



DISSERTATION
ZUR ERLANGUNG DES AKADEMISCHEN GRADES EINES
DOKTOR-INGENIEURS (DR.-ING.)
IM FACHBEREICH D
ARCHITEKTUR, BAUINGENIEURWESEN, MASCHINENBAU, SICHERHEITSTECHNIK
DER BERGISCHEN UNIVERSITÄT WUPPERTAL
ÜBER DAS THEMA

Innovation durch Partnering im deutschen Schlüsselfertigbau

Modularisiertes Konzept für partnerschaftliche Kooperationen zwischen Haupt- und
Nachunternehmern in der deutschen Bauwirtschaft

Wuppertal, im September 2008

1. Gutachter:	Univ.-Prof. Dr.-Ing. Manfred Helmus
2. Gutachter:	Jun.-Prof. Dr.-Ing. Stefanie Streck
Vorgelegt von:	Dipl.-Ing. Dipl.-Wirt. Ing. Daniel Schmolke

Diese Dissertation kann wie folgt zitiert werden:

urn:nbn:de:hbz:468-20080444

[<http://nbn-resolving.de/urn/resolver.pl?urn=urn%3Anbn%3Ade%3Ahbz%3A468-20080444>]

“Partnering is not words, not charters, not contracts, not charts, not reports, and not meetings. It is a group charisma and an aura.”

Paul Unruh, Finanzvorstand der Bechtel Group Inc., San Francisco, USA

“Partnering is not difficult, makes ultimate sense and is spreading faster than a highly contagious virus throughout the United States.”

Larry S. Bonine, Geschäftsführer des Arizona Department of Transportation, USA

„In der Bauindustrie werden wir um die Durchsetzung von Partnering-Modellen noch einige Zeit kämpfen müssen.“

Hans-Peter Keitel, Präsident des Hauptverbandes der Deutschen Bauindustrie, Deutschland

Vorwort und Danksagung des Verfassers

Die vorliegende Arbeit entstand annähernd zu gleichen Teilen im Rahmen meiner Anstellung als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehr- und Forschungsgebiet ‚Baubetrieb und Bauwirtschaft‘ der Bergischen Universität Wuppertal und berufsbegleitend während meiner anschließenden Tätigkeit als Bauprojektleiter für einen mittelständischen Generalunternehmer.

Die Anregungen und die Impulse zu dieser Arbeit gehen auf ein gemeinsam durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie durch die TÜV-Akademie Rheinland GmbH Köln gefördertes Forschungsprojekt mit dem Titel „Wertschöpfungspartnerschaften durch vertikale Kooperation zwischen General- und Nachunternehmen im Schlüsselfertigbau“ zurück. Durch die Beteiligung von namhaften, regional und international tätigen Bauunternehmen entstanden rege Dialoge, die mir günstige Rahmenbedingungen boten, um eine theoretisch-wissenschaftlich fundierte Dissertation mit praxisnahem Bezug auszuarbeiten. Eine projektbegleitende Verifikation der Zwischenergebnisse meiner Überlegungen erfolgte durch Überführung meiner Erkenntnisse in die Partnerunternehmen. Somit wurden die unternehmensseitigen Erwartungen an eine kooperative Zusammenarbeit, die Akzeptanz einer Wertschöpfungspartnerschaft und die notwendigen Kompetenzen der einzelnen Partner berücksichtigt. Meine zum Teil parallel erworbenen Berufserfahrungen aus meiner bauleitenden Praxistätigkeit reichern meine Ergebnisse im partnerschaftlichen Umgang mit Nachunternehmen mit wertvollen, persönlichen Erfahrungen aus Sicht eines Hauptunternehmers an.

Diese Arbeit wäre allerdings durch die direkte und indirekte Unterstützung vieler meiner Mitmenschen nicht möglich gewesen.

Im besonderen Maße möchte ich meinem Doktorvater Herrn Univ.-Prof. Dr.-Ing. Manfred Helmus für die mir zu Teil gewordene Unterstützung und Förderung während meiner gesamten Promotionstätigkeit und Mitarbeit am Lehr- und Forschungsgebiet Baubetrieb und Bauwirtschaft danken. Frau Jun.-Prof. Dr.-Ing. Stefanie Streck danke ich ebenso herzlich für die Übernahme des Korreferates. Darüber hinaus möchte ich meinem engeren Freundeskreis für die zahlreichen motivierenden Worte und für ihr Verständnis für meine häufige Zeitnot während meiner Promotion danken.

Ihnen allen möchte ich meinen Dank für die wertvolle Unterstützung aussprechen.



Wuppertal, im September 2008

Inhaltsübersicht

	Seite
Abbildungsverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis und Akronyme.....	VIII
1 Einführung	1
2 Notwendigkeit und Ausgestaltungsmöglichkeiten von Kooperationen	14
3 Das angloamerikanische Verständnis des Partnering	23
4 Modularisiertes Konzept für partnerschaftliche Kooperationen.....	51
5 Resümee und Empfehlungen.....	171
 Anhang	 A-I
Literaturverzeichnis	L-I

Inhaltsverzeichnis

Seite

Abbildungsverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis und Akronyme.....	VIII
1 Einführung	1
1.1 Bedeutung des Themas und Einordnung in den übergeordneten Kontext.....	1
1.2 Begriffsdefinitionen	5
1.3 Thematische Abgrenzungen und Methodik der Untersuchungen.....	10
1.4 Zielformulierung und Gliederung der Arbeit.....	12
2 Notwendigkeit und Ausgestaltungsmöglichkeiten von Kooperationen.....	14
2.1 Gegenläufige Interessen und Spannungsfelder	14
2.2 Negative Folgen der konfliktbehafteten Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Nachunternehmern	15
2.3 Systematisierung von Kooperationsformen.....	16
3 Das angloamerikanische Verständnis des Partnering	23
3.1 Zur Historie des Partnering	23
3.2 Philosophien und Leitgedanken des Partnering.....	31
3.3 Vorteile und Ziele des Partnering – Anreize zur partnerschaftlich optimierten Zusammenarbeit.....	33
3.3.1 Strategische Betrachtungsebene	33
3.3.2 Bauphasenbezogene Betrachtungsebene	38
3.3.3 Betrachtungsebene der Termine, Kosten und Qualitäten	43
3.3.4 Vorteilhaftigkeitsbetrachtung am Beispiel der Nachtragsbearbeitung.....	47
4 Modularisiertes Konzept für partnerschaftliche Kooperationen.....	51
4.1 Vorüberlegungen	51
4.2 Prinzipien eines deutschen Partnering-Konzeptes	51

4.2.1	Prinzipien der Informationstransparenz und Gleichstellung der Partner.....	53
4.2.2	Prinzipien des externen und internen Wettbewerbs.....	54
4.2.3	Prinzipien der Kostenverteilung und Zahlungsmodalitäten.....	56
4.3	Langfristig stabilisierende und vertrauensbildende Maßnahmen	58
4.3.1	Auswahlkriterien geeigneter Partner und Kontaktaufnahme.....	59
4.3.2	Partnerschaftskultur – gemeinsame Wertevorstellungen, Leitbilder und Visionen ...	63
4.3.2.1	Von der Unternehmenskultur zur Partnerschaftskultur	64
4.3.2.2	Dimensionen der Partnerschaftskultur	67
4.3.3	Einsatz und Verwendung von Partnerschafts-Chartas und Kooperationsverträgen ...	79
4.3.4	Partnerschafts-Workshops	83
4.3.4.1	Organisation und Durchführung der Workshops	85
4.3.4.2	Vorbereitung und Initiierung der Partnerschaft – Start-up-Workshops.....	87
4.3.4.3	Ausbau und Aufrechterhaltung der Partnerschaft – strategische und operative Follow-up-Workshops.....	91
4.3.4.4	Einführung neuer Partner – Induction-Workshops	92
4.3.4.5	Nach einer Projektabwicklung – Final-Workshops	93
4.4	Struktur und Organisationsform – Partnering als strategisch-virtuelle Unternehmung	94
4.4.1	Aufbau- und Ablauforganisation der Partnerschaft.....	96
4.4.2	Teamorientierte Organisationsstrukturen.....	103
4.4.3	Bedeutung von Selbstabstimmungsprozessen	107
4.4.4	Strategische Steuerung der Partnerschaft.....	109
4.4.5	Wettbewerbsstrategie und Marktbearbeitung im Unternehmensverbund.....	112
4.4.6	Einrichtung von Ressourcen-Pools	117
4.4.7	Partnerschaftsinterner Leistungstransfer und Kostencontrolling.....	119
4.4.8	Einbindung moderner EDV-Techniken	122
4.4.9	Internetbasiertes Application-Sharing als virtuelle Arbeitsumgebung.....	125
4.4.10	Die Partnerschaft als lernende Organisation – Verwertung von Informationen und Wissen.....	128
4.5	Benchmarking – durch Unternehmensvergleich an den Branchenbesten orientieren	132
4.5.1	Kontinuierliche Verbesserungsprozesse durch Benchmarking	132

4.5.2	Ablaufprinzipien des Benchmarking	133
4.5.3	Erfolgskritische Wettbewerbsfaktoren – Key Performance Indicators	137
4.6	Anreizmechanismen – Motivationsfaktoren zur Minderung von Vertrauens- und Interessenasymmetrien	143
4.6.1	Harmonisierung von Interessen – Theoretische Grundlagen der Prinzipal-Agent- Theorie	144
4.6.2	Ergebnisorientierte positive Leistungsanreizsysteme.....	149
4.6.3	Garantierter Maximalpreis-Vertrag als ergebnisorientierter positiver Leistungsanreiz für die Nachunternehmer.....	151
4.6.4	Verknüpfung von Benchmarking und EPLA am Beispiel des ‚Anreizes zur Unfallverhütung‘	158
4.7	Interne Konfliktbewältigung	160
4.7.1	Notwendigkeit und Vorteile außergerichtlicher Schlichtungen	160
4.7.2	Mediation als alternativer Konfliktlösungsmechanismus des Partnering.....	164
5	Resümee und Empfehlungen.....	171
5.1	Zusammenfassung	171
5.2	Kritische Stellungnahme und Vorwegnahme möglicher Einwände.....	175
5.3	Status Quo, Perspektiven und Anregungen für weiterführende Arbeiten	179

Anhang	
Anhang A: Partnerschafts-Charta	A-I
Anhang B: Nachunternehmervertragsmuster	A-II
Anhang C: Registrierungsformular zum Partnering-Workshop	A-XVIII
Anhang D: Agenda eines eintägigen Start-up-Workshop	A-XXII
Anhang E: Agenda eines zweitägigen Start-up-Workshops	A-XXIII
Anhang F: Agenda eines operativen Follow-up-Workshops zum Projektstart	A-XXIV
Anhang G: Benchmarking-Umfrage in Workshops	A-XXV
Anhang H: Ablaufschema der außergerichtlichen Konflikt-schlichtung	A-XXVII
Anhang I: Curriculum vitae	A-XXVIII
Literaturverzeichnis	
I: Monographien	L-I
II: Beiträge in Sammelwerken	L-VI
III: Beiträge in Zeitschriften und Fachzeitungen	L-IX
IV: Habilitationen, Dissertationen und Diplomarbeiten	L-XV
V: Sonstige Quellen	L-XVI

Abbildungsverzeichnis

Seite

Abbildung 1-1: Wesentliche Charakteristika des Partnering	8
Abbildung 2-1: Kooperationsausprägungen der deutschen Bauwirtschaft in aufsteigender Kooperationsintensität	18
Abbildung 2-2: Organisationsprinzip virtueller Unternehmen	22
Abbildung 3-1: Entwicklungsprozess des Partnering – Darstellung auf Grundlage der Formen der Bauablauforganisation in der angloamerikanischen Bauwirtschaft	23
Abbildung 3-2: Zielvorgaben von Sir John Egan für die britische Bauindustrie.....	27
Abbildung 3-3: Die drei Generationen des Partnering.....	28
Abbildung 3-4: Brainstorming zum Schlagwort ‚Partnering‘	32
Abbildung 3-5: Vorteile und Anreize zur partnerschaftlich-kooperativen Zusammenarbeit	34
Abbildung 3-6: Kostenbeeinflussbarkeit von Bauvorhaben	42
Abbildung 3-7: Idealisierte Baukosteneinsparungen beim Partnering	46
Abbildung 3-8: Durchschnittliches Nachtragsaufkommen- bzw. -volumen und Vergütungsgrundlage gem. VOB/B.....	48
Abbildung 4-1: Stellung von Bauherr und Bauausführenden im traditionellen Schlüsselfertigbau und einer Wertschöpfungs-Partnerschaft	52
Abbildung 4-2: Die erfolgskritischen Bestandteile der gemeinschaftlichen Partnerschaftskultur	67
Abbildung 4-3: Beurteilung der Wichtigkeit einzelner Faktoren und Zufriedenheit von Bauherren.....	77
Abbildung 4-4: Zeitliche Abfolge der Partnerschafts-Workshops	85
Abbildung 4-5: Ziele und individuelle Erwartungen – Brainstorming im Rahmen des Start- up-Workshops.....	88
Abbildung 4-6: Charakteristische Unterscheidungsmerkmale formaler und informaler Organisationen	96
Abbildung 4-7: Leitungssystem und Basisstrukturen I: Funktionalorganisationen.....	98
Abbildung 4-8: Leitungssystem und Basisstrukturen II: Divisionalorganisationen	98
Abbildung 4-9: Leitungssystem und Basisstrukturen III: Matrixorganisationen.....	99
Abbildung 4-10: Leitungssystem und Basisstrukturen IV: Teamorientierte Organisationen.....	101
Abbildung 4-11: Redesign der Prozesskette	102
Abbildung 4-12: Gruppenkonzept von Rensis Likert	105

Abbildung 4-13: Koordinationsformen	107
Abbildung 4-14: Schematische Darstellung der partnerschaftsinternen EDV- Arbeitsumgebung	125
Abbildung 4-15: Die Prozesskette der Wissensvermittlung	129
Abbildung 4-16: Die fünf Ablaufphasen des Benchmarking	134
Abbildung 4-17: Möglichkeiten der allgemeinen Kennzahlenklassifizierung	135
Abbildung 4-18: KPIs der britischen Bauindustrie, deren Bewertungskriterien und beispielhafte Relationen zu den ‚Movement for Innovation‘- Demonstrationsprojekten	138
Abbildung 4-19: Beispiel-Chart von KPIs der britischen Bauindustrie	139
Abbildung 4-20: Gliederung einiger zentraler KPIs	142
Abbildung 4-21: Leistungsauswertung in operativen Follow-up-Workshops	143
Abbildung 4-22: Ablaufschema des GMP-Vertrages im Partnering	153
Abbildung 4-23: Spannungsverhältnis zwischen Problemlösung und Verantwortlichkeit einerseits sowie Konfliktkosten andererseits	166
Abbildung 4-24: Durchschnittliche Stundenverrechnungssätze von Mediatoren	167
Abbildung 4-25: Durchschnittlicher Stundenaufwand des Mediators bis zur Konfliktbeilegung	168

Abkürzungsverzeichnis und Akronyme

a.a.O.	am angegebenen Ort
a.n.g	anderweitig nicht genannt
AAA	American Arbitration Association
Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
ACA	Association of Consulting Architects
ACE	Association of Consulting Engineers
ADOT	Arizona Department of Transportation
ADR	alternative dispute resolutions
AEntG	Arbeitnehmer-Entsendegesetz
AG	Auftraggeber
AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
AGBG	Allgemeine Geschäftsbedingungen Gesetz
AGC	The Associated General Contractors of America
AIA	American Institute of Architects
AN	Auftragnehmer
ANB	Adjudicator Nominating Body
Anh.	Anhang
Anm.	Anmerkung
Anm. d. A.	Anmerkung des Autors
ARGE	Arbeitsgemeinschaft
Art.	Artikel
ASA	American Subcontractors Association
ASCE	American Society of Civil Engineers
Aufl.	Auflage
Ausg.	Ausgabe
AVA	Ausschreibung, Vergabe und Abrechnung
BaySchlG	Bayerische Schlichtungsgesetz
Bd.	Band
Bde.	Bände
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
bes.	besondere(r, -s)
BEST	baubegleitende Einigungsstelle
betr.	betreffend
BFA SFB	Bundesfachabteilung ‚Schlüselfertiges Bauen‘
BP	British Petrol

bspw.	beispielsweise
BWI-Bau	Betriebswirtschaftliches Institut der Bauindustrie
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CBPP	Construction Best Practice Programme
CIB	Construction Industry Board
CII	Construction Industry Institute
CIRC	Construction Industry Review Committee
CSCW	Computer Supported Cooperative Work
d.h.	das heißt
DAB	Dispute Adjudication Board
ders.	derselbe
DETR	Department of the Environment, Transport and the Regions
dgl.	dergleichen
diesbzgl.	diesbezüglich
Diss.	Dissertation
DIST	Department of Industry, Science and Tourism
DRB	Dispute Review Board
dt.	deutsch
DTI	Department of Trade and Industry
ECI	European Construction Institute
ECIA	Engineering Construction Industry Association
EDI	Electronic Data Interchange
EDM	elektronisches Dokumentenmanagement
EG	Europäische Gemeinschaft
engl.	englisch
entspr.	entsprechend
EP	Einheitspreis
EPLA	Ergebnisorientiertes Positives Leistungsanreizsystem
ERP	Enterprise Resource Planing
ersch.	erschienen
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
EUR	Euro
f.	folgende(r) Seite (Abschnitt)
FCEC	Federation of Civil Engineering Contractors
ff.	fortfolgende

FIDIC	Fédération Internationale des Ingénieurs Conseils (frz.: internationaler Verband der beratenden Ingenieure)
FIEC	Fédération de l'Industrie Européenne de la Construction (frz.: Verband der Europäischen Bauwirtschaft)
frz.	französisch
geänd.	geändert
gem.	gemäß
GewO	Gewerbeordnung
ggf.	gegebenenfalls
GKG	Gerichtskostengesetz
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GMP	Guaranteed Maximum Price bzw. grantierter Maximalpreis
GU	Generalunternehmer
GÜ	Generalübernehmer
GüSchlG	Gütestellen- und Schlichtungsgesetz
h.M.	herrschende Meinung
HK	Herstellungskosten
HOAI	Honorarordnung für Architekten und Ingenieure
Hrsg.	Herausgeber
i. allg.	im allgemeinen
i.d.F.	in der Fassung
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im engeren Sinne
i.S.	im Sinne
i.S.d.	im Sinne des
i.w.S.	im weiteren Sinne
ICE	Institution of Civil Engineers
INQA-Bauen	Initiative für eine neue Qualität des Bauens
insb.	insbesondere
JCC	Joint Contracts Committee
JCT	Joint Contract Tribunal
Jg.	Jahrgang
Jge.	Jahrgänge
JVEG	Justizvergütungs- und -entschädigungsgesetz
Kap.	Kapitel
KMU	klein- und mittelständische Unternehmen
KPI	Key Performance Indicator
lat.	lateinisch
LP	Leistungsphase

m.E.	meines Erachtens
M⁴I	Movement for Innovation
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
NatBACC	National Building & Construction Committee
NCDRC	National Construction Dispute Resolution Committee
NEC	New Engineering Contract
NEC ECC	New Engineering Contract of Engineering and Construction Contract
Nr(n).	Nummer(n)
o.ä.	oder ähnliches
o.A.d.J.	ohne Angabe des Jahres
o.g.	oben genannt
PatG	Patentgesetz
PCM	Professional Construction Management
PPP	Public Private Partnerships
RCF	Reading Construction Forum
RVG	Rechtsanwaltsvergütungsgesetz
S.	Seite(n)
SchwarzArbG	Schwarzarbeitsbekämpfungsgesetz
SCM	Supply Chain Management
SF	schlüsselfertig
SIC	Standard Industry Classification
sog.	so genannt(-e, -r, -s)
TGA	Technische Gebäudeausstattung
TU	Totalunternehmer
TÜ	Totalübernehmer
TxDOT	Texas Department of Transportation
u.	und
u.a.	unter anderem
u.ä.	und ähnliche(-s)
u.U.	unter Umständen
überarb.	überarbeitet(-e, -es)
UrsG	Gesetz über Urheberrecht und verwandte Schutzrechte
Urt.	Urteil
US	United States
USA	United States of America
USACE	United States Army Corps of Engineers
usw.	und so weiter

UWG	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
Verf.	Verfasser
vgl.	vergleiche
Vj.	Vierteljahr
VMI	Vendor Managed Inventory
VOAI	Verdingungsordnung für Architekten und Ingenieure
VOB	Verdingungsordnung für Bauleistungen
VOB/A	Verdingungsordnung für Bauleistungen Teil A – Allgemeine Bestimmungen für die Vergabe von Bauleistungen
VOB/B	Verdingungsordnung für Bauleistungen Teil B – Allgemeine Vertragsbedingungen für die Ausführung von Bauleistungen
VOB/C	Verdingungsordnung für Bauleistungen Teil C – Allgemeine technische Vertragsbedingungen für Bauleistungen
voll.	vollständig
VPN	virtuelles privates Netzwerk
wörtl.	wörtlich
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil
z.Zt.	zur Zeit
ZDB	Zentralverband Deutsches Baugewerbe
Ziff.	Ziffer
zit.	zitiert

1 Einführung

1.1 Bedeutung des Themas und Einordnung in den übergeordneten Kontext

Bauunternehmen sehen sich heutzutage bei der Verfolgung ihrer wirtschaftlichen Interessen einer Vielzahl von wirtschaftspolitischen Einflüssen ausgesetzt. Diese wirken auf ihr Agieren am Markt mittelbar und unmittelbar ein. Die Knappheit finanzieller Mittel privater Bauherren und die Investitionszurückhaltung der öffentlichen Hand, die Osterweiterung des überregionalen Baumarktes und veränderte Branchenstrukturen sind nur einige von vielen Faktoren, wodurch die in Deutschland bereits mehr als **elf Jahre anhaltende Bauwirtschaftskrise** verschärft wird.¹ Der vorhandene Preisdruck verlangt nach einer Optimierung des unternehmerischen Handelns. Der sich aktuell abzeichnende Bauboom – dessen Nachhaltigkeit jedoch keineswegs erwiesen ist – sollte als Chance genutzt werden, eine bislang gescheute Reorganisation der Wertschöpfungskette und innovative Wettbewerbsstrategien umzusetzen.

Auf Grund der Dynamik dieser Einflüsse kann sich daher kein Bauunternehmen einer **proaktiven Gestaltung der eigenen Unternehmenssituation** verwehren. Allein auf eine Verbesserung der Konjunkturlage zu warten reicht nicht aus. Vielmehr ist eine kontinuierliche **Anpassung an die veränderten Rahmenbedingungen** und eine stringente strategische **Neupositionierung auf dem Baumarkt** notwendig, um auch zukünftig die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

Als Reaktion auf den gestiegenen **Bedarf an ganzheitlichen Leistungsangeboten** und dem zunehmenden bauherrenseitigen ‚Wunsch nach Unbeteiligung‘ planen, kontrollieren und steuern moderne Bauunternehmen heutzutage nicht nur die reine Bauausführung, sondern begleiten den gesamten Bauprozess einschließlich der vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen.² In diesem Sinne werden Bauobjekte seit ca. 1960 in zunehmendem Maß ‚schlüselfertig‘ erstellt.³ **Schlüselfertiges Bauen** ist durch die komplette und gebrauchsfertige Erstellung eines Bauwerks (‚bis der Eingangsschlüssel im Schloss umgedreht werden kann‘) zu einem festen und

¹ Der Umsatz der Bauwirtschaft in Deutschland sank seit 1995 von 116,8 Mrd. Euro um 35 % und die Anzahl der Arbeitnehmer sank von 1,4 Mio. Beschäftigten um 50 %. Vgl. hierzu Gralla, M.; Heymann, C.; Weslow, K. (2007), S. 50, Weitz, H. (2006a), S. 9 sowie Billerbeck, J. D.; Preiss, W. (2003a), S. 5. Gegensätzlich dazu verzeichnet die britische Bauindustrie jährliche Wachstumsraten von durchschnittlich 5 %. Vgl. Weitz, H. (2006b), S. 12. Vgl. zur Krise der deutschen Bauwirtschaft stellvertretend für viele Linden, M. (2006), S. 8, Hase, K. (2005), S. 19 sowie Billerbeck, J.D.; Preiss, W. (2003a), S. 5. Erst die jüngsten Baukonjunkturdaten für das Jahr 2007 verzeichnen einen noch ungewissen Aufschwung. Vgl. Kraus, P. (2007), S. 28 sowie Schul, S. (2007), S. 32.

² Vgl. Gralla, M.; Heymann, C.; Weslow, K. (2007), S. 51.

³ Vgl. Fleischmann, H.D. (1983), S. 10. Dieser Trend spiegelt sich auch in den strukturellen Veränderungen der Betriebsgrößenklassen innerhalb des deutschen Bauhauptgewerbes wider. Vgl. hierzu Kraus, P. (2004), S. 10.

meist pauschalen Preis durch einen verantwortlichen Auftragnehmer gekennzeichnet.⁴ Teile der Komplettleistung werden üblicherweise an Nachunternehmer vergeben. Im Rahmen der schlüsselfertigen Bauwerksrealisierung wird dem Auftraggeber somit nur augenscheinlich die komplette Leistung ‚aus einer Hand‘ – der des Hauptunternehmer – suggeriert, da dieser lediglich die übergeordnete Steuerung der ausführenden Nachunternehmer übernimmt.⁵

Grundsätzlich bietet das **schlüsselfertige Bauen gute Möglichkeiten, technisch und wirtschaftlich optimierte Lösungen der Bauaufgabe zu realisieren**. Die derzeit übliche Form der Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Nachunternehmern ist allerdings häufig durch eine angespannte, bisweilen feindselige Haltung der beteiligten Parteien zueinander gekennzeichnet.⁶ Um ein Bauvorhaben jedoch wirtschaftlich effizient, termingerecht und auf qualitativ hohem Niveau realisieren zu können, müssen die gegenseitigen Abhängigkeiten der Baubeteiligten beachtet und kontroverse Auseinandersetzungen auf ein Minimum reduziert werden. Dabei kann gerade die zwangsläufige **Zersplitterung** der überwiegend handwerklichen Arbeiten in verschiedene nach- und nebeneinander auszuführende Gewerke während einer Bauwerksrealisierung als eine wesentliche Ursache für die **Reibungsverluste** in der Bauwirtschaft angesehen werden. Diesen Reibungsverlusten wird ein **enormes Optimierungspotenzial** zugesprochen.⁷ Die Konzentration auf das Kerngeschäft und die damit einhergehende Reduktion der unternehmenseigenen Kapazitäten – oftmals überlagert mit dem Outsourcing weiterer Arbeitsbereiche – bedingt eine zunehmend enger werdende Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Bau- und Handwerksunternehmen.⁸ Folglich gilt es, die **Abstimmungs- und Koordinierungsprobleme** zwischen den Bauunternehmen sowie die jeweils individuellen, zumeist **gegenläufigen Interessen aller Beteiligten in Einklang zu bringen**.

Die **im internationalen Vergleich relativ hohen deutschen Baukosten** deuten zudem an, dass noch weitreichende Kosten- und Optimierungspotenziale in der deutschen Bauwirtschaft aufzudecken sind. Die überwiegenden Ansätze zur Kostenreduzierung bleiben jedoch häufig auf die

⁴ Vgl. Huse, J. A. (1997), S. 29, Diederichs, C. J. (1996), S. 288ff. sowie Janssens, D. E. L. (1991), S. 48.

⁵ Vgl. Brückel, H. (2003), S. 30. In der stationären Industrie würde im übertragenen Sinne von ‚Fremdproduktion‘ gesprochen werden. Heutzutage beträgt bspw. der Anteil der externen Wertschöpfung in der Automobilindustrie 70 % bis 85 %. Vgl. Heimbrock, K.J. (2001), S. 21.

⁶ Vgl. Sehloff, G. (2004), S. 26.

⁷ Vgl. Frevel, A. (2003), S. 23.

⁸ Vgl. Roland Berger Strategy Consultants GmbH [Hrsg.] (2004b), S. 2. Unter Outsourcing wird die Auslagerung und Vergabe von Leistungen an spezialisierten Anbieter verstanden. Angestrebt wird eine (dauerhafte) Verringerung der Fertigungs- bzw. Produktionstiefe und Kapazitäten.

Betrachtung der reinen Baukosten beschränkt ohne eine ganzheitliche Betrachtung des Bauprozesses in Betracht zu ziehen. Zukünftige Wettbewerbsstrategien müssen hingegen die Gegebenheiten des Baumarktes aufgreifen und in langfristige Wettbewerbsvorteile umsetzen können.

Als Konsens dieser Überlegungen stellt der **Zusammenschluss von Haupt- und Nachunternehmer zu einer kooperativen, wertschöpfenden Partnerschaft** die erfolversprechendste Möglichkeit dar, den zuvor genannten Forderungen gerecht zu werden.⁹ Ein solches Umfeld bietet durch ein integratives Bearbeiten von Entwurf, Angebot und Ausführung die Möglichkeiten, Kosten- und Bauzeitreduzierungen mit gleichzeitig steigender Bauwerksqualität herbeizuführen.¹⁰

In der Vergangenheit wurden **in Deutschland nur wenige Untersuchungen** im Hinblick auf eine verbesserte, reibungsärmere Zusammenarbeit von Haupt- und Nachunternehmern und insbesondere auf möglicherweise nutzbare Optimierungspotenziale durchgeführt. Stattdessen wurden die **bisherigen Forschungsanstrengungen vornehmlich auf eine Verbesserung der Auftraggeber-Hauptunternehmer-Beziehung** ausgerichtet.¹¹ Das niederländische **Bauteam-Modell als Beispiel einer Kooperationsausprägung in der Bauwirtschaft** belegt die Optimierungspotenziale, die aus einer frühzeitigen Zusammenführung aller Baubeteiligten resultieren.¹² Allerdings ist die Umsetzung des niederländischen Bauteam-Modells „auf Grund der nicht erstrebenswerten kartellrechtlichen Sicherung des Bauunternehmers bei uns nicht durchführbar“¹³. Zudem scheitern derartige Adaptionsbemühungen an der regelmäßigen Integration der niederländischen Bauherren und ihrem persönlichen Engagement während der Planung. So verwundert es nicht, dass ein ‚deutsches Bauteam-Modell‘ nicht vom heimischen Baumarkt getragen wird und daher zahlreiche derartige Implementierungsversuche in der Vergangenheit gescheitert sind.¹⁴

⁹ Diese Forderung vertritt u.a. auch Hase, K. (2005), S. 19 sowie Kapellmann, K. D. (1997), S. 15.

¹⁰ Vgl. Frevel, A. (2003), S. 23.

¹¹ Vgl. bspw. Dorrhauer, D.; Pekrul, S. (2005), S. 38-40, die langfristig ausgelegte Partnerschaften zwischen Bauherr und Auftragnehmern propagieren.

¹² Vgl. IBAU Informationsdienst für den Baumarkt GmbH [Hrsg.] (2003), S. 2. Vgl. besonders ausführlich zum niederländischen Bauteam die Ausführungen von Gralla, M. (1999), S. 181 ff.

¹³ Zit. n. Blecken, U.; Gralla, M. (1998), S. 259.

¹⁴ Vgl. stellvertretend für viele Bau Aktuell (2000), S. 4. Ohnehin ist im Zuge der europäischen Harmonisierung das Bauteam-Modell auch in den Niederlanden in der Anwendung rückläufig.

Um die zunehmend komplexer werdenden Bauvorhaben bei steigendem Kostenbewusstsein auch in Deutschland wirtschaftlich realisieren und gleichzeitig das unternehmerische Risiko reduzieren zu können, schließen sich zunehmend mehr **Klein- und Kleinstbetriebe** zu so genannten Handwerkskooperationen zusammen.¹⁵ Die tendenziell steigende Zusammenarbeit **mittelständischer Bauunternehmen** in Form von Arbeitsgemeinschaften (ARGEN) stellt eine vergleichsweise häufig anzutreffende Kooperationsform dar.¹⁶ Beides kann im weitesten Sinne als Ansatz zur Herausbildung von zweckorientierten Gemeinschaften interpretiert werden. **Strategische Partnerschaften im deutschen Baualltag** weisen allerdings bislang einen **Seltenheitscharakter** auf.

Anders hingegen zeigt sich diesbezüglich die **Situation in der angloamerikanischen Baubranche**: Trotz vergleichbarer Strukturen im Umfeld des Schlüsselfertigbaus unterscheidet sich die angloamerikanische Abwicklung schlüsselfertiger Bauobjekte in Bezug auf Koordination und Kooperation der Baubeteiligten erheblich von den deutschen Gegebenheiten. Es wurden **innovative und kooperative Managementkonzepte entwickelt und umgesetzt**, von denen – unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen des dortigen Baumarktes – in besonderem Maße das Partnering als eine mögliche Form der Kooperation zwischen Haupt- und Nachunternehmern vielversprechend zu sein scheint.¹⁷ Das Wissen um derartige Zusammenhänge determiniert das Ertragspotenzial des angloamerikanischen Baugeschäftes und kann im Extremfall für den Fortbestand des Unternehmens entscheidend sein.¹⁸

Die **deutschen Bauaktiengesellschaften** erkennen erst in jüngster Zeit zunehmend die Vorteilhaftigkeit, die aus vertikalen Wertschöpfungspartnerschaften zu ihren Nachunternehmen resultieren können. Daher sind die meisten Baukonzerne versucht, die konfliktbehaftete traditionelle Art der Vertragsgestaltung und Bauausführung durch die Kooperationsform des Partnering nach dem Vorbild angloamerikanischer Vertragsmodelle zu ersetzen.¹⁹ Somit zeichnet sich allmählich ein Umdenken in der Branche ab, wodurch Partnerschaftsmodelle verstärkt in das Interesse der deut-

¹⁵ Vgl. stellvertretend für viele Frevel, A. (2003), S. 23 sowie die Schilderungen zum sog. ‚Hamburger Modell‘ in Bundesministerium für Bildung und Forschung [Hrsg.] (2002c).

¹⁶ Eine Befragung von über 200 Führungskräften aus über 200 Bauunternehmen bestätigt, dass Kooperationen als wesentlicher Erfolgsfaktor der Baubranche angesehen werden. Vgl. Roland Berger Strategy Consultants GmbH [Hrsg.] (2003) und (2004a).

¹⁷ Vgl. IBAU Informationsdienst für den Baumarkt GmbH [Hrsg.] (2003), S. 1.

¹⁸ Die Stärkung der Ertragskraft – als Ausdruck der inneren Stärke eines Unternehmens verstanden, aus der eigenen Leistungsfähigkeit heraus Wertschöpfung zu betreiben – trägt zur Existenzsicherung bei. Vgl. Gottfreund, G. (1993), S. 132.

¹⁹ Vgl. Brückel, H. (2003), S. 30f.

schen Bauwirtschaft rücken.²⁰ Auch der ‚**Hauptverband der Deutschen Bauindustrie**‘ – und hier im Speziellen die Bundesfachabteilung ‚Schlüselfertiges Bauen‘ (BFA SFB)²¹ – hat sich der Thematik des Partnering angenommen. Unter der Bezeichnung ‚**Partnering bei Bauprojek-ten**‘ wird beispielsweise gemeinsam mit großen und mittelständischen Bauindustrieunternehmen zur Zeit ein Rahmen für partnerschaftliche Kooperationsmodelle abgesteckt.²²

Dennoch bleibt der gezielte **Einsatz von Partnering-Modellen in Deutschland** bislang noch **weitgehend unbeachtet**.²³ Hierin spiegeln sich die Unsicherheiten und die mit dieser Strategie vermeintlich verbundenen Risiken wider. Bei eingehender Betrachtung wird jedoch ersichtlich, dass diese Risiken **vorwiegend aus mangelndem Wissen** um eine wirtschaftlich funktionierende partnerschaftliche Geschäftsverbindung herrühren. Als Folge dieser Unwissenheiten werden oftmals nur einzelne Bestandteile eines umfassenden Partnering-Konzeptes angewendet, deren partieller Einsatz jedoch nicht funktioniert. Diese Wissenslücke gilt es dringend zu schließen. Doch die Umsetzung in Deutschland kann nicht durch eine simple Adaption angloamerikanischer Konzepte erreicht werden.²⁴ Es besteht daher die Notwendigkeit, die wesentlichen Prämissen und Randbedingungen, ebenso wie die kritischen Erfolgsfaktoren eines deutschen Partnering-Konzeptes herauszuarbeiten.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die ganzheitliche Projektabwicklung im Schlüselfertigbau geradezu die Bildung von Kooperationen fordert. Hierzu bietet sich speziell das Partnering an.

1.2 Begriffsdefinitionen

Es stellt sich zunächst die Frage, wie der Begriff ‚Partnering‘ näher konkretisiert werden kann. Dabei wird das **Partnering** grundlegend als **eine von vielen möglichen Kooperationsarten** angesehen und zugleich in den weiteren Ausführungen als **Organisation im Sinne des institutio-**

²⁰ Vgl. IBAU Informationsdienst für den Baumarkt GmbH [Hrsg.] (2003), S. 1f.

²¹ Die 1971 gegründete BFA SFB ist ein Gremium des Hauptverbandes der Deutschen Bauindustrie e.V.

²² Vgl. Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V. [Hrsg.] (2006a) und Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V. [Hrsg.] (2006b).

²³ Vgl. auch Helmus, M.; Weber, A. (2006), S. 36.

²⁴ Public Private Partnerships (PPP)-Betreibermodellen folgten im übrigen ganz ähnlichen Entwicklungen: Auch PPP-Modelle wurden in Deutschland zunächst unter Skepsis betrachtet, bevor diese Art der Projektabwicklung – durch den Know-how-Erwerb der großen deutschen Bauaktienkonzerne im Auslandsbau vorangetrieben – heutzutage ein Investitionsvolumen von über 500 Mio. Euro erreicht hat. Vgl. Stiepelmann, H. (2006), S. 18ff. und Linden, M. (2005), S. 7.

nellen Organisationsbegriffes²⁵ verstanden. Es erscheint daher sinnvoll, zunächst den übergeordneten, umfassenderen Begriff der ‚Kooperation‘ zu erörtern und die grundlegenden Sichtweisen von Kooperationen darzulegen.²⁶ Diese Vorgehensweise erleichtert nicht nur die thematische Eingrenzung dieser Arbeit, sondern trägt zugleich wesentlich zu einem verbesserten Begriffsverständnis der zentralen Kooperationsform dieser Arbeit – dem Partnering – bei.

Allgemein wird unter einer Kooperation [lat. cooperatio ‚Mitwirkung‘] eine

Zusammenarbeit mehrerer Personen oder Gruppen mit unterschiedlichen Teilaufgaben zur Erreichung eines gemeinsamen Zieles

verstanden.

Mit Bezug auf Wirtschaftssubjekte kennzeichnen sich Kooperationen grundsätzlich

„durch eine **freiwillige Zusammenarbeit von Unternehmen, die rechtlich und (...) wirtschaftlich selbstständig** bleiben.“²⁷

Was sich jedoch hinter dem **Schlagwort ‚Partnering‘** verbirgt, ist auf Grund unzureichender Definitionen und einem geringen Methodenwissen insbesondere hierzulande bestenfalls als **Slogan im Rahmen von Marketingkampagnen** ohne praxisrelevante Inhalte zu werten. Daraus resultiert die Uneinigkeit sowohl bzgl. der grundlegenden Konzeption und der anzuwendenden Instrumente als auch hinsichtlich der organisatorisch-strukturellen Abwicklung des Partnering im deutschen Schlüsselfertigbau.

Die heutigen **Bedeutungsinhalte des angloamerikanischen Begriffes ‚Partnering‘** sind das Resultat eines mehr als 15-jährigen Entwicklungsprozesses.²⁸ Die stattgefundene **Ausdifferenzierung des Partnering-Begriffes** hat allerdings nicht zwangsläufig zu einer inhaltlichen Klärung beigetragen. Durch die zum Teil sehr unterschiedlichen Verwendungsweisen dieses Begriffes besteht vielmehr weiterhin **kein Konsens** darüber, was unter Partnering konkret zu verstehen ist.

Vor diesem Hintergrund erweist es sich als wenig sinnvoll, an dieser Stelle einen weiteren Definitionsversuch zu unternehmen, zumal die vorhandenen Definitionen gute Ansatzpunkte für ein

²⁵ Vgl. Weuster, A. (2004), S. 1. Grundlegend wird der ‚instrumentelle Organisationsbegriff‘ (‚Ein Unternehmen hat eine Organisation‘) und der ‚institutionelle Organisationsbegriff‘ (‚Ein Unternehmen ist eine Organisation‘) unterschieden. Zu den facettenreichen Bedeutungen und Ausdifferenzierung des Begriffes ‚Organisation‘ vgl. anstelle vieler Vahs, D. (2005), S. 8, Siedenbiedel, G. (2001), S. 2, Bea, F. X.; Göbel, E. (1999), S. 3; Bünting, H. (1995), S. 15 sowie Kosiol, E. (1976), S. 20.

²⁶ Vgl. zur Systematisierung von Kooperationen Kapitel 2.3.

²⁷ Zit. n. Jung, H. (1998), S. 116.

²⁸ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 3.1.

einheitliches Grundverständnis der Begrifflichkeit bieten. Zur Einführung seien daher nachfolgend **häufig zitierte Begriffsdefinitionen zum ‚Partnering‘** exemplarisch vorgestellt.

Die womöglich geläufigsten Definitionen des Partnering wurden durch das ‚**Reading Construction Forum**‘ (RCF)²⁹

„Partnering is a **management approach** used by two or more organisations to achieve specific business objectives by **maximising the effectiveness** of each participant’s resources. The approach is based on **mutual objectives**, an agreed **method of problem solution** and an active search for **continuous measurable improvements**.“³⁰

und durch das ‚**Construction Industry Institute**‘ (CII)³¹

„Partnering at it’s best is a **long-term commitment** between two or more organizations for the purpose of **achieving specific business objectives** by **maximizing the effectiveness of each participant’s resources**. This requires **changing traditional relationships** to a shared culture without regard to organisational boundaries. The relationship is based on trust, dedication to common goals, and on an understanding of each other individual expectations and values.“³²

konstituiert. Weitere aussagekräftige Definitionen werden in der Literatur wie folgt vorgenommen:

“Partnering ist eine auf **Vertrauen** sowie **geteilten Ziel- und Wertevorstellungen** basierende **Langzeitverpflichtung** zweier oder mehrerer Unternehmen zur Verbesserung der Qualität, Wirtschaftlichkeit und Innovationskraft.“³³

„Partnering involves two or more organisations working together in a **spirit of trust and co-operation** to improve performance through agreeing **mutual objectives**, devising a **structured process** for decision-making, committing themselves to **continuous improvement, measuring progress and sharing the gains**.“³⁴

Diese Definitionen grenzen das Phänomen des partnerschaftlichen Zusammenwirkens näher ein. Sie sind allerdings **mit unvermeidbaren Unschärfen behaftet**. In Abbildung 1-1 wird die Summe der wesentlichen Aspekte einer partnerschaftlichen Kooperation, wie sie auch im Rah-

²⁹ Das RCF ist ein wissenschaftliches Institut der britischen ‚University of Reading‘. Aus dem RCF ging 1994 die ‚Task Force Partnering‘ hervor. Vgl. hierzu Kapitel 3.1.

³⁰ Bspw. zit. n. Bennett, J.; Jayes, S. J. (1995), S. 2.

³¹ Das CII ist eine Interessenvereinigung der amerikanischen Bauwirtschaft mit Vertretern der öffentlichen Hand, Lehr- und Forschungsstätten und namenhaften Bauunternehmen.

³² Bspw. zit. n. Green, S. D. (1999), S. 5 sowie Miles, R. S. (1996), S. 48.

³³ Zit. n. Stephenson, R. J. (1995), S. 16.

³⁴ Zit. n. Bennett, J.; Jayes, S. J. (1998), S. ii sowie Egan, J. (1998), § 12.

men dieser Arbeit verstanden werden, als **wesentliches Charakteristikum des ‚Partnering‘** hervorgehoben:

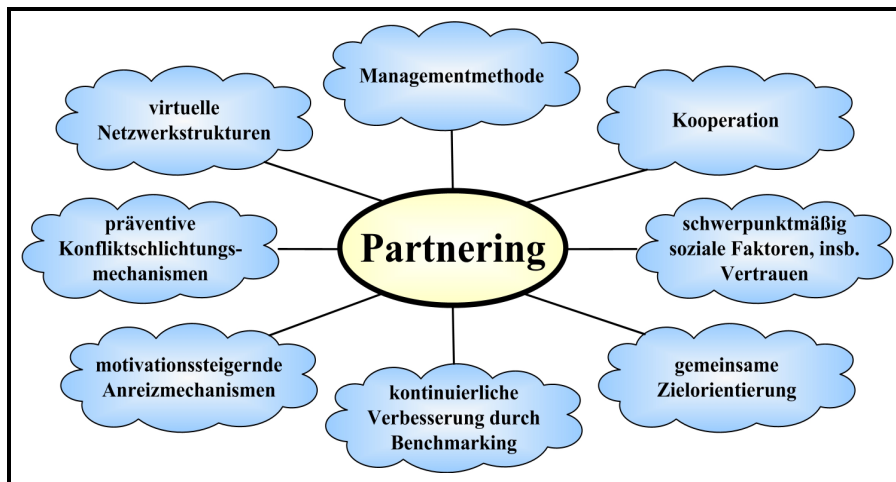


Abbildung 1-1: Wesentliche Charakteristika des Partnering³⁵

Das Partnering ist demnach grundlegend eine **Managementmethode der Hauptunternehmer**, mit der die **Organisationsstruktur der Bauausführung im Schlüsselfertigbau optimiert** wird. Diese Optimierungsvorteile werden gegenüber der traditionellen Abwicklung von schlüsselfertigen Bauvorhaben nicht vorrangig durch neuartige technologische Errungenschaften oder verbesserte Bauverfahren generiert, sondern in erster Linie durch die **veränderte Art der Führung und Koordination der Baubeteiligten**.

Da sich die **Kooperationsgemeinschaft aus rechtlich und wirtschaftlich unabhängigen Unternehmen** zusammensetzt bleibt die ‚Autonomie der Akteure‘³⁶ – im Gegensatz zu Unternehmensfusionen³⁷ beispielsweise – bewahrt, wodurch eine bewusst gewollte Flexibilität für die beteiligten Unternehmen gesichert ist. Unter diesem Blickwinkel betrachtet **gleich das Partnering einem strategischen Netzwerk**. Allerdings **fehlen typische physische Strukturmerkmale realer strategischer Unternehmensnetzwerke**, wie beispielsweise ein gemeinsamer Firmenstandort, obwohl die Kooperationsgemeinschaft aus der Perspektive Externer wie ein reales Unter-

³⁵ Quelle: Eigene Darstellung.

³⁶ Vgl. Klein, S. (1994), S. 2. Ein Akteur ist eine auf den Aspekt des Handelns reduziert natürliche oder juristische Person im neutralen Sinne. Ein Akteur agiert somit ohne personengebundene Eigenschaften.

³⁷ In diesem Zusammenhang wird unter einer Unternehmensfusion i. Allg. die Zusammenführung zweier rechtlich bislang unabhängiger Unternehmen zu einem neuen Unternehmen verstanden.

nehmen am Baumarkt auftritt. Somit weist das **Partnering gleichzeitig auch konstituierende Merkmale virtueller Unternehmen** auf.³⁸

Der Koordinations- und Abstimmungsbedarf wird im Rahmen des Partnering in einem hohen Maße durch **moderne Informations- und Kommunikationssysteme** gedeckt, um räumliche und zeitliche Abhängigkeiten weitestgehend aufzulösen. In Abgrenzung zu bereits vorliegenden Definitionen wird das Partnering im Folgenden daher als **virtuell-strategisches Netzwerk** aufgefasst.

Im Gegensatz zu Unternehmens- bzw. Kooperationsformen mit relativ klar definierten Grenzen, einer eindeutigen Standortbildung, dauerhaften Ressourcenzuordnung und starren Ablaufstrukturen wird beim Partnering weitestgehend **auf die Institutionalisierung zentraler Funktionsbereiche verzichtet**. Stattdessen wird zur Steuerung der Befugnisse und der Machtverteilung innerhalb der Partnerschaft dem gegenseitigen Vertrauen der Partner ein hoher Stellenwert beigemessen. **Vertrauen** ist daher **als ein unabdingbares, konstituierendes Merkmal des Partnering** zu sehen.

Weitere ‚weiche‘ **Faktoren**, wie z.B. **Offenheit, Kooperations- und Kommunikationsbereitschaft** werden durch Aussagen wie

„Partnering [...] carries with it more of the **soft side of business** than the hard side. Systems, procedures, and methods flow from the relationships needed to perform the work.“³⁹

ebenfalls immer wieder betont.

Die kooperierenden Unternehmen beteiligen sich an der Zusammenarbeit vorrangig mit ihren **Kernkompetenzen**. Kernkompetenzen stellen die zentrale Basis für das am Markt angebotene Leistungsspektrum des Unternehmens und somit alle Fähigkeiten und Fertigkeiten, das Know-how sowie die in einer Unternehmung vorhandenen Technologien dar, die auf Grund ihrer schwer imitierbaren Komplexität die Grundlage für anhaltende Wettbewerbsvorteile begründen.⁴⁰ Durch den bezweckten **integrativen Gesamtprozess des Bauens auf der Basis eines gemeinsamen Geschäftsverständnisses** treten Teilleistungen Einzelner zu Gunsten einer für alle Beteiligten günstigeren **Gesamtergebnisbetrachtung der Wertschöpfungskette** in den Hintergrund. Ziel ist eine ‚Best-of-everything-Organization‘, in der die gesamte Leistungserbringung

³⁸ Auf den Begriff der ‚Virtuellen Unternehmung‘ wird in Kapitel 2.3 genauer eingegangen.

³⁹ Zit. n. Miles, R. S. (1996), S. 48.

⁴⁰ Vgl. Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997), S. 516.

während der Projektphasen durch die synergetische Kombination der eingebrachten Kernkompetenzen und gegenseitig zur Verfügung gestellter Ressourcen optimiert wird.⁴¹ Adäquate Instrumente zur **gemeinschaftlichen Zielfokussierung** sind auf **Benchmarking** basierende **kontinuierliche Verbesserungsmaßnahmen** und **präventive Konfliktlichtungsmechanismen**.

Vor dem Hintergrund der aufgeführten Charakteristika erklärt sich der **betriebswirtschaftliche Fokus**, auf den die Thematik in der vorliegenden Arbeit vornehmlich ausgerichtet ist.

1.3 Thematische Abgrenzungen und Methodik der Untersuchungen

Im Interesse einer kompakten Darstellung und Aufbereitung der Thematik ist es notwendig, gewisse Einschränkungen vorzunehmen, die zugleich handlungsweisend für die Methodik der Untersuchungen sein werden. So wurde im Vorfeld eine regionale **Auswahl der zu untersuchenden Baumärkte** vorgenommen. Mehrere Aspekte wurden dabei berücksichtigt: Das Ländersample sollte stark differenziert und zugleich ausreichend groß sein, um möglichst viele verschiedene Bauindustrien berücksichtigen zu können. Die Länderstichprobe musste weiterhin so beschaffen sein, dass kulturelle Unterschiede die Arbeitsweisen nicht derart grundlegend beeinflussen, dass eine Übertragbarkeit auf deutsche Verhältnisse unverhältnismäßig schwierig erscheint.⁴² Entsprechend wurden die Benelux-Staaten – Belgien, die Niederlande und Luxemburg – sowie die skandinavischen Länder Finnland, Norwegen und Schweden ausgewählt. Zusätzlich erschien eine Analyse der Baumärkte in Großbritannien und der Vereinigten Staaten von Amerika als einem der größten Baumärkte der Welt angebracht, da diese durch innovative Vertragswerke, wie beispielsweise dem ‚garantierten Maximalpreis-Vertrag‘ (GMP-Vertrag), durchaus zukunftsweisende Impulse setzen. Weitere Wirtschaftsräume⁴³ wurden im Zuge der Recherchen lediglich peripher betrachtet, da diese keine nennenswerten Erkenntnisse, die eine detaillierte Betrachtung an dieser Stelle erforderlich werden ließen, bereit hielten.

Der Schwerpunkt der Forschungstätigkeit ist letztendlich **geographisch auf die Analyse bestehender angloamerikanischer Partnering-Konzepte fokussiert** worden, da insbesondere der angloamerikanische Baumarkt hinsichtlich partnerschaftlicher Kooperationsmodelle einen gro-

⁴¹ Vgl. Kemmer, G.-A., Gillessen, A. (1999), S. 13f. sowie Mertens, P.; Faisst, W. (1996), S. 281.

⁴² Zur Bedeutung von ‚Kultur‘ als Einflussgröße in internationalen Geschäftsbeziehungen vgl. Hofstede, G. (1992), S. 312 f.

⁴³ Zu nennen sind Australien und Südost-Asien. Deren Partnering-Ansätze liegen z.T. erheblich abweichende Grundannahmen und Randbedingungen zu Grunde, die eine Übertragbarkeit auf deutsche Verhältnisse ausschließen.

ßen Erfahrungsschatz bietet. Die vorgenommene regionale Abgrenzung basiert zusätzlich auf folgenden weiteren Überlegungen:

Die hierzulande **zunehmende Nachfrage nach schlüsselfertigen Bauabwicklungen** spiegelt einen **vergleichbaren angloamerikanischen Trend** wider.⁴⁴ Aussagekräftige Umfragen der ‚American Subcontractors Association‘ (ASA)⁴⁵ belegen, dass der Großteil der Wertschöpfung in der amerikanischen Baubranche – ebenso wie in Deutschland – üblicherweise durch Nachunternehmerleistung erbracht wird.⁴⁶

Als weitere Gründe der geografischen Fokussierung können die **in den USA und in Großbritannien** als überwunden geltenden **Baurezessionen der vergangenen Jahre** gesehen werden.⁴⁷ Als maßgeblichen Einfluss auf diese positive Trendwende führen sowohl Branchenkenner als auch neutrale Beobachter die Etablierung partnerschaftlicher Kooperationen an.⁴⁸ So ist es nicht verwunderlich, dass bereits seit Beginn der Neunziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts die **Forschung** hinsichtlich partnerschaftlicher Kooperationen im Bauwesen **in den USA und in Großbritannien erheblich vorangetrieben** wurde. Es ist naheliegend, auf diese Ergebnisse zurückzugreifen, um grundsätzliche Fehler bei der Konzeption eines deutschen partnerschaftlichen Modellansatzes von vorneherein zu vermeiden.⁴⁹

Des Weiteren wird im Rahmen dieser Arbeit ausschließlich die **Beziehung zwischen den Hauptunternehmern und den Nachunternehmern des Schlüsselfertigbaus** betrachtet. Der Bauherr wird bewusst ausgeklammert, da er zu viele Unwägbarkeiten in die Konstellation der Beteiligten einbringt, die nicht im Einflussbereich der ausführenden Bauunternehmen liegen. Es sei darauf hingewiesen, dass im Folgenden bewusst verallgemeinernd die Bezeichnung Hauptunternehmer und Nachunternehmer benutzt wird, ohne die Unternehmenseinsatzform⁵⁰ des Hauptunternehmers näher zu konkretisieren. Hierdurch wird die für diese Arbeit unnötige Zuweisung

⁴⁴ Vgl. Helmus, M.; Schmolke, D. (2003), S. 44.

⁴⁵ Die ASA stellt einen 1966 gegründeten Interessenverband der US-amerikanischen Nachunternehmer dar, dem über 5.500 Unternehmen angehören.

⁴⁶ Durchschnittlich mehr als 80 % aller Bauleistungen werden sowohl in Deutschland als auch in den USA an Nachunternehmer vergeben. Vgl.: Wyatt, D. J. (2001), S. 38.

⁴⁷ Vgl. Preiss, W. (2003b), S. 14.

⁴⁸ Vgl. Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V. [Hrsg.] (2006a), S. 3.

⁴⁹ Die Verwendung englischer Begriffe liegt in der Thematik dieser Arbeit selbst begründet und ist zur angemessenen Darstellung der Materie erforderlich. Dem Leser wird diese Vorgehensweise bei der Lektüre weiterführender Literatur entgegenkommen und helfen, leichter die Thematik vertiefen zu können.

⁵⁰ Bspw. Generalübernehmer und Generalunternehmer bzw. Totalübernehmer und Totalunternehmer.

angloamerikanischer zu den vergleichbaren deutschen Unternehmenseinsatzformen ausgeblendet.⁵¹

Um die Praxisnähe zur Bauindustrie zu fördern, werden darüber hinaus Partnering-Erfahrungen anderer Branchen ansatzweise vor dem Hintergrund betrachtet, als dass **kooperationsfördernde Instrumente der stationären Industrie** auch zur Entwicklung des heutigen angloamerikanischen ‚third generation partnering‘⁵² beigetragen haben.

1.4 Zielformulierung und Gliederung der Arbeit

Vor dem Hintergrund der bisherigen Darstellungen – insbesondere der steigenden Interaktion der Baubeteiligten – liegt dieser Arbeit die forschungsleitende These zu Grunde, dass eine neuartige, bisher nicht ausgeprägte Integration und Kooperation der Baubeteiligten angestrebt werden muss. Dies geht zweifelsohne mit einem grundlegenden Paradigmenwechsel einher. Somit gilt es, die durch vorgefasste Meinungen, Vorurteile, Spekulationen und Glaubensansätze sowie aus persönlichen Lebenserfahrungen und unterschiedlichen Interessenlagen übernommenen Deutungen und Vorstellungen zum Themenkomplex partnerschaftlicher Kooperationen zwischen Haupt- und Nachunternehmer durch systematisch überprüfte Aussagen und betriebswirtschaftlich fundierte Handlungsempfehlungen zu ersetzen.

Das **Ziel der Arbeit** wird folglich darin gesehen, wesentliche Elemente und Erfahrungen des angloamerikanischen Partnering-Konzeptes im Hinblick auf die spezifischen Rahmenbedingungen des deutschen Baumarktes zu erörtern, diese Erkenntnisse mit betriebswirtschaftlichem Hintergrundwissen anzureichern und auf dieser Grundlage Optimierungspotenziale für das Projektgeschäft deutscher Bauunternehmen herauszuarbeiten. Darüber hinaus werden im Hinblick auf die Umsetzung dieses Managementansatzes Unsicherheiten und Risiken identifiziert sowie dementsprechende Mechanismen und Instrumente zur Stabilisierung der Kooperationsbeziehung aufgezeigt, um innovative und kooperationswillige Unternehmen in ihrer gemeinsamen Zielerreichung zu unterstützen.

Es muss an dieser Stelle ausdrücklich betont werden, dass das hier vorzustellende Partnering-Konzept nicht den Anspruch erhebt, an die Stelle traditioneller Formen der Zusammenarbeit zu treten. Vielmehr werden die **bestehenden Strukturen und Gepflogenheiten der Bauwirtschaft**

⁵¹ Vgl. hierzu Schmolke, D. (2002), S. 39ff.

⁵² Vgl. hierzu ausführlich Gliederungspunkt 3.1.

aufgegriffen und in den mit Schwächen behafteten Teilbereichen nach angloamerikanischem Vorbild ergänzt.

Die folgenden Ausführungen gliedern sich in insgesamt **5 Abschnitte**.

Im Anschluss an die **Einführung** des **Kapitels 1** in die Thematik dieser Arbeit wird das **Kapitel 2** die **Notwendigkeit von partnerschaftlichen Kooperationen** in der Bauwirtschaft detailliert beleuchten. Dazu werden die gegenläufigen Interessen der Baubeteiligten, die resultierenden Spannungsfelder und ihre negativen Folgen dargestellt. Im Anschluss wird eine **Systematisierung grundlegender Merkmale und Ausgestaltungsmöglichkeiten von Kooperationen** in der Bauwirtschaft aufgezeigt, die im Hinblick auf die spezielle Kooperationsform des Partnering verdichtet werden.

Die Philosophie und die Leitgedanken des angloamerikanischen Partnering stehen im Mittelpunkt des **Kapitels 3**. Vor dem Hintergrund des **historischen Entwicklungsprozesses** wird ein Verständnis von Partnering nach dem angloamerikanischen Vorbild vermittelt. Darüber hinaus wird die **Vorteilhaftigkeit des Partnering** ausführlich aufgezeigt.

Mit dem zentralen **Kapitel 4** schließen sich vertiefende Überlegungen zu den wichtigsten Bestandteilen an, die dem deutschen Partnering-Modell zu Grunde liegen sollten. Einleitend werden **grundsätzliche Prämissen und Prinzipien** behandelt, bevor im Anschluss **stabilisierende und vertrauensfördernde Aspekte** dargestellt werden. Hierbei wird ein besonders breiter Raum den zahlreichen **Soft-Skills** gewidmet, die sich zum Teil einer rationalen Erschließung entziehen, aber nichtsdestotrotz grundlegend zum Erfolg des Partnering beitragen. Als zentrales Thema werden in einem weiteren Schritt die **Struktur und Organisationsform** des Kooperationsgebildes ‚Partnering‘ erarbeitet. Abgerundet wird dieses Kapitel mit der Vorstellung wichtiger **Instrumente zur Umsetzung des Partnering-Konzeptes**.

Abschließend erfolgt in **Kapitel 5** ein **Resümee der vorliegenden Arbeit**. Hierzu wird zunächst eine **zusammenfassende Beurteilung der erarbeiteten Erkenntnisse** vorgenommen. Diese werden daraufhin – unter Berücksichtigung möglicher Einwände aus der Praxis – einer **kritischen Würdigung und Diskussion** unterzogen, bevor abschließend **Anregungen für wünschenswerte weiterführende Arbeiten** ausgesprochen werden.

2 Notwendigkeit und Ausgestaltungsmöglichkeiten von Kooperationen

2.1 Gegenläufige Interessen und Spannungsfelder

Die Koordination der einzelnen Gewerke ist heutzutage das Kerngeschäft der am Markt operierenden Hauptunternehmer. **Schlechte Koordinierungsfähigkeiten, mangelhafte Absprachen und unzureichende Bausollbeschreibungen** belasten hierzulande jedoch das Geschäftsverhältnis von Haupt- und Nachunternehmer erheblich.⁵³ Die Vielzahl von Gewerken bedingt gravierende Schnittstellenprobleme, deren Auswirkungen für keinen der Beteiligten gänzlich autonom beherrschbar sind. Erschwerend kommt hinzu, dass die erhöhte **Vielfalt, Dynamik und Diskontinuität** sowie der Einfluss **moderner Technologien** zwingend zu einer zunehmenden ‚**Zwangsvernetzung**‘ der **Baubeteiligten** führt.

Die Geschäftsrisiken des Hauptunternehmers – beispielsweise in Form von **Pauschalfestpreisvereinbarungen, Kalkulations-, Termin- und Gewährleistungsrisiken** – werden größtenteils ungefiltert über entsprechende Vertragsgestaltungen **an die Nachunternehmer übertragen**. Zudem erfolgt die Vergabe der Nachunternehmerleistungen auf Grund des vorhandenen Preisdrucks fast ausschließlich nach dem Kriterium des geringsten Angebotspreises, trotz des Wissens, dass zu diesen Konditionen kaum mit einer ordnungsgemäßen Leistungserbringung zu rechnen ist.

In der Konsequenz versuchen die Nachunternehmer ihrerseits durch Nachträge zu überzogenen Preisen – teilweise zudem ohne sachliche, manchmal auch ohne rechtliche Grundlagen – und durch konstruierte oder fingierte Behinderungsanzeigen einen wirtschaftlichen Vorteil in Form von zusätzlichen Vergütungsansprüchen zu generieren. Die Hauptunternehmer setzen ihre Nachunternehmer hingegen oftmals mittels ‚Knebelverträgen‘ mit BGB-, VOB- bzw. AGB-widrigen Inhalten, verzögerten Bauabnahmen und Zahlungen, optimierter Vertragsstrafenansprüche und – zum Teil – unrechtmäßig geltend gemachten Mängeleinhalten unter Druck.

Die hieraus erwachsenden **Spannungen werden regelmäßig von allen Parteien wissentlich hingenommen**. Oftmals geschieht dies in der sicheren Erwartung, Konflikte notfalls über den formalen Rechtsweg auszutragen, obwohl diese Vorgehensweise unter betriebswirtschaftlichen Effizienzüberlegungen eher einem Pyrrhussieg gleich zu stellen ist.

Aus Sicht der Hauptunternehmer werden bei zunächst oberflächlicher Betrachtung wenige Anreize zu einer vertikalen Kooperation mit Nachunternehmern gegeben, da Hauptunternehmer

⁵³ Helmus, M.; Weber, A. (2006), S. 34ff.

häufig das notwendige juristisch-baubetriebliche Wissen mitbringen, um den Forderungen der Nachunternehmer erfolgreich zu begegnen. Hinzu kommt, dass die große Anzahl von Nachunternehmern mit einem vergleichbaren Leistungsspektrum und oftmals ähnlichem Qualitätsniveau eine **leichte Substituierbarkeit der Bauleistung** begünstigen und somit schwankende Nachfragen der Hauptunternehmer und nach Rechtsstreiten zerworfene Geschäftskontakte leicht zu ersetzen sind. Nachunternehmer hingegen sind an langfristigen partnerschaftlichen Verbindungen wesentlich stärker interessiert.⁵⁴

2.2 Negative Folgen der konfliktbehafteten Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Nachunternehmern

Die zuvor skizzierten gegenläufigen Interessen der Baubeteiligten sind ursächlich für die **langwierigen, kontraproduktiven und kostenintensiven Auseinandersetzungen** zwischen den Bauausführenden. Es verwundert daher nicht, dass das Verhältnis von Haupt- und Nachunternehmern heutzutage – trotz gegenseitiger Abhängigkeiten – durch **erhebliche Machtungleichgewichte** geprägt und durch **Vorbehalte und nachhaltiges Misstrauen** entzweit ist.⁵⁵ Hieraus lassen sich einige Ursachen für die rezessive deutsche Bauwirtschaft ableiten.

Zunächst ist der **ausgeprägte Verdrängungswettbewerb** um ein immer geringeres Bauvolumen zu nennen. Dieser wird durch **ruinöse Preiswettbewerbe** verschärft.⁵⁶ Als Folge der stark rückgängigen Umsätze ergab sich zum einen ein enormer **Anstieg der Insolvenzquote** im deutschen Bauhauptgewerbe, was zu einer Konsolidierung der Unternehmenslandschaft geführt hat, und zum anderen die **Verminderung des allgemeinen Qualitätsstandards**.⁵⁷ Mit der gängigen Auftragsvergabe an den preisniedrigsten Anbieter ist die **zunehmende Tendenz zu Nachträgen** als eine vom Wettbewerb induzierte Möglichkeit zur Existenzsicherung zu werten.⁵⁸ Dies wiederum hat den **Verlust der Kundenzufriedenheit, gestörte Bauabläufe und langwierige gerichtliche**

⁵⁴ Vgl. Helmus, M.; Weber, A. (2006), S. 34ff.

⁵⁵ Vgl. Dorrhauer, D.; Pekrul, S. (2005), S. 38.

⁵⁶ Vgl. Gralla, M. (2001), S. 18.

⁵⁷ In den vergangenen zehn Jahren wurde ein Anstieg der Anzahl der Insolvenzen im deutschen Baugewerbe um ca. 500 % verzeichnet, sodass jährlich etwa 10 % aller Bauunternehmen aus dem Markt ausschieden. Neu hinzukommende Unternehmen sind zumeist wirtschaftlich besonders anfällig, da es ihnen an Referenzen und Erfahrungen fehlt, um sich am Markt behaupten zu können. Vgl. Toffel, F. W. (2004), S. 31.

⁵⁸ Vgl. Biermann, M. (2001), S. 48.

Auseinandersetzungen zur Folge.⁵⁹ Letztendlich führt die Summe aller Aspekte regelmäßig zu **Termin- und Kostenüberschreitung**.

Diese negativen Folgen aus der konfliktbehafteten Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Nachunternehmern sind sicherlich nicht erschöpfend. Tatsache ist jedoch, dass diese Umstände eine **„mangelhafte, von den Beteiligten in der Bauwirtschaft akzeptierte, eingefahrene und gewohnte Verfahrenskultur“**⁶⁰ darstellen. Es kann daher vermutet werden, dass eine faire und partnerschaftliche Zusammenarbeit unter diesen Randbedingungen unwahrscheinlich ist. An die Stelle der vorhandenen kontraproduktiven Polarisierung muss daher eine neu überdachte, partnerschaftliche Zusammenarbeit der Baubeteiligten treten.⁶¹

Das angloamerikanische Konzept des ‚Partnering‘ bietet – durch Interessenhomogenisierung und durch eine gemeinschaftlich verfolgte wirtschaftliche Erfolgsausrichtung – eben diese geforderte partnerschaftlich orientierte Arbeitsumgebung. Da das Partnering jedoch nur eine von vielen denkbaren Kooperationsformen darstellt, wird im Folgenden zunächst eine Systematisierung von Kooperationsformen beleuchtet und das Partnering dazu in Relation gestellt.

2.3 Systematisierung von Kooperationsformen

Der **Begriff der Kooperation** ist sowohl im alltäglichen wie auch im betriebswirtschaftswissenschaftlichen Sprachgebrauch mit überaus vielfältigen Bedeutungen belegt. Diese **Bedeutungsvielfalt** ist in erster Linie durch die zahlreichen Verwendungsmöglichkeiten in der sprachlichen Praxis entstanden. Dieser Umstand begünstigt einerseits Missverständnisse, andererseits ist diese begriffliche Vielfalt hilfreich, um die zahlreichen Aspekte und Facetten des Kooperationsphänomens in ihrem gesamten Spektrum zu erfassen. Um der Vielzahl von Kooperationsformen eine Systematik zu verleihen, wird zunächst in horizontale, vertikale und diagonale Kooperation untergliedert.

Horizontale Kooperationen zeichnen sich durch Beziehungen auf der gleichen Wertschöpfungsstufe, d.h. durch ein gleichartiges Leistungsprogramm aus. Handwerker-Kooperationen und Arbeitsgemeinschaften (ARGEN) sind typische Beispiele dieser Kooperationsbeziehung. Der

⁵⁹ Gerade das Protokollieren und im Idealfall Beseitigen von Bauablaufstörungen belastet 15 % bis 30 % der Bauleiter in einem erheblichen Maße. Vgl. Sehlhoff, G. (2003b), S. 1.

⁶⁰ Zit. n. Sehlhoff, G. (2004), S. 27.

⁶¹ Diese Forderung wird des Öfteren vertreten. Vgl. bspw. Oepen, R.-P. (2004), S. 29.

Zusammenschluss erfolgt vornehmlich, um die bislang bestehende Konkurrenz abzubauen und gemeinsam Synergieeffekte zu erlangen.⁶²

Vertikale Kooperationen hingegen werden Wertschöpfungsstufenübergreifend zwischen Unternehmen gebildet, die bisher zueinander in einer Abnehmer-Lieferanten-Beziehung standen. Derartige Kooperationsbeziehungen sind insbesondere in der Automobilbranche zwischen den Automobilherstellern und deren Zulieferern weit verbreitet.⁶³ Die deutschen Bauunternehmen beschränken derartige Kooperationen zumeist auf reine Materiallieferanten ohne Inanspruchnahme von Werkleistungen. Vorrangiges Ziel ist die Sicherung von Rohstoffen und günstigen Einkaufskonditionen.

Diagonale Kooperationen⁶⁴ vereinen beide zuvor genannten Formen. Sie stellen somit die umfassendste Form eines Kooperationsgebildes dar, wie es z.B. im Rahmen des niederländischen Bauteam-Modells propagiert wird. Bei dieser Art des Zusammenschlusses steht primär das Diversifikationsbestreben der Beteiligten im Vordergrund, d.h. die Unternehmensschwerpunktaktivität wird gezielt um neue Geschäfts- oder Leistungsbereiche bzw. um bislang nicht berücksichtigte Zielgruppen erweitert.

Die Fülle der vorfindbaren Kooperationsarten ist ein Ausdruck der Vielfalt von Bestrebungen, eine – wie auch immer geartete – Zusammenarbeit zu fördern. Die **Mehrdeutigkeit des Kooperationsbegriffes** ist somit auch nicht aufhebbar. Um diese Vielfalt ein wenig handhabbarer zu gestalten, zugleich jedoch die zahlreichen Aspekte des Kooperationsphänomens in der gesamten erfahrbaren Breite erfassen zu können, werden weiterführende Sichtweisen von Kooperationen unterschieden. In der folgenden Abbildung 2-1 wird eine Auswahl von Kooperationsausprägungen, die eine bauspezifische und im Rahmen dieser Arbeit themenspezifische Relevanz aufweisen, benannt und hinsichtlich ihrer Intensität geordnet.⁶⁵

⁶² Ein Synergieeffekt (abgeleitet vom griechischen Wort ‚synergein‘ = zusammenwirken) tritt ein, wenn durch ein Zusammenwirken ein Mehrwert erreicht wird, der größer ist als die bloße Summe der einzelnen Teilleistungen. Dieser Effekt wird auch als Verbundeffekt bezeichnet.

⁶³ So kooperieren die größten Automobilhersteller ihrerseits mit jeweils bis zu 12.000 Zulieferern. Vgl. Godek, M. (2004), S. 33.

⁶⁴ Auch als heterogen, konglomerat, anorganisch o.ä. bezeichnete Kooperationen.

⁶⁵ Zum Vergleich: In der Automobilbranche können mehr als 20 Kooperationsformen identifiziert werden; darunter auch Forschungs- & Entwicklungs-, Kundendienst- und Vertriebskooperationen. Vgl. Müller-Wondorf, R.; Siebenlist, J. (2004), S. 7.



Abbildung 2-1: Kooperationsausprägungen der deutschen Bauwirtschaft in aufsteigender Kooperationsintensität⁶⁶

Als erstes sind **Einkaufskooperationen** zu nennen. Durch professionelle Einkäufer und durch eine zentrale Organisation der Materialbeschaffung wird eine Vielzahl von Materialbezugsquellen geprüft und somit ein breit gefächertes Angebotsspektrum berücksichtigt.⁶⁷ Einkaufskooperationen zielen dabei auf günstigere Preis- und Zahlungskonditionen ab, da sie einerseits die ‚Economies of Scale‘⁶⁸ realisieren können und andererseits als Großhandelsbezugsquelle fungieren.⁶⁹ Einkaufskooperationen in der Bauwirtschaft beschränken sich überwiegend auf Rahmenverträge mit Materiallieferanten. Firmenübergreifende Einkaufskooperationen sind selten. Stärker ausgeprägt ist diese Form der Kooperation z.B. im Einzelhandel.⁷⁰

Dem gegenüber vereinen Bau- und Handwerksunternehmen wesentlich häufiger ihre Produktionskapazitäten und bilden – in der Regel jedoch nur temporär – so genannte **Fertigungskooperationen**. Hierdurch wird in erster Linie die Akquisition von technisch anspruchsvollen und meist großen, kapitalbindenden Projekten angestrebt, die ein Unternehmen auf Grund von Kapazitätsrestriktionen alleine nicht abwickeln könnte.⁷¹ Üblicherweise werden Fertigungskooperationen in der Bauwirtschaft unter dem Begriff der Arbeitsgemeinschaft geführt. Die Randbedingungen der Zusammenarbeit werden schriftlich in einem ARGE-Vertrag zwischen den beteiligten Unternehmen festgelegt.

Ähnlich strukturiert wie eine ARGE ist die durch den angloamerikanischen Wirtschaftsraum geprägte Unternehmenskooperationsform des **Joint-Venture** – zu deutsch: gemeinsames Unterfangen.⁷² Joint-Ventures gehen mit der Gründung einer neuen, rechtlich selbstständigen Unter-

⁶⁶ Quelle: Eigene Darstellung.

⁶⁷ Vgl. Schaude, G. (1993), S. 11.

⁶⁸ Vgl. Kleinaltenkamp, M. (2000), S. 122 sowie Bruhn, M. (1997), S. 177ff.

⁶⁹ Vgl. Sydow, J.; Kloyer, M. (1995), S. 9.

⁷⁰ Vgl. Dorrhauer, D.; Pekrul, S. (2005), S. 39.

⁷¹ Vgl. Kemmner, G.-A., Gillissen, A. (1999), S.7

⁷² Vgl. Jung, H. (1998), S. 128.

nehmung zu gemeinschaftlichen Zwecken einher.⁷³ Diese geschieht mit der Zielsetzung, vorwiegend temporäre Marktchancen auszunutzen. Hierbei werden jedoch von allen beteiligten Unternehmen einzelne Teilbereiche – mitunter auch ganze Abteilungen inklusive ihrer Mitarbeiter – ausgegliedert.⁷⁴

Lizenzvergaben stellen vornehmlich in hoch innovativen Branchen, wie z.B. in der Telekommunikations- oder in der IT-Branche, eine gängige Kooperationsform dar. Hierbei kooperieren Know-how-tragende Forschungseinrichtungen oder forschende Unternehmen mit Produktionsbetrieben, um neuartige Produkte zur Marktreife zu führen und um Wettbewerbsvorsprünge gegenüber weiteren Marktteilnehmern erringen zu können. Oftmals gehen derartige Lizenzvergaben mit dem Vorhandensein eines Schutz- und somit eines Verbotungsrechtes – z.B. als Patent, Gebrauchsmuster oder als Warenzeichen – einher. Dieser Kooperationsansatz ist in der Baubranche verhältnismäßig neu.

Eine der Lizenzvergabe sehr ähnliche, jedoch auch in der Bauwirtschaft weitaus häufiger vertretene Kooperationsform stellt das **Franchising** [engl. franchise: Stimmrecht, Lizenz] dar.⁷⁵ Franchising gilt als eine langfristig ausgelegte, vertikal organisierte und absatzmarktgerichtete Kooperationsform, bei der ein Franchisegeber als Initiator eines Franchisesystems Waren oder Dienstleistungen bereitstellt, die von einer Vielzahl von rechtlich selbstständigen Unternehmen – den Franchisenehmern – unter einem einheitlichen Vertriebs- bzw. Marketingkonzept und gewerblichen Schutzrechten dezentral vertrieben werden.⁷⁶ Die gängigen Geschäftskonzepte des Franchising in der Bauwirtschaft sehen vornehmlich die Erstellung und den Vertrieb schlüsselfertiger Einfamilien-Massivhäuser vor. Ein wesentliches Merkmal von Franchisesystemen ist dabei die straffe standardisierte Organisationsstruktur, die mitunter bis zur detaillierten Regelung der Aufbau- und Ablaufstrukturen der einzelnen Vertriebsstätten der Franchisenehmer reicht.⁷⁷ Als Folge begeben sich Franchisegeber und Franchisenehmer in ein gegenseitiges Abhängig-

⁷³ Vgl. Kemmer, G.-A., Gillessen, A. (1999), S. 10.

⁷⁴ Vgl. Kohl, M. (2003), S. 33.

⁷⁵ Vgl. bzgl. historisch hinterlegter Begriffserläuterungen und zur steigenden Bedeutung des Franchising in der deutschen Bauwirtschaft ausführlich Schmolke, D. (2005), S. 3ff.

⁷⁶ Vgl. Gust, E.-M. (2001), S. 28, Kubitschek, C. (2000), S. 17 u. S. 21 sowie Nebel, J.; Schulz, A.; Wessels, A. M. (1999), S. 44 u. S. 159ff.

⁷⁷ Vgl. Skaupy, W. (1995), S. 44.

keitsverhältnis, das nur kooperativ im beiderseitigen Interesse erfolgreich geführt werden kann.⁷⁸ Daher wird in diesem Zusammenhang oftmals auch der Begriff ‚Partner‘ verwendet.⁷⁹

Die Kooperationsform einer **wechselseitigen bzw. strategischen Allianz** ist durch die regelmäßige und kontinuierliche Projektarbeit rechtlich und finanziell unabhängiger Unternehmen gekennzeichnet.⁸⁰ Die Zusammenarbeit zielt auf die gemeinsame Nutzung von Ressourcen und Know-how ab. Der Zusammenschluss zu einer strategischen Allianz kann sowohl horizontal als auch vertikal in der Wertschöpfungskette verlaufen.⁸¹ Diese auf gegenseitige Unterstützungsleistungen ausgerichtete Kooperationsform – wie sie oft im Vorfeld eines Firmen-Zusammenschlusses ursprünglich konkurrierender Unternehmen gebildet wird – ist auch in der Luftfahrt- und Automobilbranche sehr etabliert.⁸²

Strategische Netzwerke bilden sich durch den Verbund rechtlich selbstständiger, wirtschaftlich jedoch mehr oder minder abhängiger Unternehmen, die stabile Interorganisationsbeziehungen unterhalten.⁸³ Die strategische und organisatorische Führung wird überwiegend von einem Unternehmen wahrgenommen. Dieses bestimmt die strategische Ausrichtung und die inhaltlichen Schwerpunkte der Marktbearbeitung. Auch die auszubildenden Interorganisationsbeziehungen werden von diesem Unternehmen maßgeblich mitgestaltet. Gängige Instrumente sind Anreiz- und Kontrollsysteme sowie der Einsatz von modernen Informations- und Kommunikationssystemen.

Dieser zunehmende Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechniken ermöglicht zugleich neue Formen der Arbeitsorganisation und Arbeitsteilung. Somit entstehen neue Unternehmensformen, bei denen die unflexiblen, klassisch-pyramidenartigen Organisationsstrukturen zu Gunsten einer flexiblen, auf die Kernkompetenzen fokussierten Unternehmensorganisation aufgegeben werden.⁸⁴ Als Folge kristallisieren sich als neue Kooperationsform so genannte ‚vir-

⁷⁸ Vgl. Gust, E.-M. (2001), S. 28 und S. 33.

⁷⁹ Vgl. Nebel, J.; Schulz, A.; Wessels, A. M. (1999), S. 40.

⁸⁰ Vgl. Bergmann, U. (2002), S. 116.

⁸¹ Vgl. Kemmner, G.-A., Gillessen, A. (1999), S. 9.

⁸² Vgl. Dorrhauer, D.; Pekrul, S. (2005), S. 39 sowie Schaude, G. (1993), S. 12.

⁸³ Sydow, J.; Kloyer, M. (1995), S. 9 sowie Sydow, J. (1992), S. 78ff.

⁸⁴ Vgl. Rensmann, J. (1998), S. 9. Diese unternehmensstrategische Neuausrichtung und die damit einhergehende Anpassung der Unternehmensorganisationen wird in der Betriebswirtschaftslehre als ‚structure follows strategy‘ bezeichnet.

tuelle Unternehmungen⁸⁵ – auch als **,virtuelle Organisationen'** oder **,virtuelle Teams'** bezeichnet – heraus. Hierbei beteiligen sich die Kooperationspartner

„an der horizontalen und/oder vertikalen Zusammenarbeit vorrangig mit ihren Kernkompetenzen und wirken bei der Leistungserstellung gegenüber Dritten als ein einheitliches Unternehmen. Dabei wird auf die Institutionalisierung zentraler Funktionen weitgehend verzichtet und der notwendige Koordinations- und Abstimmungsbedarf durch geeignete Kommunikations- und Informationssysteme realisiert. Das virtuelle Unternehmen besteht solange, bis sein Geschäftszweck erfüllt oder hinfällig geworden ist.“⁸⁶

Das Adjektiv ‚virtuell‘ verdeutlicht, dass faktisch keine reale Unternehmung entsteht. Vielmehr werden die vorhandenen Ressourcen der beteiligten Kooperationspartner einem gemeinsamen Ressourcenpool beigesteuert, auf den kollektiv zugegriffen werden kann. „Der außenstehende Betrachter sieht ein fast konturloses Gebilde mit durchlässigen und ständig wechselnden Trennlinien zwischen Unternehmung, Lieferanten und Kunden.“⁸⁷ Dieser Sachverhalt wird in Abbildung 2-2 grafisch verdeutlicht.

⁸⁵ Der Begriff des virtuellen Unternehmens ist im angloamerikanischen Sprachraum 1986 von Mowshowitz eingeführt und im Weiteren durch Davidow und Malone maßgeblich geprägt worden. Vgl. Mowshowitz, A. (1986) sowie Davidow, W. H.; Malone, M. S. (1992). Erst 1992 wurde dieser Begriff auch im deutschen Sprachraum durch Griese aufgegriffen und inhaltlich fundiert. Vgl. Griese, J. (1992), S. 163-175.

⁸⁶ Zit. n. Arnold, O.; Hartling, M. (1995), S. 21.

⁸⁷ Zit. n. Davidow, W. H.; Malone, M. S. (1993), S. 15.

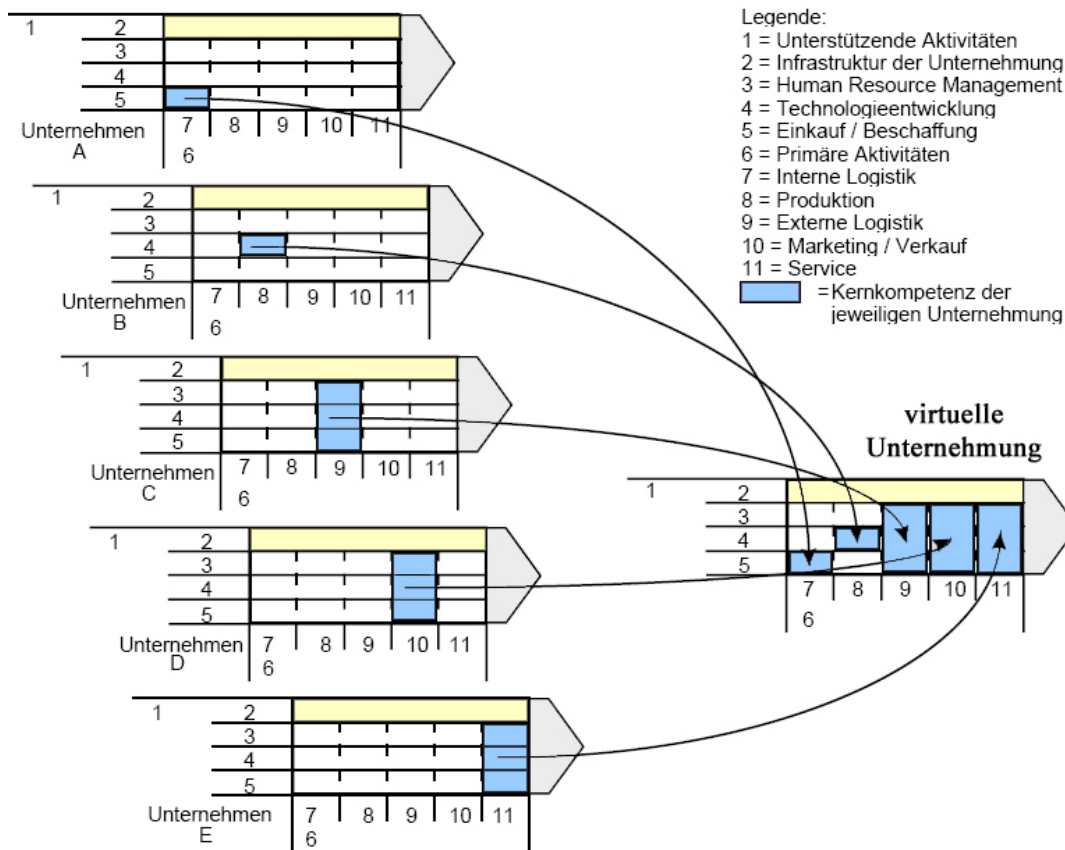


Abbildung 2-2: Organisationsprinzip virtueller Unternehmen⁸⁸

Im konkreten **Kooperationsfall des Partnering** erfolgt – wie im Kapitel 4.4 noch ausführlich dargestellt werden wird – eine ebensolche Übertragung auf einen Unternehmensverbund, der rechtlich einer Bieter- bzw. Arbeitsgemeinschaft, strukturell jedoch einem strategischen Netzwerk bzw. organisatorisch einer virtuellen Unternehmung entspricht. Im Gegensatz zu Bau-ARGEN und Handwerkskooperationen als horizontale Kooperationsformen von Unternehmen der gleichen Wertschöpfungsstufe entsteht durch den Zusammenschluss von Haupt- und Nachunternehmern im Rahmen des Partnering eine die vertikalen Wertschöpfungsstufen übergreifende Kooperation. Dieser Umstand ermöglicht eine hochgradige Konzentration auf die jeweiligen Unternehmensstärken bei gleichzeitiger Kompensierung eventueller Schwächen.

Bevor die Ausarbeitung diesen organisationstheoretischen Hintergrund vertieft, wird im folgenden Kapitel zunächst das angloamerikanische Verständnis des Begriffes ‚Partnering‘ näher erörtert.

⁸⁸ Quelle: In Anlehnung an Maurer, G.; Schramke, A. (1997), S. 8.

3 Das angloamerikanische Verständnis des Partnering

3.1 Zur Historie des Partnering

Auch wenn Partnerschaften – in Bezug auf die Interaktion von Unternehmen verstanden – die heutige Umwelt bereits soweit durchdrungen haben, dass ihre Existenz im Wirtschaftsverkehr als selbstverständlich angesehen wird, so stellt im Gegensatz dazu das **angloamerikanische Partnering für die Bauwirtschaft** eine vergleichsweise **neue Ausprägung des Verständnisses von Partnerschaften** dar.

Diese Art der geschäftlichen Partnerschaft ist jedoch keineswegs unvermittelt in der angloamerikanischen Bauwirtschaft in Erscheinung getreten: Vielmehr wurden im Verlaufe der Zeit die in Abbildung 3-1 dargestellten Organisationsstrukturen entwickelt, die zu einer zielgerichteten, planvollen und rationalen Gestaltung der Bauabläufe beitragen.

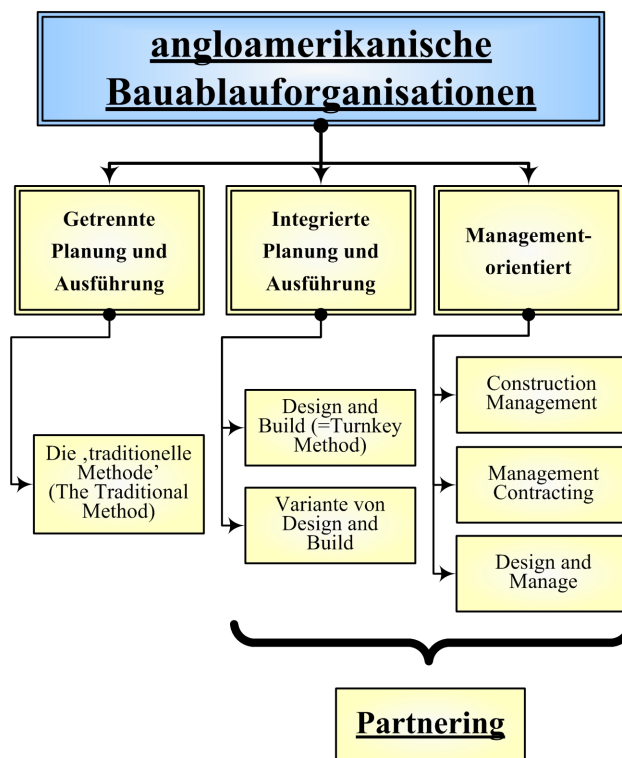


Abbildung 3-1: Entwicklungsprozess des Partnering – Darstellung auf Grundlage der Formen der Bauablauforganisation in der angloamerikanischen Bauwirtschaft⁸⁹

Die **‚Traditional Method‘**⁹⁰ mit der strikten Trennung von Planung und Bauausführung sowie des üblichen Procedere der Angebotseinholung und Auftragserteilung in Form der Einzelvergabe von Fachlosen und Gewerken war **bis ca. 1970** die charakterisierende Form der Bauablauforga-

⁸⁹ Quelle: In Anlehnung an Schmolke, D. (2002), S. 58ff. sowie Masterman, J. W. E. (2002), S. 31.

⁹⁰ Auch als ‚design-bid-build method‘ bezeichnet.

nisation des angloamerikanischen Baugewerbes. Die gestiegenen technischen Anforderungen an die Gebäude bedingten eine zunehmend engere Verknüpfung von spezialisiertem Planungs- und Ausführungswissen.

So entstand in den **siebziger Jahren** des vergangenen Jahrhunderts die ‚**Design and Build Method**‘ zur Integration von Planung und Ausführung.⁹¹ Bei dieser mitunter auch als ‚Turnkey Method‘ bezeichneten Projektabwicklungsform stand die komplette Vergabe aller Planungs- und Ausführungsleistungen an einen Auftragnehmer im Vordergrund.

Da die Bauausführung ohnehin größtenteils nicht mehr in Eigenleistung von einem Unternehmen zu erbringen war, entschieden sich die großen Baukonzerne für die Konzentration auf die übergeordnete Koordination der Bauleistungen, sodass wenige Jahre später speziell auf das Baumanagement fokussierte Ansätze zur Bauabwicklung wie das ‚**Construction Management**‘, das ‚**Management Contracting**‘ und das ‚**Design and Manage**‘ entwickelt wurden. Im Rahmen des Construction Management wird ein neutraler ‚Construction Manager‘ mit in das Baugeschehen involviert. Er koordiniert und überwacht stellvertretend für den Bauherren die Fachplaner und die bauausführenden Unternehmen, mit denen der Bauherr in vertraglicher Beziehung steht. „Construction Manager können auf Grund des Tätigkeitsschwerpunktes am ehesten mit den hierzulande tätigen Projektsteuerern verglichen werden.“⁹² Das Management Contracting hingegen ist vergleichbar mit der Schlüsselfertigbauvergabe an einen General- bzw. Totalunternehmer.⁹³ Ein Management Contractor koordiniert und überwacht in diesem Fall ebenfalls die bauausführenden Unternehmen. Allerdings tritt er nun nicht als Stellvertreter des Bauherren, sondern als dessen Auftragnehmer auf, der die ausführenden Nachunternehmer in seinem eigenen Namen und auf eigene Rechnung beauftragt. Wird dieses Aufgabenspektrum zusätzlich auf die Erbringung von Planungsleistungen erweitert, so wird von einem Design and Manage gesprochen, was der deutschen Unternehmenseinsatzform eines General- bzw. Totalübernehmers gleichzusetzen ist.

Das ‚**Partnering**‘ als neueste Stoßrichtung der Bauablauforganisation verbindet **seit ca. 1990** die zuvor genannten Formen der Bauablauforganisation dahingehend, dass Planung, Bauausführung und Baumanagement wieder näher zusammengebracht werden.

⁹¹ Vgl. Masterman, J. W. E. (2002), S. 68.

⁹² Zit. n. Schmolke, D. (2002), S. 65.

⁹³ Vgl. bspw. Ward, S.; Curtis, B.; Chapmann, C. (1991), S. 195ff.

Dieser **Entwicklungsprozess des Partnering** ist von vielen Verifizierungen – aber auch von mindestens ebenso vielen Falsifizierungen – geprägt und kann per se nicht losgelöst von weiteren Faktoren wie z.B. **politischen Eingriffen und volkswirtschaftlichen Missständen** gesehen werden. Lange Phasen der englischen und amerikanischen Baugeschichte zum Ende des vergangenen Jahrhunderts hin waren von schweren Krisen in der Bauwirtschaft gekennzeichnet.⁹⁴ Vor dem Hintergrund des vorherrschenden **ruinösen Wettbewerbs** erkannten innovative Bauunternehmen und staatliche Institutionen die **Notwendigkeit kooperativer Verhaltensweisen**.

Treibende Kräfte waren jedoch zunächst die **britischen und US-amerikanischen Regierungen**, die als erste partnerschaftliche Kooperationen bei der **Abwicklung öffentlicher Bauvorhaben** bevorzugten. So verwundert es nicht, dass staatliche und institutionelle Initiativen zur Förderung des Partnering-Gedankens vorwiegend **durch die Regierungen und durch die öffentliche Hand selbst gefördert und initiiert** wurden. Beispielsweise gilt das ‚**United States Army Corps of Engineers**‘ (USACE) als Pionier in der Anwendung und Umsetzung der ersten Partnering-Gedanken in Rahmen von Bauprozessen.⁹⁵ In Großbritannien überwacht übergeordnet das ‚**Ministry for Construction**‘ die Umsetzung bedeutender Initiativen zur Einführung des Partnering. Die **wesentlichen staatlichen Förderprogramme** werden an dieser Stelle besonders hervorgehoben.⁹⁶

So wurde in einem sehr frühen Stadium die Forschung vorangetrieben. In Folge dessen wurde als wissenschaftliches Institut an der britischen ‚University of Reading‘ die ‚**Partnering Task Force of Reading Construction Forum**‘ gebildet. Deren Erkenntnisse wurden in den beiden Standardwerken zum Thema ‚Partnering‘ ‚**Trusting the Team – The best practice guide to partnering in construction**‘ (1995)⁹⁷ und ‚**The Seven Pillars of Partnering – A guide to second generation partnering**‘ (1998)⁹⁸ veröffentlicht.

Als Pilotprojekt in der Baupraxis gilt das ‚**Rethinking Construction**‘, welches zu Beginn der Neunziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts die Probleme der rezessiven britischen Bauwirt-

⁹⁴ Vgl. Masterman, J. W. E. (2002), S. 36.

⁹⁵ Das ‚United States Army Corps of Engineers‘ ist eine u.a. aus Ingenieuren und Wissenschaftlern bestehende Vereinigung der amerikanischen Armee. Aufgabenschwerpunkte der ca. 34.600 zivilen und 650 militärischen Mitglieder sind Planung, Entwurf, Bauüberwachung und Betrieb militärischer Einrichtungen sowie von Projekten der zivilen Umwelttechnik. Vgl. Miles, R.S. (1996), S. 48. Hierbei handelte es sich zunächst um sehr einfache Projekte mit ausführlichen Baubeschreibungen. Vgl. Miles, R.; Ballard, G. (1997), S. 112.

⁹⁶ Vgl. das Folgende nach Ogunlana, S. O. (1999), S. 250ff.

⁹⁷ Bennett, J.; Jayes, S, J. (1995).

⁹⁸ Bennett, J.; Jayes, S, J. (1998).

schaft untersuchte und den **Begriff des ‚Partnering‘** – wie er in dieser Ausarbeitung verstanden wird⁹⁹ – **maßgeblich prägte**. In dem seiner Zeit Aufsehen erregenden Abschlussbericht von **Sir Michael Latham ‚Constructing the Team‘**¹⁰⁰ (1994) wurden 30 – mitunter als revolutionär geltende – **Empfehlungen bzgl. Vergabe und Vertragsgestaltung im Hinblick auf Teamarbeit und Partnering** ausgesprochen.

Angeregt durch den Erfolg dieses Programms folgten vertiefende Untersuchungen einer eigens zu diesem Zweck gegründeten **‚Construction Task Force‘**.¹⁰¹ Erklärtes **Ziel dieses Arbeitskreises** war durch ‚Lean Thinking‘ und durch innovatives ‚Supply Chain Management‘ die **Qualität und die Effizienz der britischen Bauindustrie** zu verbessern.¹⁰² Rückhalt erhielt die Kommission insbesondere durch das **‚Department of the Environment, Transport and the Regions‘** und durch das **‚Construction Industry Board‘** (CIB). Der Abschlussbericht **‚Rethinking Construction‘**¹⁰³ (1998) – oft auch nach dem Vorsitzenden **Sir John Egan** als **‚Egan-Report‘** bezeichnet – weist nach einem einleitenden Überblick zum Sachstand der britischen Bauindustrie vor allem auf Kritikpunkte, wie z.B. die hohe Kundenzufriedenheit auf Grund mangelhafter Baudienstleistungen, hin. Basierend auf seiner grundlegenden Hypothese, dass zukünftig nicht mehr einzig der Preis der Bauleistung, sondern vielmehr der Nutzen für den Kunden das Nachfrageverhalten der Auftraggeber beeinflussen wird, wurden für die britische Bauindustrie die in Abbildung 3-2 angegebenen **Zielvorgaben** formuliert:¹⁰⁴

⁹⁹ Vgl. rückblickend Kapitel 1.2 zur Definition des Partnering-Begriffs.

¹⁰⁰ Vgl. Latham, M. (1994).

¹⁰¹ Mehr als 1.000 Unternehmen und Organisationen der britischen Bauindustrie nahmen aktiv an der Umsetzung dieses Programms teil. Vgl. Strategic Forum for Construction [Hrsg.] (2002), S. 14.

¹⁰² Sowohl das ‚Lean Thinking‘ (wörtl. ‚schlankes Denken‘) als auch das ‚Supply Chain Management‘ richten sich auf die ganzheitliche Betrachtung der Wertschöpfungskette. Grundidee ist die Vermeidung von Aktivitäten, die Ressourcen verbrauchen, aber keinerlei Mehrwert mit sich bringen. Im Rahmen des ursprünglich ab ca. 1950 von Toyota konzipierten Lean Thinking werden vornehmlich interne Unternehmensstrukturen hinterfragt und optimiert. Das Supply Chain Management beschäftigt sich hingegen vorwiegend mit der Optimierung der unternehmensexternen vertikalen Wertschöpfungsketten von Zulieferern und Nachunternehmern.

¹⁰³ Vgl. Egan, J. (1998).

¹⁰⁴ Vgl. ebenda, Kapitel 5.4.7.

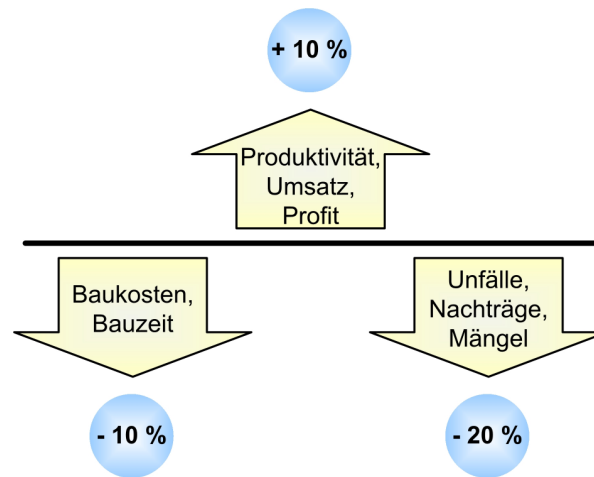


Abbildung 3-2: Zielvorgaben von Sir John Egan für die britische Bauindustrie¹⁰⁵

Diese – objektiv bewertet äußerst optimistischen und im Nachhinein betrachtet nie erreichten – Zielvorgaben wurden anhand von eindeutig definierten und messbaren Größen, den so genannten **Leistungs- bzw. Performance-Indikatoren, einer jährlichen, staatlichen Kontrolle unterzogen**.¹⁰⁶ Des Weiteren beinhaltet der Egan-Report **Empfehlungen zum ‚Best Practice Partnering‘**, die eine Erreichung der Zielvorgaben ermöglichen sollten. Im Kern handelt es sich ebenfalls um die Forderungen, die

- Leistungserbringung auf die **Qualitätssteigerung** zu fokussieren und
- Zielvorstellungen innerhalb **partnerschaftlich agierender Kooperationen** zwischen den Bauausführenden offen miteinander zu teilen

Als Folge dieses Abschlussberichtes wurde im Oktober **1999** die gleichnamige **Initiative ‚Rethinking Construction‘** gegründet. Fast zeitgleich entstanden daneben das **‚Movement for Innovation‘ (M⁴I)** und das speziell auf den Wohnungsbau ausgerichtete **Housing Forum**.¹⁰⁷ Zentrale Themenschwerpunkte aller drei Kompetenzzentren sind das Partnering und das Supply Chain Management des Schlüsselfertigbaus im Allgemeinen sowie die zugehörige Wissensvermittlung, das Training und der unternehmenskulturelle Paradigmenwechsel im Speziellen.

Im Verlaufe der folgenden Jahre wurde das Partnering in der britische Bauindustrie zunehmend öfter umgesetzt. Hilfreich in diesem Zusammenhang war auch die **‚Local Government Task**

¹⁰⁵ Quelle: In Anlehnung an Strategic Forum for Construction [Hrsg.] (2002), S. 13. Vgl. auch Egan, J. (1998), § 26.

¹⁰⁶ Zwar belegen Demonstrationsprojekte bei einer wiederholten Anwendung des Partnering eine erhebliche Baukosten- und Bauzeitreduzierung von über 50 % der ursprünglichen Baukosten, vgl. Egan, J. (1998), § 12, allerdings sind diese Ergebnisse sehr fraglich, da über die Datenermittlung wenig bekannt geworden ist.

¹⁰⁷ Vgl. Strategic Forum for Construction [Hrsg.] (2002), S. 14.

Force, die insbesondere öffentlichen Auftraggebern das Partnering regional näher bringt. Die Erfahrungen aus der Praxis wurden mit den neu hinzugewonnenen Erkenntnissen aus der Forschung zusammengeführt und regelmäßig publiziert. Insbesondere die Berichte ‚**Construct for Excellence**‘ des **Construction Industry Review Committee (CIRC) (2001)**¹⁰⁸ und der 2002 veröffentlichte ‚**Accelerating Change Report**‘¹⁰⁹ des ‚**Strategic Forum for Construction**‘ betonen ‚Partnering‘ als zukunftsweisenden Weg einer effizienten Bauwirtschaft.

Eine Bündelung der zuvor genannten Programme zum Thema ‚Partnering‘ stellt das neu aufgelegte ‚**Rethinking Construction 2002**‘ der britischen ‚**Construction Task Force**‘ dar.¹¹⁰ Als Ergänzung zu den bislang unternommenen Forschungsanstrengungen, in denen die Auftraggeber als Beteiligte am Partnering lediglich peripher berücksichtigt wurden, unterstützt dieses Programm explizit die Kooperationsvorhaben zwischen Bauunternehmen und öffentlichen Auftraggebern. Diese **Organisationen begleiteten nach den Grundsätzen des Partnering** im Laufe der Jahre Bauprojekte mit einem **Gesamtvolumen von über sechs Milliarden britischen Pfund** und gelten heute als fester Bestandteil der britischen Bauindustrie.¹¹¹

Rückblickend auf den Entwicklungsprozess des angloamerikanischen Partnering werden, wie in Abbildung 3-3 dargestellt, drei verschiedene Entwicklungsstufen – die so genannten **Generationen des Partnering** – voneinander unterschieden.

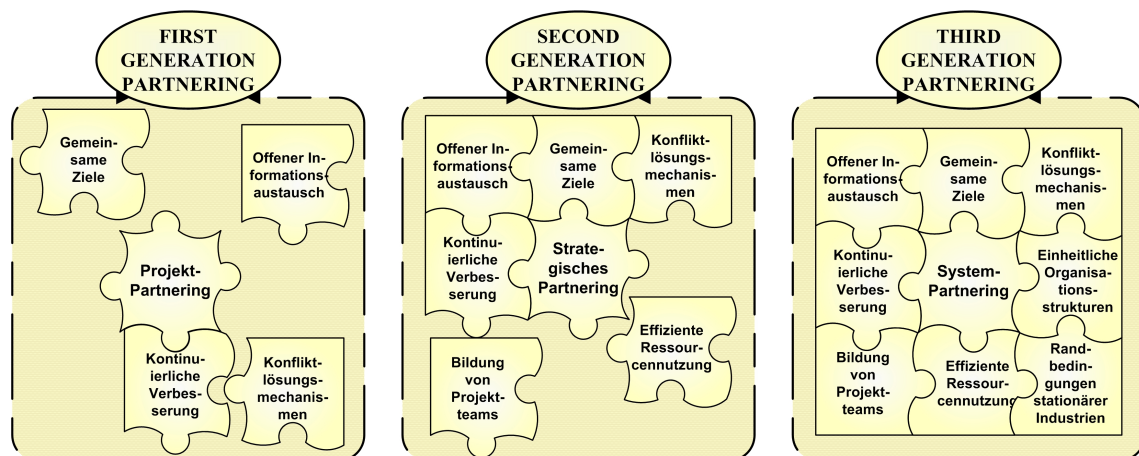


Abbildung 3-3: Die drei Generationen des Partnering¹¹²

¹⁰⁸ Vgl. Construction Industry Review Committee [Hrsg.] (2001).

¹⁰⁹ Vgl. Strategic Forum for Construction [Hrsg.] (2002).

¹¹⁰ Vgl. ebenda, S. 14.

¹¹¹ Hiervon entfallen ca. 38 % auf Wohnbauprojekte. Vgl. Strategic Forum for Construction [Hrsg.] (2002), S. 14.

¹¹² Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an European Construction Institute [Hrsg.] (2004), S. 4 sowie Bennett, J.; Jayes, S. J. (1995), S. 5.

Wie bei einem Puzzle fehlten zunächst die ‚passenden Puzzle-Stücke‘, obwohl durchaus Vorstellungen von einer kooperativen Zusammenarbeit – in Form von gemeinsamen Zielen (mutual objectives), Konfliktlösungsmechanismen (problem resolution) und kontinuierlichem Verbesserungsbestreben (continuous improvement) – vorlagen. Erst mit den zunehmenden Praxiserfahrungen und Forschungserkenntnissen wurden mit der Zeit ‚passende Puzzle-Stücke‘ gefunden und einzelne Fragmente zu einer Gesamtheit zusammengeführt.

So verwundert es nicht, dass das ursprüngliche ‚**First Generation Partnering**‘ lediglich durch die grundsätzliche Bereitschaft der Beteiligten, kooperativ zusammenzuarbeiten, gekennzeichnet war. Im Rahmen des so genannten ‚**Projekt-Partnering**‘ verständigen sich die bauausführenden Unternehmen dahingehend, dass sie ihre Aktivitäten für einen bestimmten Zeitraum – i.d.R. für die Dauer eines Projektes – auf gemeinsame Ziele fokussieren. Im Gegensatz zur herkömmlichen Projektabwicklung fußen diese Bestrebungen nicht allein auf einem zugrunde liegenden Bauvertrag. In den Mittelpunkt der Zusammenarbeit rückt stattdessen der Leitgedanke, durch einen offenen Informationsaustausch und effiziente Ressourcennutzung ein wirtschaftlich optimiertes Projekt mit einer Gewinnmaximierung für alle Seiten zu realisieren. Als grundsätzliche Merkmale einer Partnerschaft wurden gemeinsame Zielfokussierung, aktive Problemlösungsstrategien und kontinuierliche Verbesserungsmaßnahmen erkannt und in Zusammenhang gebracht. Da diese Zusammenarbeit jedoch noch keinen langfristigen Charakter – keine Kontinuität – besaß, waren kontinuierliche Verbesserungen grundsätzlich nicht realisierbar. Daher sollten längerfristige partnerschaftliche Verbindung angestrebt werden, wobei das Projekt-Partnering erfahrungsgemäß oft als Einstieg dient.¹¹³

Eine Weiterentwicklung im Rahmen des ‚**Second Generation Partnering**‘ wird als ‚**Strategisches Partnering**‘ oder auch als ‚**Langzeit-Partnering**‘ bezeichnet. Strategisches Partnering wird in Abgrenzung zum Projekt-Partnering definiert als

„a formal Partnering relationship that is designed to enhance the success of multiproject experiences on a long-term basis. Just as each individual project must be maintained, a strategic partnership must also be maintained by periodic review of all projects currently being performed.“¹¹⁴

¹¹³ Das Projekt-Partnering war bis ca. 1995 zu 90 % die vorherrschende Form des Partnering. Vgl. Bennett, J.; Jayes, S. J. (1995), S. 28f.

¹¹⁴ Zit. n. Stephenson, R. J. (1996), S. 118.

Das aus dem Projekt-Partnering gewonnene gegenseitige Vertrauen und die Akzeptanz erleichtern den Beteiligten die Etablierung und Durchführung des Strategischen Partnering. Dieses erfordert jedoch einen höheren Aufwand an Planung, Organisation, Personaleinsatz und Marketingaktivität als das vergleichsweise weniger umfangreiche Projekt-Partnering. Obwohl das Strategische Partnering als eine projektübergreifende Ausgestaltungsform der Kooperationsbeziehung grundsätzlich unabhängig von der individuellen Bauprojektart angewendet werden kann, zeigt die Praxis doch, dass diese Ausprägung des Partnering überwiegend auf spezielle, mehr oder minder häufig wiederkehrende und miteinander vergleichbare Bauaufgaben und seltener auf eine von der Projektart unabhängige Zusammenarbeit ausgelegt ist.¹¹⁵ Losgelöst von diesem Aspekt wird stets eine kontinuierliche Zusammenarbeit mit einer vergleichsweise kleinen Anzahl von Nachunternehmern angestrebt. Dadurch entfällt der häufige Vertragspartnerwechsel. Stattdessen können Projektteams jeweils wiederholt aus denselben Ansprechpartnern der beteiligten Unternehmen zusammengestellt werden. Hierdurch werden die vertrauensvollen, auf zwischenmenschlichen Kontakten beruhenden Voraussetzungen für die Effektivität des Partnering besonders gefördert. Es zeigt sich jedoch, dass insbesondere dieses organisatorische Verständnis einer unternehmensübergreifenden und strategisch ausgerichteten Kooperationsgemeinschaft in der Praxis oft nicht vorhanden ist.

Mit dem ‚**Third Generation Partnering**‘, auch als ‚**System-Partnering**‘ bezeichnet, sollen diese Schwächen größtenteils beseitigt werden. So werden dabei zunehmend die strukturellen Randbedingungen der stationären, industriellen Fertigung aufgegriffen und nachempfunden. Auf diese Weise entwickeln vornehmlich große und finanzstarke Bauunternehmen erstmalig gezielt neuartige Bauverfahren, Baustoffe oder Baugeräte bis zur Einsatzreife. Die Ergebnisse werden in der Baupraxis im Rahmen von Lizenzvergaben gleichzeitig einer kontinuierlichen Prüfung durch die Nachunternehmen unterzogen. Auch die Normierung im Wohnungsbau – durchaus vergleichbar mit dem typisierten Ein- und Mehrfamilienhausbau in den Niederlanden – wird vorangetrieben, um nicht nur in der Organisation, sondern auch in der Produktion standardisierte Strukturen zu schaffen.¹¹⁶

¹¹⁵ So schloss sich entgegen der traditionellen Methode der ständig neuen Ausschreibung von Bauleistungen die ‚HBG Construction‘, eine Tochterunternehmung der ‚Holländischen Beton Gruppe‘, eines der führenden Bauunternehmungen des britischen Baumarktes, bereits 1995 mit ausgewählten Nachunternehmern zum ‚HBG integrated team‘ zusammen. Dieser partnerschaftlich aufgebaute und langfristig orientierte Unternehmensverbund konzentriert sich vorwiegend auf die Erstellung von Bürogebäuden.

¹¹⁶ Auch in Deutschland gibt es hierzu Forschungsbestrebungen, um die Vorteile der stationären Vorfertigung z.T. ganzer Häuser am Markt zu etablieren. Vgl. hierzu Bundesministerium für Bildung und Forschung [Hrsg.] (2002g).

Neben der in dieser Ausarbeitung schwerpunktmäßig erfassten Hauptunternehmer-Nachunternehmer-Kooperation sind in der angloamerikanischen Bauwirtschaft vor allem **langfristige Kooperationen zwischen einzelnen Auftraggebern – insbesondere der öffentlichen Hand wie z.B. dem ‚Texas Department of Transportation (TxDOT)‘¹¹⁷ – und Bauunternehmen** üblich.¹¹⁸ In dem Zusammenhang von Auftraggeber-Hauptunternehmer-Kooperationen wird oftmals auch der ‚**garantierte Maximalpreis**‘ als **Kooperationsausprägung** genannt. Allerdings muss dieser seiner Struktur wegen eher als **ein Vertragswerk, und nicht als eine Kooperationsbeziehung** angesehen werden.¹¹⁹

3.2 Philosophien und Leitgedanken des Partnering

Der Autor sammelte in Gesprächen mit zahlreichen Bauunternehmern, Handwerkern, operativen und strategischen Führungskräften die persönliche Erfahrung, dass der Begriff Partnering in der deutschen Bauwirtschaft oft und gerne verwendet wird, jedoch selten mit einem inhaltlichen Verständnis hinterlegt ist. Dabei wurde nicht die Erwartungshaltung eingenommen, eine der bereits in Kapitel 1.2 vorangestellte Begriffsdefinition diskutieren zu wollen. Vielmehr erhoffte sich der Autor lediglich, zumindest über die grundsätzlichen Kerngedanken des Partnering sprechen zu können. Die Eindrücke zum Kenntnisstand der verschiedenen Gesprächsteilnehmer lassen sich treffend wie folgt zusammenfassen:

„When you tell outsiders about it, most people just say, ‚Uh, huh, I see, sounds nice‘, and you know they really don’t have a clue.“¹²⁰

Im angloamerikanischen Wirtschaftsraum ist das Verständnis zum Partnering heutzutage wesentlich weiter verbreitet. Die Philosophien und **Leitgedanken des Partnering basieren auf den Grundgedanken von Sir John Egan und Sir Michael Latham**. Zur Einführung in das angloamerikanische Verständnis von Partnering sind in Abbildung 3-4 typische Aussagen zusammen-

¹¹⁷ Zuständig für Planung, Entwurf, Ausführung und Unterhalt des staatlichen Verkehrsnetzes im US-Bundesstaat Texas.

¹¹⁸ Als Beispiel einer reinen privatwirtschaftlichen Geschäftsverbindung kooperieren seit 1998 bspw. British Petrol (BP) mit Bovis Lend Lease unter der Bezeichnung ‚Global Alliance‘. Hierbei begleitet Bovis Lend Lease vom Planungsstadium an die gesamte Bautätigkeit der BP in Europa und den USA mit einem jährlichen Umsatzvolumen von 600-800 Mio. US-\$. Vgl. Dorrhauer, D.; Pekrul, S. (2005), S. 38.

¹¹⁹ Dennoch weist der Garantierte-Maximal-Preis-Vertrag interessante Ansatzpunkte auf, die durchaus auch im Rahmen des Partnering Verwendung finden sollten. Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 4.6.3.

¹²⁰ Zit. n. Schultzel, H. J.; Unruh, V. P. (1996), S. 29.

gestellt, wie sie im Rahmen von dort durchgeführten Brainstormings zum Thema ‚Partnering‘ häufig genannt werden:



Abbildung 3-4: Brainstorming zum Schlagwort ‚Partnering‘¹²¹

So wird Partnering oftmals als eine Rückkehr zu einer Form der Zusammenarbeit verstanden, bei der schriftliche Vertragsbedingungen und Handlungsanweisungen weitestgehend durch ebenso verbindliche, allerdings **wesentlich flexibler gestaltete, teils informelle Absprachen** ersetzt werden. Daher wird das Partnering tendenziell eher als **eine Organisations- anstelle einer Vertragsform** gewertet, bei der eine **harmonische Arbeitsumgebung** geschaffen wird.¹²² Oftmals wird eine im Zuge des Partnering gebildete Verbindung sogar in einem noch weiter gefassten Sinne als eine ‚**Interessengemeinschaft**‘ verstanden.¹²³ Diese Gemeinschaft verfolgt systematisch-methodisch das kollektive Interesse, die Herstellkosten bei gleichzeitiger Steigerung der Ausführungsqualität zu reduzieren, um den Profit zu steigern.

Vor diesem Hintergrund wurde erkannt, dass eine Partnerschaft zwischen Haupt- und Nachunternehmer nur dann erfolgreich am Bauproduktmarkt agieren kann, wenn die Mitglieder sich **verbunden – ‚vernetzt‘** – fühlen und bestehende **Vorbehalte vertrauensvoll abbauen**. Mit anderen Worten: Es muss eine gemeinsame Philosophie und Kultur zugrunde liegen, die auf eine wirtschaftliche Realisierung von gemeinsamen Bauvorhaben fokussiert ist.

¹²¹ Quelle: Eigene Darstellung.

¹²² Diese Ansicht wird auch von „The Associated General Contractors of American“, dem amerikanischen Interessenverband der Hauptunternehmer, vertreten. Vgl. darüber hinaus Youden, P. (1997), S. 1.

¹²³ Vgl. Jung, H. (1998), S. 134.

Die Ausführungen dieses Kapitels verdeutlichen, dass eine partnerschaftliche Kooperation **keinen Komplex mechanischer Wirkungsbeziehungen** darstellt. Vielmehr wird das partnerschaftliche Kooperationsgeschehen **grundlegend durch menschliche Individuen und ihre sozialen Kontakte geprägt**, wodurch die Partnerschaft als Organisationsgebilde erst handlungsfähig wird.

3.3 Vorteile und Ziele des Partnering – Anreize zur partnerschaftlich optimierten Zusammenarbeit

Es stellen sich nun die Fragen, warum eine partnerschaftliche Kooperation als Modus bauunternehmerischer Interaktionen erfolgversprechend sein soll, worin die eigentlichen Vorzüge derartiger Kooperationen gegenüber der konventionellen Abwicklung von Bauvorhaben begründet liegen und in welchen Phasen der Bauwerksrealisierung die Optimierungspotenziale zu identifizieren sind. Mit den folgenden Unterkapiteln werden diese Fragen auf verschiedenen Betrachtungsebenen diskutiert und abschließend an Hand des Praxisbeispiels „Nachtragsbearbeitung“ exemplarisch erläutert.

3.3.1 Strategische Betrachtungsebene

Die bisherigen Ausführungen zeigen bereits auf, dass Kooperationen unverzichtbar sind, um das Zusammenwirken in einem **Wertschöpfungsprozess effektiv** zu gestalten. Es verwundert daher nicht, dass Unternehmenskooperationen in zahlreichen Branchen und Wirtschaftszweigen – allen voran in der modernen **Automobilindustrie** – ein gängiges Phänomen darstellen.¹²⁴ Vor allem zur **Sicherung der Firmenexistenz** werden Kooperationen als ein **Wirtschaftstrend und strategischer Wettbewerbsfaktor der Zukunft** angesehen.¹²⁵ Auch in den Bauindustrien zahlreicher Länder wurden Kooperationen als ein wirksames Instrument der Effizienzsteigerung erkannt.¹²⁶ Zwar existieren auch in der deutschen Baubranche diverse Kooperationsvarianten; langfristige partnerschaftliche Bindungen zwischen den Bauausführenden sind jedoch äußerst selten.

¹²⁴ Insbesondere in den USA sind Unternehmenskooperationen als so genannte „Small-Business-Networks“ zu einem festen Bestandteil des Wirtschaftslebens geworden. Vgl. Bergmann, U. (2002), S. 12.

¹²⁵ Vgl. stellvertretend für viele Haug, H. (2004), S. 29 oder Schirmer, F. (2000), S. 1.

¹²⁶ Vgl. dies und das Folgende Dorrhauer, D.; Pekrul, S. (2005), S. 38.

Das **Konzept des Partnering harmonisiert insbesondere die Arbeitsatmosphäre** zwischen Haupt- und Nachunternehmer. Die resultierende verbesserte Zusammenarbeit nimmt mittel- und unmittelbar Einfluss auf die Bauzeit, die Baukosten und auf die Ausführungsqualität. Es liegt demnach nahe, wie in Abbildung 3-5 dargestellt, die Vorteile und Anreize zur Bildung von langfristig orientierten Kooperationen im Detail aus Sicht der Bauherren und der Bauausführenden zu betrachten.¹²⁷

Die **Effizienzsteigerung des Partnering gegenüber der traditionellen Bauabwicklung im Schlüsselfertigbau** lässt sich vornehmlich durch die gemeinsam verfolgte, kollektive Strategieausrichtung und der aufeinander abgestimmten Arbeitsorganisation der Kooperationsgemeinschaft erklären.¹²⁸ Ein Zielschwerpunkt der Partnerschaft wird somit die **Optimierung des Supply-Chain-Managements (SCM)** – der koordinierten Strukturierung und Führung der Nachunternehmer – sein.¹²⁹

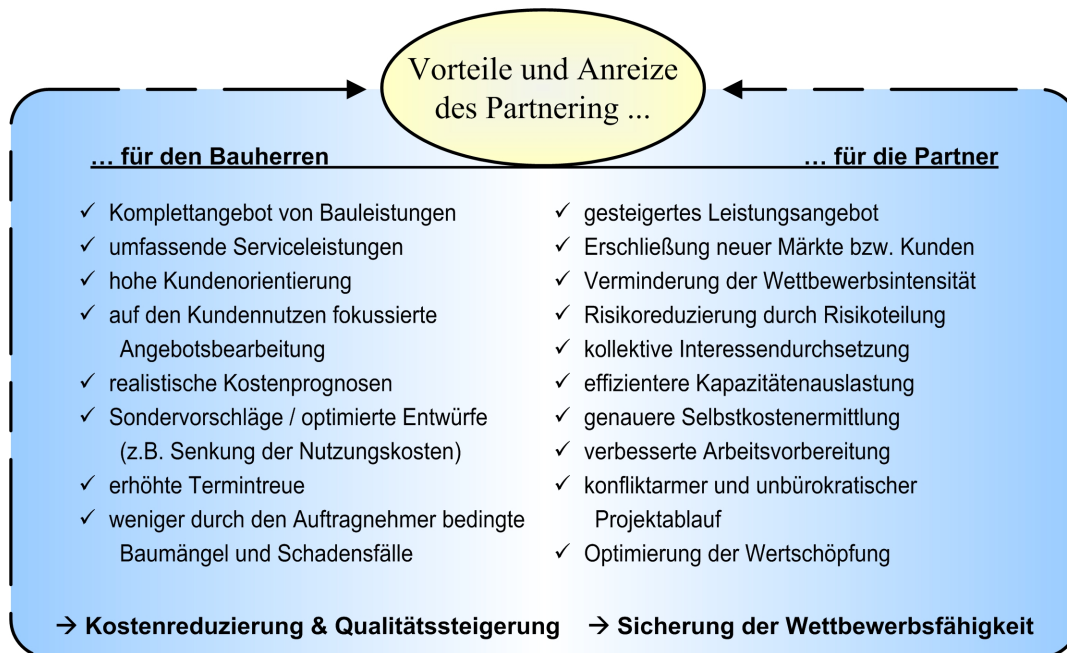


Abbildung 3-5: Vorteile und Anreize zur partnerschaftlich-kooperativen Zusammenarbeit¹³⁰

¹²⁷ Vgl. Stephenson, R. J. (1996), S. 42. Auf Grund der mehrdimensionalen Abhängigkeiten der Erfolgspotenziale des Partnering ist jedoch weder eine Identifikation noch eine exakte Wirkungsbestimmung eindeutig möglich. Vgl. diesbezüglich ausführlich die empirischen Untersuchungen von Eschenbach, R.; Müller-Tyl, F. (1993), S. 61ff.

¹²⁸ Vgl. zum Begriff der ‚kollektiven Strategie‘ Dollinger, M.J. (1990), S. 266ff., Mandell, M. P. (1989), S. 141ff. sowie Luke, R. D.; Begun, J. W.; Pointer, D. D. (1989), S. 14.

¹²⁹ Dieses ursprünglich von der Automobilbranche entwickelte und geprägte Konzept zeichnet sich durch die Straffung der Zuliefererkette hinsichtlich einer schnittstellenoptimierten Zusammenarbeit aus, um eine möglichst reibungslose ‚just in time‘-Produktion realisieren zu können. Vgl. Roth, C. (2003b), S. 66.

¹³⁰ Quelle: Eigene Darstellung.

So sind zunächst zahlreiche **größenbedingte Wettbewerbsvorteile** zu nennen, die durch den Zusammenschluss als gewerkeübergreifender Kooperationsverbund genutzt werden können. Zunächst wird den Baubeteiligten im Unternehmensverbund die Chance eröffnet, mit einem **gesteigerten, ganzheitlichen Leistungsangebot** am Markt als **Kompletthanbieter von Bau- bzw. Baudienstleistungen** aufzutreten und sich so vom Wettbewerb zu differenzieren.¹³¹ Hierbei ergänzen sich die Partner gegenseitig mit ihren Fähigkeiten, Kompetenzen und baunahen Dienstleistungen. Durch ein abgestimmtes Leistungskonzept wird somit dem Wunsch vieler Bauherren nach schlüsselfertiger Bauabwicklung ‚aus einer Hand‘ bestmöglich entsprochen. Die Bauherren profitieren zugleich vom **umfassenden Serviceangebot** der partnerschaftlichen Vereinigung, das von der Planung und Bauherrenberatung bis hin zum Angebot von zusätzlichen Dienstleistungen, wie individuell abgestimmten Wartungsverträgen und dem Angebot des Facility-Managements, das weit über die eigentliche Baurealisierung hinausgehend denkbar ist.¹³²

Zudem ergibt sich für die Kooperationsmitglieder die Möglichkeit zur Beteiligung an der **Abwicklung umfangreicherer, prestigeträchtigerer und i.d.R. finanziell attraktiverer Großprojekte**, zu denen ein Einzelunternehmen – beispielsweise auf Grund zu geringer Ressourcenverfügbarkeit, zu hoher Kapitalanforderungen oder marktbeherrschender Positionierung direkter Konkurrenten – nicht in der Lage ist.¹³³ Mit der Bündelung der einzelnen Unternehmensaktivitäten, der Erfahrung der Partner und durch die Zusammenführung der Kundenstämme der beteiligten Unternehmen sind eine **Expansion in neue Märkte** und eine **Erschließung größerer Kundenkreise** möglich.

Gleichzeitig werden durch die Sicherung vorhandener bzw. durch den Ausbau neuer Geschäftsbeziehungen **Markteintrittsbarrieren**¹³⁴ gegenüber neu in den Markt eindringenden Wettbewerbern gebildet. Auf diese Weise kann einflussreichen Konkurrenten entgegengetreten und

¹³¹ Der Wettbewerbsstrategie ‚Differenzierung durch Dienstleistung‘ wurde im Rahmen empirischer Untersuchungen in der Chemischen Industrie und in der Maschinenbaubranche mit 76,9 % deutlich mehr Erfolgsaussichten zugesprochen als durch Produktqualität (57,4 %) oder Technik und Innovation (56,5 %). Vgl. hierzu ausführlich Simon, H. (1993), S. 2ff. Vgl. grundsätzlich zur Differenzierungsmöglichkeit durch Dienstleistungen auch die Arbeiten von Backhaus, K.; Weiber, R. (1993), Berry, L. L.; Parasuraman, A. (1991) sowie Homburg, C. (1993).

¹³² So gleichen bereits die marktführenden deutschen Baukonzerne Hochtief AG und Bilfinger Berger AG das verlustreiche operative Ergebnis in Deutschland zunehmend durch Baudienstleistungsgeschäfte aus. Vgl. hierzu Hase, K. (2005), S. 19.

¹³³ Die finanzielle Attraktivität umfangreicherer Projekte gegenüber kleineren Baumaßnahmen lässt sich auf den sich antiproportional zum Auftragsvolumen entwickelnden Akquisitionskostenzuwachs zurückführen. Vgl. Staehle, W. H. (1999), S. 415.

¹³⁴ Markteintrittsbarrieren sind ein Sammelbegriff für Faktoren, die es einem potenziellen Neuanbieter erschweren bzw. ihn davon abhalten, sich auf einem anvisierten Markt als Anbieter zu etablieren. Derartige Faktoren sind z.B. spezifisches Fachwissen, Mindestkapital oder Maschinenausstattungen.

im Kollektiv eine **gefestigte Marktpositionierung** eingenommen werden, die einem einzelnen Unternehmen auf sich gestellt vorenthalten bleibt. In der Konsequenz ergibt sich somit eine **Verminderung der Wettbewerbsintensität**, da mit steigender Baumarktkonsolidierung ein abnehmender Wettbewerbsdruck einhergeht.¹³⁵ Zudem wird der für alle beteiligten Unternehmen schädliche Wettbewerb untereinander innerhalb der Kooperationsgemeinschaft entschärft und durch ein **gegenseitiges Anspornen zu ‚best practices‘** (engl. beste Verfahrensweisen) ersetzt. Die resultierenden verbesserten Ertragsaussichten und die **gesteigerte Reputation in der Öffentlichkeit** bedingen nicht zuletzt eine zunehmende **Leistungsmotivation und Arbeitsproduktivität der Mitarbeiter** selbst.

Ein weiterer vorteilhafter Aspekt des Partnering ist die Risikoverteilung. Insbesondere die Baubranche ist in einem hohen Maße von **ökonomischen Planungs- und Ausführungsrisiken** geprägt. Die hohe Zahl von Insolvenzen innerhalb der Bauindustrie belegt, dass die branchenspezifischen Risiken offensichtlich nicht ausreichend genau von den bauausführenden Unternehmen abgeschätzt werden, da die Kosten eines Bauprojektes mit wesentlich mehr Unsicherheiten behaftet sind als die Erlöse.¹³⁶ Dabei lassen sich oftmals viele ökonomische Risiken durch eine durchdachte Planung und eine integrierte, systematisierte Organisation der Baubeteiligten erheblich reduzieren. So können im Rahmen des Partnering beispielsweise die vom Bauherren auf den Hauptunternehmer übertragenen Risiken exakter bewertet und somit das Angebot im Verbund mit den Nachunternehmern wirtschaftlicher und ertragsorientierter kalkuliert werden.¹³⁷ Dabei sollte eine Risikoverteilung innerhalb der Partnerschaft stets vor dem Hintergrund des tatsächlichen ‚Involvements‘ und **unter dem Gesichtspunkt der Beherrschbarkeit des Risikos auf die Partei übertragen** werden, welche am ehesten Einfluss auf den risikoerzeugenden Sachverhalt ausüben kann.¹³⁸

In vielen Fällen wird durch die Unternehmenskooperation zudem die **Durchsetzbarkeit der Interessen gegenüber Bauherren und Lieferanten** positiv beeinflusst, da diese Interessen im Kollektiv **ausdauernder, z.T. sachlich fundierter und oft nachhaltiger** verfolgt werden können, als es ein einzelnes Unternehmen vermag. Dies gilt vor allem aus Sicht der Nachunterneh-

¹³⁵ Vgl. die empirischen Ergebnisse von Roland Berger Strategy Consultants GmbH [Hrsg.] (2004b), S. 2.

¹³⁶ Dies gilt insb. für Global-Pauschal-Preisverträge, bei denen der Erlös quasi fix ist, die Bausollbeschreibung jedoch oftmals vage Formulierungen beinhaltet. Vgl. Blecken, U. (2002), S. 40.

¹³⁷ Vgl. Blecken, U. (2002), S. 38.

¹³⁸ Beachte zur Bedeutung der effizienten Risikoverteilung im Rahmen ergebnisorientierter positiver Leistungsreizsysteme die Ausführungen in Kapitel 4.6.2.

mer, die zumeist als Kleinst- und Kleinbetriebe nur einen Bruchteil ihrer tatsächlichen Ansprüche durchsetzen können.

Durch die Zusammenarbeit lassen sich auch die **Betriebskapazitäten** durch Abstimmungsprozesse der Partner untereinander **effizienter einsetzen**. Derart aufeinander abgestimmte Geschäftsprozesse der Partner werden als Supportprozesse aus synergetischen Geschäftseinheiten aufgefasst.

Durch den Unternehmensverbund ergibt sich für jeden einzelnen Partner die Möglichkeit zur **Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen**, die sich im Idealfall synergetisch ergänzen. So bringt der Hauptunternehmer vornehmlich seine Erfahrungen und Kompetenzen bzgl. Projektakquisition, Terminkoordination, Kostensteuerung, Kundenpflege sowie ggf. Rechtsbeihilfe in die Partnerschaft ein. Die Nachunternehmer hingegen stellen die treibenden Kräfte in technischer Hinsicht dar.

Unwirtschaftliche oder nicht zu den Kernkompetenzen gehörende Prozesse, wie beispielsweise die Steuerung der Marketingaktivitäten, können – zu oftmals günstigeren Konditionen – auf Externe übertragen werden. Zudem sichert dieser so genannten **Outsourcing-Prozess** der Partnerschaft – neben der oftmals **professionelleren und kostengünstigeren Bearbeitung** der Aufgaben – die **Fachkenntnisse und das Know-how von Spezialisten** und verringert gleichzeitig die eigene Vorhaltung gewerkeindividueller Geräte und Maschinen.¹³⁹

Durch eine derartige Konzentration auf die jeweiligen Unternehmensstärken – unter gleichzeitiger Aufgabenneuverteilung der jeweiligen schwächeren Unternehmensbereiche innerhalb der Partnerschaft – werden merkbare Optimierungen im Sinne eines ‚**Value Engineering**‘ bzw. ‚**Simultaneous Engineering**‘ und somit wertvolle Wettbewerbsvorteile erzielt.¹⁴⁰ Dies kann jedoch immer nur unter der Bedingung geschehen, dass die eigentlichen Kernleistungen der Bauausführenden für die Kunden weiterhin attraktiv bleiben.¹⁴¹

¹³⁹ Oftmals werden die Kosten des Outsourcing durch anderweitige Einsparungen aufgewogen. Insbesondere die Fixkosten werden abgebaut, da in den Unternehmen selbst keine eigenen Kapazitäten aufgebaut, vorgehalten und ausgelastet werden müssen. Die Kosten des Outsourcing weisen nahezu variablen Charakter auf. Vgl. Bergmann, U. (2002), S. 111 sowie Gruhler, W. (1993), S. 34ff. Besonders ausgeprägt ist das Outsourcing in der Automobilindustrie, wo z.T. die gesamte Produktion eines Fahrzeugtyps zur Vermeidung von kapitalbindenden Investitionen ausgelagert wird. Bspw. produziert die Firma Valmet Automotive in Uusikaupunki (Finnland) für die Porsche AG die Fahrzeuge vom Typ ‚Porsche Boxter‘ und ‚Porsche Cayenne‘.

¹⁴⁰ Unter ‚Value Engineering‘ werden – vornehmlich durch praktisches Fachwissen initiierte – planungsgesteuerte Optimierungsleistungen verstanden. ‚Simultaneous Engineering‘ bezeichnet insb. die zeitliche Optimierung der Gesamtprojektdauer durch Parallelschaltung von Planungs- und Ausführungsphasen.

¹⁴¹ Vgl. Volk, H. (2004), S. 11.

Somit erklärt sich auch die durch den Partnering-Gedanken implizierte **starke Kundenorientierung**. Beispielsweise ist eine konsequente Verfolgung und Bearbeitung von Abnahme- und Gewährleistungsmängeln zur Sicherung der Kundenzufriedenheit hierbei ein wesentlicher Aspekt, der bei der traditionellen Abwicklung von Bauvorhaben auf Grund von Uneinigheiten bzgl. der Verantwortlichkeit zwischen Haupt- und Nachunternehmer oft unbefriedigend behandelt wird.¹⁴² Daher hat das ‚**Customer Relationship Management**‘ im Rahmen des Partnering eine besondere Bedeutung gewonnen.

3.3.2 Bauphasenbezogene Betrachtungsebene

Nach der vorgenommenen strategischen Betrachtungen der Vorteilhaftigkeit des Partnering wird der **Fokus nun auf die einzelnen Phasen der Bauabwicklung** gerichtet. Hierbei zeichnet sich ab, dass die grundsätzlichen Chancen des kooperativen Partnering zwischen Haupt- und Nachunternehmern im Schlüsselfertigbau **innerhalb aller Phasen der Bauwerksrealisierung** – von der Angebotskalkulation und Projektakquisition, über die Planung und Ausführung bis hin zur Bauwerksnutzung und den begleitenden Baudienstleistungen – identifiziert werden können.

In der **Kalkulationsphase** eröffnen sich insbesondere für den Hauptunternehmer wesentliche Vorteile aus der partnerschaftlichen Kooperation. Zur Verdeutlichung dieser Behauptung sind zunächst einige Anmerkungen zu gängigen Kalkulationspraktiken nötig: In der Praxis kalkuliert der Hauptunternehmer fast ausschließlich den Rohbau, wohingegen alle weiteren Leistungen im Regelfall bei Nachunternehmern angefragt werden.¹⁴³ Diese Vorgehensweise ist jedoch nur für besonders Know-how intensive und technisch komplexe Gewerke, wie z.B. den Fassadenbau oder die technische Gebäudeausstattung, empfehlenswert, da eine Kalkulation durch Nachunternehmer in vielerlei Hinsicht problematisch ist:

1. Kurze Ausschreibungsfristen verhindern die z.T. zeitaufwändige Anfrage von Nachunternehmerleistungen. Folglich muss der Hauptunternehmer
 - a. entweder die Gewerkeausschreibungen – oftmals ohne das nötige Fachwissen und ohne diesbezügliche Kalkulationserfahrung – in Eigenleistung bearbeiten und hierzu anderweitig zugeordnete Kalkulationskapazitäten binden,

¹⁴² Vgl. Schmiechen, A. (2003), S. 22. Die Vorteile der engen Einbeziehung der Bauherren in die Entwicklungsphase eines Bauprojektes zeigen sich vor allem bei funktionalen Ausschreibungen, wenn eine detaillierte Eruiierung der Kundenbedürfnisse möglich ist.

¹⁴³ Mit dem zunehmenden Einsatz von Rohbau-Nachunternehmern nimmt auch dieser Teil der Eigenkalkulation seitens des Hauptunternehmers weiter ab. Das verbleibende, aus den einzelnen Gewerken bestehende ‚Kostengerüst‘ ist nach baupraktischen Erfahrungen des Autors oft die einzige Grundlage für die eigene Angebotskalkulation des Hauptunternehmers.

- b. ungenaue oder fehlerhafte Leistungsbeschreibungen des Bauherren ohne eingehende Prüfung hinnehmen oder
 - c. eine Angebotsabgabe unterlassen.
2. Gesetzt den Fall, dass die Gewerke durch die Nachunternehmer selbst kalkuliert würden, können viele Hauptunternehmer aus den zuvor genannten Gründen – fehlendes Fachwissen, geringe Erfahrung und unzureichende Kalkulationskapazitäten – die von den Nachunternehmern abgegebenen Angebotspreise nicht angemessen bewerten oder nachkalkulieren. Stattdessen werden – insbesondere unter Zeitdruck – vielfach deren Preise als eigene Kosten zu Grunde gelegt und lediglich mit projektindividuellen Zuschlägen versehen.
3. Aus Sicht der Nachunternehmer stellt sich mitunter eine Resignation ein, da oft eine Fülle von Nachunternehmern zur Angebotsabgabe aufgefordert werden, ohne dass diese tatsächlich für die Ausführung in die engere Wahl genommen werden.

Trotz dieser Problematiken wird diese Art der Kalkulation seitens der Hauptunternehmer oft mit einer hohen Genauigkeit der Kostenermittlung gerechtfertigt. Bei näherer Betrachtung ist dies allerdings ein schwaches Argument: Da die Ausführungsqualitäten und -standards von Nachunternehmer zu Nachunternehmer erheblichen Schwankungen unterliegen, wird sich dieser Umstand zwangsläufig auch in der Angebotspreisgestaltung der einzelnen Nachunternehmer widerspiegeln. Somit wird die Genauigkeit dieser Kostenermittlung aus Sicht der Hauptunternehmer relativiert, da die Frage aufgeworfen wird, ob die angebotenen Preise tatsächlich vergleichbar, marktgerecht und ausgereizt sind. Zudem ist diese Art der Kalkulation für den Hauptunternehmer oft mit einem hohen Aufwand verbunden, da neben der Massenermittlung bzw. -kontrolle die Ausschreibungsunterlagen für jedes Gewerk einzeln aufbereitet und ausgewertet werden müssen. Die hieraus entstehenden Kosten werden in der Regel nicht nachgehalten, da die Kosten der Kalkulationsabteilungen ohnehin unter den allgemeinen Geschäftskosten einer Bauunternehmung verbucht werden. Folglich findet auch nur selten eine gründliche Hinterfragung dieser Kalkulationsvorgehensweise statt.

Trotz dieser scheinbar negativen Darstellungen kann eine Angebotskalkulation durch die Nachunternehmer im Unternehmensverbund im Rahmen des Partnering von Vorteil sein. Hierzu muss jedoch die im Schlüsselfertigbau gebräuchliche Methode der Kalkulation über eine zugrunde liegende Gewerkegliederung unter Berücksichtigung folgender Modifikationen unterzogen werden:¹⁴⁴

¹⁴⁴ Vgl. Heine, S. (1994), S. 58.

Zunächst sollten die Nachunternehmer bewusster in die Kalkulation eingebunden werden. Damit muss eine Darlegung aller dem Hauptunternehmer zur Verfügung stehenden Ausschreibungsunterlagen einhergehen. Hierdurch können Defizite der Ausschreibungsunterlagen – beispielsweise zu erwartende Schnittstellenproblematiken und Projektunwegsamkeiten – leichter erkannt werden. Gegebenenfalls lassen sich partnerschaftsextern hierauf begründete Nachträge während der späteren Bauausführung gemeinsam gegenüber dem Bauherren durchsetzen. Derartige Ansprüche können momentan seitens des Hauptunternehmers – sei es auf Grund von Leistungspauschalierungen, besonderen Vertragsbedingungen des Bauherren oder fehlendem Spezialwissen – mitunter oftmals nur bedingt als Mehrkostenansprüche durchgesetzt werden. Partnerschaftsintern hingegen kann das Nachtragsaufkommen von vornherein auf die tatsächlich zu erwartenden Leistungen reduziert und die daraus oftmals resultierenden Streitfälle vermieden werden.¹⁴⁵

Da sich die Kalkulationsgliederung über einzelne Gewerke zugleich in der Ausführungsstruktur widerspiegelt, kann ein direkter Bezug zwischen Kalkulation, Ausschreibung und Kostenkontrolle der Nachunternehmerleistung vorgenommen werden. Diese Daten können bei kontinuierlicher Pflege u.a. dazu herangezogen werden, um im Rahmen des Controllings und des Benchmarking ausgewertet zu werden oder um einen nach Gewerken gegliederten ‚Gewerkepreiskatalog‘ zu erstellen.¹⁴⁶ Dieser wiederum kann für zukünftige Angebotskalkulationen ebenso herangezogen werden wie zur Beurteilung von partnerschaftsinternen Verrechnungssätzen, beispielsweise zur Beurteilung von Nachtragsangeboten.

In der eigentlichen **Phase der Projektakquise** kann durch die frühe Integration der Nachunternehmer und deren Know-hows eine klare, kommunizierbare, konsequent auf den Kundennutzen fokussierte Angebotsbearbeitung durchgeführt werden.¹⁴⁷ Diese kann durch Abgabe qualitativ hochwertiger Sondervorschläge¹⁴⁸ ebenso wie durch das abgestimmte gemeinschaftlich erweiterte Leistungsangebot aufgewertet werden. Zudem ist eine genauere Prognosen der Herstellkosten

¹⁴⁵ Nachträge werden fast ausschließlich baubegleitend angegangen, obwohl viele Bausoll-Bauist-Abweichungen bereits durch Vergleich der Ausschreibungs- und Ausführungsunterlagen in der arbeitsvorbereitenden Planung ersichtlich sind. Vgl. hierzu ausführlich Kapitel 3.3.4.

¹⁴⁶ Vgl. Heine, S. (1994), S. 60.

¹⁴⁷ Vgl. Volk, H. (2004), S. 10.

¹⁴⁸ Sondervorschläge können erhebliche Wettbewerbsvorteile und auskömmliche Gewinnmargen begünstigen, da der Wettbewerb mangels Vergleichbarkeit nicht – wie üblich – ausschließlich über den Preis ausgetragen wird. Allerdings bleibt die Ausarbeitung von Sondervorschlägen risikoreich: Zum einen ist die Ausarbeitung i.d.R. mit einem erheblichen vorvertraglicher Aufwand verbunden, der selten vergütet wird, und zum anderen kann der Schutz des geistigen Eigentums nicht lückenlos gewährleistet werden.

möglich.¹⁴⁹ Dies kommt den Bauausführenden ebenso zu Gute wie den Bauherren: Erstere können die Wahrscheinlichkeit, im Rahmen von Ausschreibungsverfahren berücksichtigt zu werden, erhöhen, Zweitgenannte können das zusätzliche Beratungspotenzial der Kompetenzbündelung innerhalb der Partnerschaft nutzen. Dies erweist sich – insbesondere gegenüber privaten, fachkundigen Bauherren – als besonders vorteilhaft.

In der gängigen Form der Bauabwicklung werden die Bauausführenden in der Regel so spät mit in das Projekt einbezogen, dass die **Planungsphase**, in denen die Optimierungspotenziale am größten sind, bereits abgeschlossen ist. Daher haben die ausführenden Bauunternehmen in diesen Fällen einen vergleichsweise geringen Einfluss auf die Kostenstruktur und -höhe des Bauprojektes. Die verbleibenden Möglichkeiten zur Kostenminimierung im Rahmen der Werkplanung bewegen sich in Größenordnungen von wenigen Prozenten der gesamten Bausumme. Dieser klassische Konflikt lässt sich entschärfen, indem der Hauptunternehmer die Nachunternehmer bereits in einer möglichst frühen Planungsphase mit in das Bauprojekt einbindet.

So können die oft unterschätzte planerische Leistungsfähigkeit und das i.d.R. hochspezialisierte Know-how der Nachunternehmer konstruktiv-gewinnbringend in die Partnerschaft einfließen. Insbesondere ‚offen‘ gehaltene – im Sinne von funktionalen oder global-pauschalen – Ausschreibungen bieten den nötigen Raum zum Umsetzen von innovativen Ideen der Nachunternehmer. Dies muss selbstverständlich in enger Absprache mit den Bauherren geschehen. Die Erfahrungen zeigen jedoch, dass alternative Lösungen für Ausführungsdetails oft von den Bauherren gewünscht werden, da es ohnehin für die zunehmend komplexeren Bauprojekte schwieriger wird, ex ante einen optimalen Entwurf und eine optimale Bauausführung zu sichern. Zudem trägt das auf dem neuesten Stand der Technik befindliche Fachwissen der Nachunternehmer oftmals zu einer Senkung der Nutzungskosten bei.¹⁵⁰ Ein Aspekt, der zunehmend unter dem Schlagwort ‚Life-Cycle-Costs‘ in das Bewusstsein vieler Bauherren dringt.¹⁵¹

Insofern kann das Know-how der Nachunternehmer in diesem frühen Planungsstadium besonders effektiv genutzt werden, da hier die Möglichkeiten zur Senkung der Herstellkosten am größten sind. Mit fortschreitender Projektplanung bzw. späterer Ausführung nimmt die Möglichkeit

¹⁴⁹ Vgl. Oepen, R.-P. (2000), S. 29.

¹⁵⁰ So ist bspw. vielen Bauherren nicht bewusst, dass nach fünf bis acht Jahren die kumulierten laufenden Betriebskosten des Bauwerkes die ursprünglichen Baukosten übersteigen. Vgl. Thole, S. (2004), S. 19.

¹⁵¹ Diese Meinung vertreten auch Dorrhauer, D.; Pekrul, S. (2005), S. 39.

der Einflussnahme auf die Herstell- bzw. späteren Betriebskosten des Bauvorhabens ab. Abbildung 3-6 veranschaulicht diese Zusammenhänge nochmals grafisch.

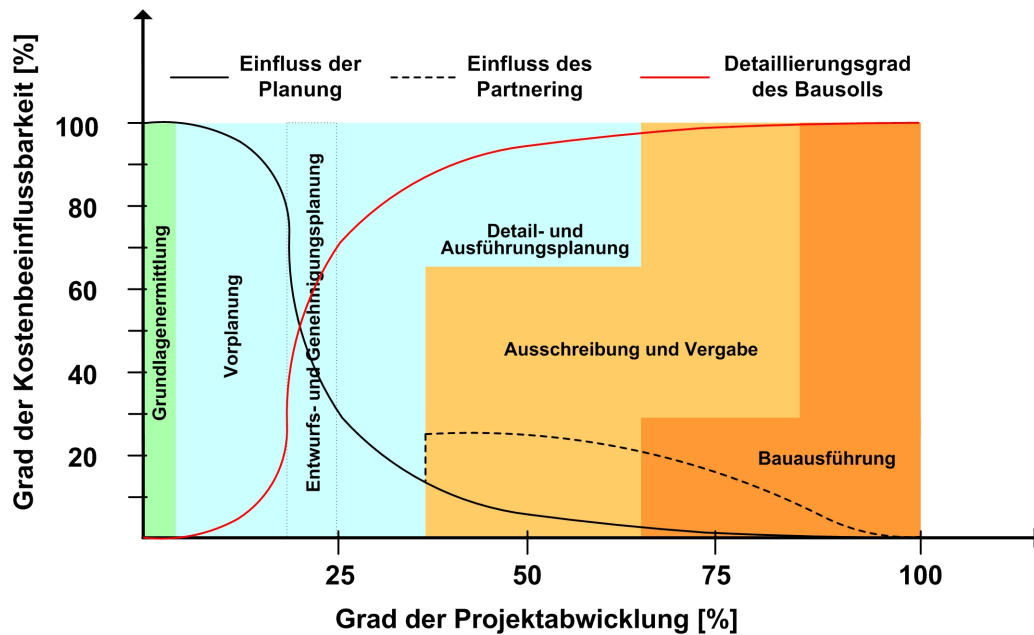


Abbildung 3-6: Kostenbeeinflussbarkeit von Bauvorhaben¹⁵²

Auch die **Phase der Bauausführung** bietet bei der gemeinschaftlichen Erbringung der Bauleistungen gegenüber der traditionellen Bauabwicklung zwischen Haupt- und Nachunternehmer Rationalisierungspotenziale: Generell fördern kurze persönliche Kommunikationswege einen konfliktarmen und unbürokratischen Projektablauf mit schneller Informationsweitergabe. Schnittstellen können integrativ aufeinander abgestimmt werden, wodurch Konflikte während des Projektes bereits im Voraus reduziert werden können.¹⁵³ Diese Prozess- und Organisationsoptimierung erlaubt somit trotz Kostensenkungen auf der Seite der Auftragnehmer eine Qualitätssteigerung auf der Seite der Auftraggeber. Des Weiteren bietet sich auf Grund der gemeinschaftlich im Team koordinierten Projektbearbeitung insbesondere die Möglichkeit, vorbeugend die Arbeitssicherheit zu erhöhen, Gewerkeschnittstellen analytisch zu optimieren und möglichen Baurisiken oder Planungsschwachstellen in einem offenen partnerschaftlichen Dialog gemeinsam zu begegnen. Somit wird die Wertschöpfung der Partnerschaft gegenüber Wettbewerbern verbessert.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das Partnering mit der **Integration der Entwurfs-, Planungs- und Ausführungsprozesse** in einen kollektiv organisierten Prozessablauf in-

¹⁵² Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gralla, M. (1999), S. 29 und die dort zitierten Quellen.

¹⁵³ Vgl. Ogunlana, S. O. (1999), S. 250.

folgedessen die strikte Trennung von Planung und Bauausführung aufhebt.¹⁵⁴ Die frühzeitige Einbeziehung aller Baubeteiligten – noch vor Bauausführung – reduziert Baurisiken, schärft den ‚Blick für das Ganze‘ und beugt dem trennscharfen ‚Gewerkeegoismus‘ vor. Nur unter diesen Voraussetzungen ist eine kooperationsinterne, effiziente Bauablaufplanung möglich.

Neben allen diesen aufgezeigten Vorteilen werden aber auf Grund der hohen Bedeutung für die Auftraggeber die Kriterien **Zeit, Kosten und Qualität als Beurteilungsmaßstäbe besonders hinterfragt**.¹⁵⁵ Diesen Kriterien ist das folgende Kapitel gesondert gewidmet.

3.3.3 Betrachtungsebene der Termine, Kosten und Qualitäten

Auf eine **Verbesserung der Termintreue** kann durch die abgestimmte Terminabsprache der Partner bereits vor Baubeginn hingewirkt werden. Durch die Berücksichtigung der individuellen Erfordernisse der Partnerunternehmen im Hinblick auf eine optimale Arbeitsvorbereitung – Ressourcen- und Kapazitätenplanung – kann die Terminsicherheit während der Bauausführung bereits zu einem Großteil innerhalb der Planungsphase gewonnen werden. Eine Verkürzung der Bauzeit bei der schlüsselfertigen Bauabwicklung lässt sich überdies durch die im Rahmen des Partnering bewusste Überschneidung von Ausführungsplanung und Bauausführung erreichen.¹⁵⁶

Die **Kostensituation** im Rahmen des Partnering kann ebenfalls – sowohl für Auftraggeber als auch für Auftragnehmer – verbessert werden, da die Unternehmen am Markt als Kooperationsgemeinschaft agierend konkurrenzfähigere Preise anbieten können. Gründe hierfür sind vor allem die abgestimmte Planung und Bauausführung und daraus resultierend die geringeren Projektunsicherheiten und entschärften Schnittstellenproblematiken, sodass infolgedessen geringere Risiken und Wagnisse zu kalkulieren sind.¹⁵⁷ Zudem befinden sich die Beteiligten durch den offenen Informationsaustausch in der Lage, die verbleibenden Risiken exakter beurteilen und handhaben zu können. So berücksichtigen die Nachunternehmer bei der Abgabe ihrer Angebote gegenüber unbekanntem Geschäftspartnern regelmäßig einen gewissen Risikozuschlag zur Abdeckung von Zahlungsausfällen, der im Rahmen der langfristigen Partnerschaft mit gleich bleiben-

¹⁵⁴ Vgl. Oepen, R.-P. (2004), S. 29.

¹⁵⁵ Vgl. Töpfer, A.; Schach, R. (2000), S. 8.

¹⁵⁶ Diese Methode wird als ‚fast track construction‘ (schnelle Konstruktion) bezeichnet. Vgl. Huse, J. A. (1997), S. 6.

¹⁵⁷ Vgl. Wolf, H.-D.; Bichler, A. (2004), S. 25. Umfassende, internationale Studien belegen, dass bis zu 40 % der Arbeitszeit – ca. 87 Tage pro Jahr – unproduktiv verstreicht. Annähernd die Hälfte dieser Produktivitätsverluste sind auf unzureichende Planung und Koordination zurück zu führen. Vgl. Malessa, C.; Kämpfer, S. (2003), S. 6.

den Geschäftspartnern entfallen kann.¹⁵⁸ Die Kostenreduktion im Rahmen des Partnering basiert zudem auf der Senkung von Kontrollkosten sowie auf verminderten Such-, Anbahnungs- und Vereinbarungskosten – sog. Transaktionskosten – wie sie im Zuge der Ausschreibung von Nachunternehmerleistungen regelmäßig anfallen.¹⁵⁹ Das Kostenersparnispotenzial ergibt sich hierbei aus Sicht des Hauptunternehmers aus verringerten Kosten zur Bearbeitung der Nachunternehmerausschreibungen und -eignungsprüfungen.¹⁶⁰

In diesem Zusammenhang muss darauf eingegangen werden, dass die Nachunternehmer in der Baupraxis oft lediglich nach dem Kriterium ‚niedrigster Vergabepreis‘ selektiert werden. Kostengünstiges Bauen durch einen strikten Preiswettbewerb zu erreichen, ist jedoch ein Trugschluss, denn es werden oft die zum Teil erheblichen Folgekosten, resultierend aus minderen Ausführungsqualitäten, Mängelbeseitigungen, unerwarteten Insolvenzen, Bauablaufstörungen und juristischen Auseinandersetzungen, nicht berücksichtigt. Auch diese Kostenunsicherheiten sind im Rahmen einer langfristigen Partnerschaft exakter zu schätzen und in der Preisfindung genauer zu berücksichtigen.

Durch das Einbringen des Nachunternehmer-Know-hows in Form von Sondervorschlägen und Alternativangeboten können sich darüber hinaus ‚**partnerschaftsinterne Vergabegewinne**‘ ergeben, von denen der Unternehmensverbund ebenfalls profitiert.¹⁶¹ Es muss daher das Bewusstsein geschärft werden, dass der wirtschaftliche Erfolg der Partnerschaft und der der einzelnen Unternehmen in enger Wechselwirkung zueinander stehen. Denkbar ist, solche Kostenvorteile im Hinblick auf die Wettbewerbssituation am Baumarkt teilweise an den Bauherren weiterzugeben und sich auf diese Weise positiv von Konkurrenten abzugrenzen.

¹⁵⁸ Ausbleibende Zahlungseingänge verursachen erhebliche Finanzierungskosten, die kalkulatorisch üblicherweise als allgemeine Geschäftskosten erfasst werden.

¹⁵⁹ Unter dem Begriff der ‚Transaktionskosten‘ werden im betriebswirtschaftlichen Sinne all jene Kosten subsumiert, die beim Austausch von Gütern, Dienstleistungen und Informationen entstehen. Im vorliegenden Zusammenhang gehören hierzu insb. aber auch Kosten, die bei der Anbahnung, beim Abschluss, bei der Überwachung und bei der Anpassung von Verträgen anfallen. Die zugrunde liegende ‚Transaktionskostentheorie‘ geht auf Ronald E. Coase zurück, für den er 1991 mit dem Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften ausgezeichnet wurde. Die Kernaussage seiner Arbeit besagt, dass die Koordination ökonomischer Aktivitäten Kosten verursacht. Diese von Coase zunächst als ‚Marketingkosten‘ bezeichnet, erhielten später von Kenneth J. Arrow die heute übliche Bezeichnung ‚Transaktionskosten‘. Vgl. Coase, R. H. (1937/1960) sowie Arrow, K. J. (1969).

¹⁶⁰ Die Praxis zeigt, dass insb. der Zeit- und Kostenaufwand, der bei Selektion und Beauftragung eines Nachunternehmers entsteht, oftmals vernachlässigt wird. Vgl. Büse, S. (2006), S. 29. Modellrechnungen zeigen, dass bspw. durch ein national einheitliches Präqualifikationsverfahren schätzungsweise 580 Mio. Euro auftragnehmerseitig und weitere 70 Mio. Euro auftraggeberseitig eingespart werden könnten. Vgl. hierzu Werner, M. (2005b), S. 14.

¹⁶¹ Vgl. Brückel, H. (2003), S 31.

Die **Einkaufskonditionen** von Produktionsfaktoren sind zumeist direkt abhängig von der nachgefragten Abnahmemenge.¹⁶² Durch einen zentral koordinierten Einkauf innerhalb der Partnerschaft können daher Einsparungen auch aus der Durchsetzung niedrigerer Beschaffungspreise für Maschinen sowie für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe resultieren. Die Ausnutzung derartiger Mengen-Preis-Degressionen können mit Hilfe eines strukturierten Einkaufscontrolling Kostenreduzierungen von bis zu fünf Prozent des Beschaffungsvolumens erreichen.¹⁶³

Ein weiterer wichtiger Einflussfaktor zur Senkung der Herstellkosten eines Bauwerkes sind die **Lohnkosten**.¹⁶⁴ Durch ein effizientes Projektmanagement – basierend auf einer gemeinsamen Arbeitsvorbereitung und Organisation der Bauvorhaben – können nicht-wertschöpfende und somit erlösmindernde Tätigkeiten verhindert werden.

Darüber hinaus stellen sich im zeitlichen Verlauf einer langfristig angelegten Partnerschaft **Erfahrungskurveneffekte** ein, sodass sich mit zunehmender Dauer der Zusammenarbeit und durch die repetitive Ausführung von Tätigkeiten und durch routinierte Ablaufprozesse Kostendegressionen einstellen.¹⁶⁵

Abbildung 3-7 verdeutlicht zusammenfassend für den idealen Fall eines partnerschaftlichen Kooperationsverlaufes, dass die realisierbaren **Einsparungen der Herstellkosten** für den Bauherren – nicht Gewinne der Unternehmen – ab dem sechsten Monat der Kooperation auftreten, während der Zusammenarbeit in der Regel kontinuierlich ansteigen und letztendlich nach 5-jähriger Gemeinschaftsarbeit bis zu 30 Prozent der durchschnittlichen Gesamtbau- und Betreiberkosten ausmachen können.¹⁶⁶

¹⁶² In der klassischen Betriebswirtschaftslehre werden die drei Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital unterschieden, wobei der Boden als Produktionsfaktor i.S. eines Unternehmensstandortes für ein Bauunternehmen eine im Vergleich zur stationären Industrie untergeordnete Rolle spielt.

¹⁶³ Zahlenwerte belegt durch Pilotprojekte. Vgl. hierzu Wolf, H.-D.; Bichler, A. (2004), S. 26.

¹⁶⁴ Vgl. dies und das Folgende Hembus, M. (2004), S. 31.

¹⁶⁵ Die Theorie der Erfahrungskurveneffekte geht auf empirische Untersuchungen der Boston Consulting Group in den 1960er Jahren zurück. Vgl. anstelle vieler Olbrich, R. (2006), S. 66f., Steinmann, H.; Schreyögg, G. (2000), S. 195. Erfahrungskurveneffekte lassen sich bspw. auf steigende Arbeitseffizienz, Methodenverbesserungen, verbesserte Ausnutzung vorhandener Ressourcen, Lerneffekte und sog. Übungsgewinne, Fixkosten- und Größendegressionen sowie auf ‚Economies of Scales‘ zurückführen. Vgl. Vgl. Plinke, W. (2000), S. 23., insb. zu Übungsgewinne Backhaus, K. (1999), S. 236f.

¹⁶⁶ Vgl. Bennett, J.; Jayes, S. (1995), S. 26.

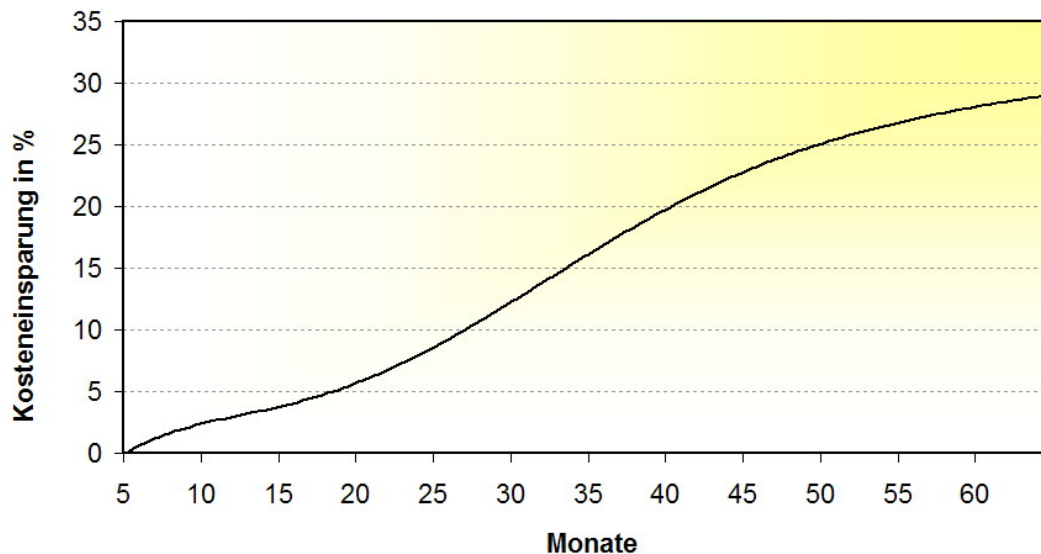


Abbildung 3-7: Idealisierte Baukosteneinsparungen beim Partnering¹⁶⁷

Unstrittig ist, dass – neben monetär messbaren Vorteilen – Wettbewerbsvorteile im Wesentlichen durch Imagestärke, demonstrierte Innovationskraft, angewandtes Know-how und Erfahrungsvorsprung generiert werden. Dies äußert sich überwiegend in dem **Qualitätsniveau** der ausgeführten Arbeiten. Insbesondere in der eigentlichen Bauphase kann die intensivierete Einbindung des Fachwissens der Nachunternehmer zu einer Steigerung des Qualitätsniveaus der Bauausführung beitragen, um Baumängel zu vermeiden.

Viele Baumängel werden jedoch während der Bauausführung durch die bauausführenden Unternehmen selbst verursacht. So finden beispielsweise im Zuge der Klärung des Gefahrenüberganges von bereits fertig gestellten Bauleistungen und der Schadensregulierung zwischen dem Hauptunternehmer und den Nachunternehmern regelmäßig Auseinandersetzungen statt.¹⁶⁸ Losgelöst von dieser Vertragsebene wird der Hauptunternehmer den Schaden gegenüber dem Bauherren im Zweifelsfall selbst zu tragen haben: Zum einen ist er gegenüber dem Bauherren als Auftragnehmer gem. § 4 Nr. 5 S. 1 VOB/B während der Bauausführung für den Schutz der erbrachten Bauleistungen verantwortlich. Zum anderen trägt er bis zur Abnahme der geschuldeten Leistung und Bezahlung der vereinbarten Vergütung das Risiko des zufälligen Untergangs gem.

¹⁶⁷ Quelle: Eigene Darstellung. Datenmaterial gem. Bennett, J.; Jayes, S. (1995), S. 26.

¹⁶⁸ Vgl. Heiermann, W. (2003), S. 18.

§ 644 BGB i.V.m. § 12 Nr. 6 VOB/B.¹⁶⁹ Eine Risikoreduktion für den Hauptunternehmer stellt sich durch die verbesserte Gewerkekoordination und -abstimmung untereinander ein, da neben Planungs-, Überwachungs- und Organisations- auch Ausführungsfehler minimiert werden können. Dies wird aus Sicht der Bauherren stets als Qualitätssteigerung gewertet.¹⁷⁰ Letztendlich geht mit einer geringeren Anzahl von Baufehlern auch eine Senkung der zeit- und kostenintensiven Streitfälle einher, ungeachtet zwischen welchen Parteien diese auftreten. Die Qualitätsbeeinflussung hängt auch – ebenso wie die bereits dargestellte Kostenbeeinflussung – entscheidend davon ab, wann die entsprechenden Firmen in den Bauprozess mit eingebunden werden.

Mit der Realisierung der in diesem Kapitel aufgezeigten Optimierungspotenziale können die Partner einen zusätzlichen projektbezogenen Deckungsbeitrag erwirtschaften, der im Zuge der Marktbearbeitung die Anstrengung einer **Preisführerschaft** erlaubt.¹⁷¹ In Kombination mit einem gesteigerten Qualitätsbestreben durch Benchmarking kann **zugleich eine Qualitätsführerschaft** verfolgt werden.¹⁷² Dies eröffnet die Option, sich über eine Differenzierungsstrategie von dem ruinösen Preiswettbewerb erfolgreich auszugrenzen und die Marktbearbeitung verstärkt mit einem Qualitätswettbewerb voranzutreiben.¹⁷³ Die angestrebte Kombination aus Preis- und Qualitätsführerschaft stellt **letztendlich die Marktführerschaft** in Aussicht.

Die Vorteilhaftigkeit des Partnering wird abschließend anhand eines in der Praxis häufig vorkommenden, konkreten Geschäftsvorfalles – der Nachtragsbearbeitung – verdeutlicht.

3.3.4 Vorteilhaftigkeitsbetrachtung am Beispiel der Nachtragsbearbeitung

Nachträge, als auftragnehmerseitige Ansprüche auf zusätzliche Vergütung im Fall auftraggeberseitig veranlasster bzw. zu vertretender Abweichungen vom Bausoll, sind ein **stetiger Konflikt-**

¹⁶⁹ Entsprechend gilt dies natürlich auch bezogen auf die Hauptunternehmer-Nachunternehmer-Ebene. Da aber die Abnahmetermine zwischen Hauptunternehmers mit den Nachunternehmern einerseits und zwischen Hauptunternehmer und Bauherren andererseits zeitlich auseinander fallen, verbleibt ein mit zunehmender Projektlänge steigendes Gewährleistungsrisiko beim Hauptunternehmer. Vgl. Heiermann, W. (2003), S. 19. Vgl. speziell Heiermann, W. (2004a), S. 14ff. zu diesbezüglich immer wiederkehrendem Problem.

¹⁷⁰ Vgl. dies und das Folgende Kale, S.; Arditi, D. (2002), S. 240.

¹⁷¹ Eine Preisführerschaft ist eine Marktbearbeitungsstrategie auf der Grundlage des Angebotspreises. Einer Preisführerschaft geht oftmals eine weitere Marktbearbeitungsstrategie – die Kostenführerschaft – voraus, bei der mit Hilfe von Kostenreduzierungen ein Kostenvorteil gegenüber der Konkurrenz erzielt werden soll. Ein Unternehmen, an dem sich andere Unternehmen im Zuge einer Anpassungsstrategie mit ihrer Preispolitik orientieren, wird als Preisführer, die anderen entsprechend als Preisfolger bezeichnet.

¹⁷² Eine Qualitätsführerschaft ist ebenfalls eine Marktbearbeitungsstrategie, allerdings auf der Grundlage des Ausführungs- bzw. Produktqualität.

¹⁷³ Vgl. Gralla, M. (2001), S. 24.

punkt im Baualltag.¹⁷⁴ Die Relevanz von Nachträgen und deren Bearbeitung innerhalb der Partnerschaft ist vor allem im Hinblick auf deren hohes Umsatzpotenzial ersichtlich. In durchschnittlich 78 Prozent aller Bauprojekte werden Nachträge gestellt, die in der Summe ein Nachtragsvolumen von elf Prozent der gesamten Bauleistung darstellen. Der Sachverhalt wird durch die folgende Abbildung 3-8 näher illustriert.

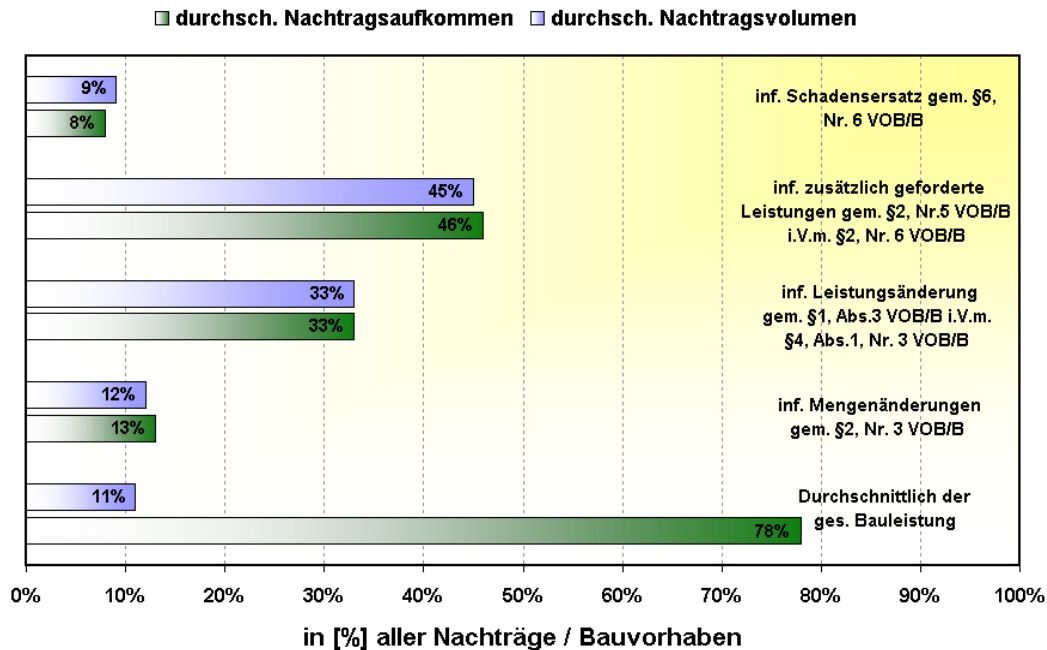


Abbildung 3-8: Durchschnittliches Nachtragsaufkommen- bzw. -volumen und Vergütungsgrundlage gem. VOB/B¹⁷⁵

Die Nachträge resultieren vornehmlich aus zusätzlich geforderten Leistungen gem. § 2, Nr. 5 VOB/B i.V.m. § 2, Nr. 6 VOB/B und aus Leistungsänderungen gem. § 1, Abs. 3 VOB/B i.V.m. § 4, Abs. 1, Nr. 3 VOB/B.

In der heutzutage üblichen **Baupraxis** stellen Nachträge für den Auftragnehmer willkommene Möglichkeiten dar, ein **durch schlechte Vertragspreise bedingtes defizitäres Baustellenergebnis mittels unverhältnismäßig hoher Nachtragsangebote ‚aufzubessern‘.**¹⁷⁶ Partnerschaftsintern muss diese Vorgehensweise zwischen den Beteiligten untereinander weitestgehend abgelegt werden, um das Geschäftsverhältnis zueinander nicht zu beeinträchtigen. Partnerschaftsextern sollten Nachträge aus operativer Sicht als Beitrag zur Sicherung positiver Baustel-

¹⁷⁴ Vgl. Kumlehn, F. (2005), S. 31.

¹⁷⁵ Vgl. bzgl. des Datenmaterials Kattenbusch, M.; Kuhne, V. (2002), S. 42f.

¹⁷⁶ Vgl. Wienert, H.-J. (2006), S. 31 sowie Vgl. Kumlehn, F. (2005), S. 32.

lenergebnisse selbstverständlich gegenüber dem Bauherren vorgetragen werden. Obwohl der intensive Wettbewerb die konsequente Durchsetzung jedes zusätzlichen Vergütungsanspruches fordert, ist im Einzelfall allerdings zu hinterfragen, ob nicht strategische oder firmenpolitische Interessen, wie z.B. die Sicherung der Unternehmensreputation oder die Wahrung des Geschäftsklimas zum Kunden, Vorrang eingeräumt werden muss. Denn: Einen Nachtrag zu stellen bedeutet fast immer, dem Auftraggeber und dessen Erfüllungsgehilfen Schwachstellen in der Ausarbeitung der Ausschreibungsunterlagen aufzuzeigen.¹⁷⁷

Im Sinne der Kundenorientierung des Partnering sollte daher stets eine zeitnahe und zwischen dem Haupt- und Nachunternehmer abgestimmte Nachtragsbearbeitung angestrebt werden.¹⁷⁸

Dem Bauherren gegenüber sind hierzu die erkannten Ansprüche eindeutig zu dokumentieren und kostenmäßig zu bewerten. Einhergehend mit der Ermittlung des neuen Bausolls muss zunächst die formal-rechtliche Grundlage des Nachtrages bestimmt werden. In einem weiteren Schritt werden die sich ergebenden Abweichungen zum ursprünglich vereinbarten Bausoll festgestellt und möglichst eindeutig belegt. Gleiches gilt für die zu erwartenden Auswirkungen hinsichtlich des weiteren Bauablaufes. Hierbei sollten die betroffenen Nachunternehmer eng eingebunden werden. Diese sollten mit ihrem Fachwissen vor allem die bauseitigen Planungs- und Ausschreibungsunterlagen auf verdeckte Unstimmigkeiten und Planungsfehler hin überprüfen.

Des Weiteren müssen die zusätzlichen Leistungen kostenmäßig bewertet werden. Die Unterlagen sind so zu gestalten, dass der Bauherr die Nachtragsforderungen plausibel dem Grunde und der Höhe nachprüfbar nachvollziehen kann. Partnerschaftsintern geht dies mit einer **systematischen und strukturierten Leistungsabrechnung** und einer **transparenten Darlegung der tatsächlichen Nachtragskosten der einzelnen Partner** einher.¹⁷⁹ Die **Kalkulation des Nachtrages** zur partnerschaftsinternen Leistungsverrechnung sollte sich an den der Einzelkosten der Teilleistung

¹⁷⁷ Zum einen nimmt auf Grund des Preiskampfes auch die Qualität der Planungsleistungen ab, und zum anderen werden Planungsmängel seitens der Planer oft verschwiegen oder geleugnet. Vgl. Wanninger, R. (2003), S. 79. Vgl. zur abwägenden Betrachtung von Kundennutzen und Nachtragsmanagement Konermann, J. (2001), S. 44f.

¹⁷⁸ Vgl. Konermann, J. (2001), S. 68. In der Praxis wird die Nachtragsausarbeitung, die nach Ansicht vieler Fachleute Aufgabe des Bauherren ist, nicht vergütet. Vgl. zur Diskussion möglicher Vergütungsansprüche ausführlich Kumlehn, F. (2005), S. 33f.

¹⁷⁹ Im Gegensatz zu Schadensersatzansprüchen müssen Nachtragskalkulationen in Anlehnung an die Urkalkulation des Hauptauftrages und dürfen nicht auf der Grundlage der tatsächlichen Kosten erfolgen, sodass der Auftragnehmer prinzipiell auch nicht kostendeckende Nachtragsvereinbarungen gegen sich gelten lassen muss. Vgl. Kumlehn, F. (2005), S. 30 und S. 34f.

zu entnehmenden Aufwandswerten¹⁸⁰ der Urkalkulation bzw. an den realistisch zu erwartenden Herstellungskosten, zzgl. einem zuvor vereinbarten Zuschlag für Wagnis und Gewinn (z.B. 2+2=4 %) sowie einem kalkulatorischen Deckungsbeitragsatz zu den Allgemeinen Geschäftskosten (z.B. 6 %), orientieren. Die ggf. anfallenden Baustellengemeinkosten müssen hierzu projektindividuell ermittelt werden. In der Summe ergibt sich ein Angebotspreis, der zur Deckung des organisatorischen und koordinativen Aufwands des Hauptunternehmers mit einem weiteren Hauptunternehmer-Zuschlag – üblicherweise zwischen fünf und zehn Prozent – versehen werden muss, bevor das endgültige Angebot dem Bauherren unterbreitet wird.¹⁸¹

Um das partnerschaftsinterne Vertrauen und die Transparenz zu fördern, ist es ratsam, die **Urkalkulation des Nachunternehmers zum Nachtrag** – ebenso wie die des Hauptangebotes des Nachunternehmers – in einem verschlossenen Umschlag zu hinterlegen, sodass im Falle einer strittigen Preisbildung und ggf. im Beisein der Partner hierauf zurückgegriffen werden kann.¹⁸²

Diese systematisch-kollektive Vorgehensweise trägt zur effektiveren Durchsetzung rechtmäßig erbrachter Leistungen bei. Daher kann eine **gemeinsam strukturierte Nachtragsbearbeitung als weiteres Optimierungspotenzial des Partnering** verstanden werden.¹⁸³

¹⁸⁰ Notfalls muss auf anerkannte, nach arbeitswissenschaftlichen Gesichtspunkte erstellte, einschlägige Arbeitszeitwertetabellen oder auf ähnliche Nachschlagewerke zurückgegriffen werden, obwohl diese z.T. Schwankungen von bis zu 400 % unterliegen. Vgl. Kumlehn, F. (2005), S. 35.

¹⁸¹ Vgl. zur Höhe des Hauptunternehmer-Zuschlages Hoffmann, M.; Kremer, P. (1999), S. 169.

¹⁸² Die Vertragskalkulation ist ohnehin für den Nachweis der Preisermittlung darzulegen. Vgl. anstelle vieler Heiermann, W.; Riedl, R.; Rusam, M. (2003), S. 767.

¹⁸³ Grundlegend lässt sich feststellen, dass die Aufbereitung und die Durchsetzung von Nachträgen in deutschen Bauunternehmen, bspw. hinsichtlich der Analyse der Anspruchsgrundlage, der Plausibilität und Kostentransparenz des Nachtrags gegenüber dem Bauherren, wesentlich besser gestaltet werden kann. Vgl. hierzu Konermann, J. (2001), S. 68.

4 Modularisiertes Konzept für partnerschaftliche Kooperationen

4.1 Vorüberlegungen

Der gegenwärtige Stand der Forschung zu einem schlüssigen und praxisnahen Partnering-Konzept ist ebenso rudimentär wie die diesbezüglichen Erfahrungen der deutschen Baupraxis. Dies ist in erster Linie auf die bislang unzureichende Operationalisierbarkeit der Gestaltungsziele des Partnering zurückzuführen, denn die wesentlichen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Kooperation – Loyalität, Ehrlichkeit, Fairness, Offenheit, Kritikfähigkeit und Verständigung zwischen den Partnern – sind sozialer, zwischenmenschlicher und somit nicht-ökonomischer Ausprägung. Aspekte, die in der preisdominierten deutschen Bauwirtschaft selten beachtet werden. Darüber hinaus sind auch die Erkenntnisse darüber, welche Einflussfaktoren zur Bildung einer Kooperation im Sinne des Partnering in der Baupraxis konkret wirksam sein könnten, äußerst begrenzt. Diese Umstände erschweren es, für jeden denkbaren Einzelfall einerseits detaillierte Gestaltungsempfehlungen zu geben andererseits jedoch ein ganzheitliches Konzept zur Einführung des Partnering zu entwerfen.

Daher wird im Folgenden ein modularisiertes Konzept für partnerschaftliche Kooperationen vorgestellt, das die notwendigen Veränderungen der an der Umsetzung des Partnering beteiligten Unternehmen zusammenhängend darstellt, aber es dennoch erlaubt, einzelne Aspekte des Partnering getrennt zu betrachten und ggf. anzuwenden. Um trotz der gewünschten Allgemeingültigkeit dennoch nicht abstrakt zu bleiben, werden beispielhafte Gestaltungsempfehlungen ausgesprochen, die aber keinesfalls als normativ verstanden werden sollen.

Es ergeben sich vier zentrale Grundfragen, die es im Folgenden im Detail zu erörtern gilt:

- Was sind die **grundsätzlichen Prämissen**, auf denen ein deutsches Partnering-Konzept gegründet werden kann?
- Wie kann die **dauerhafte Stabilisierung** des Unternehmensverbundes gefördert werden?
- Welche **Organisationsstruktur** benötigt das Partnering zur effizienten Entfaltung?
- Welche **Hilfsmittel und Instrumente** können interessierten Unternehmen geboten werden?

4.2 Prinzipien eines deutschen Partnering-Konzeptes

Die Gründung einer Kooperationsgemeinschaft und die Bauabwicklung nach dem angloamerikanischen Vorbild des Partnering bedeutet für die deutschen Bauunternehmen sowohl **Veränderungen in der Organisationsstruktur** als auch einen radikalen **Paradigmenwechsel im Hinblick auf den Geschäftsumgang miteinander**. Dies sind Aspekte, die durchaus im Einflussbereich der Unternehmen selbst liegen. Diese Überlegungen setzen allerdings voraus, dass auf Sei-

ten des Hauptunternehmers die Bereitschaft besteht, einen Teil der bisherigen Entscheidungsgewalt an die Nachunternehmer zu übertragen und deren Einwänden selbstkritisch zu begegnen.

Anders verhält es sich mit der grundsätzlichen **Akzeptanz** der angedachten Hauptunternehmer-Nachunternehmer-Kooperation **aus Sicht der deutschen Auftraggeber**. Die Marktakzeptanz entzieht sich weitestgehend der unmittelbaren Machtsphäre und somit der Beeinflussbarkeit durch die Bauunternehmen. Eine Akzeptanz kann daher nur dann gesichert werden, wenn sich die Bauherren im Vergleich zur bisherigen Bauabwicklung durch die veränderte Konstellation der Bauausführenden vorzugsweise besser, auf keinen Fall jedoch schlechter stellen. So wird davon ausgegangen, dass der Bauherr im Schlüsselfertigbau weiterhin mit lediglich einem Ansprechpartner und nicht mit einer Vielzahl von Unternehmen in Vertragsbeziehung stehen möchte.

Infolgedessen ist es, wie in Abbildung 4-1 dargestellt, wichtig, dass dem **Hauptunternehmer** nach wie vor als **einzigem und direktem Vertragspartner des Bauherren** die Führungspflicht für die Erbringung der schlüsselfertigen Bauleistung obliegt.

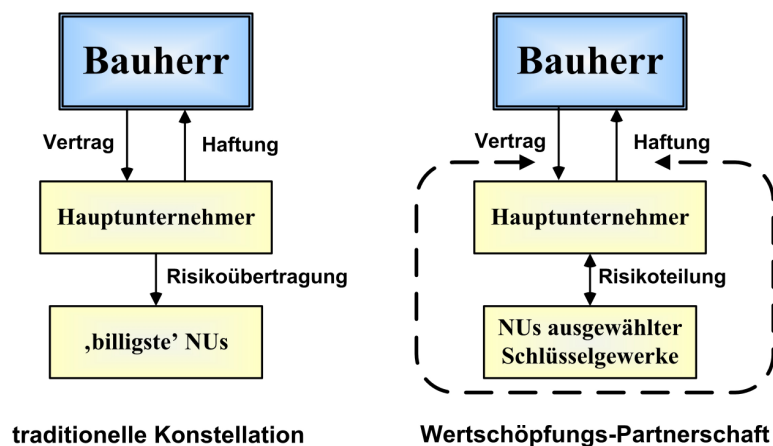


Abbildung 4-1: Stellung von Bauherr und Bauausführenden im traditionellen Schlüsselfertigbau und einer Wertschöpfungs-Partnerschaft¹⁸⁴

Generell ändert sich durch den Partnering-Ansatz nichts an der **traditionellen rechtlichen Konstellation der Beteiligten** im Vergleich zur klassischen Konstellation der Baubeteiligten bei Schlüsselfertigbau-Projekten. Nach wie vor haftet auch im Rahmen des Partnering der Hauptunternehmer dem Bauherren gegenüber für die ordnungsgemäße Erstellung eines mängelfreien Bauwerkes, das unter Berücksichtigung der Vertragsumstände zweckentsprechend und funkti-

¹⁸⁴ Quelle: Eigene Darstellung.

onstauglich ist.¹⁸⁵ Eine direkte rechtliche Beziehung der Nachunternehmer zum Bauherren ist demgemäß nicht denkbar. Es ergeben sich folglich zwei rechtlich voneinander getrennte Vertragsebenen:

1. Die Vertragsebene Bauherr-Hauptunternehmer, die durch das Partnering in keiner Weise beeinflusst wird.
2. Die Vertragsebene Hauptunternehmer-Nachunternehmer, auf der das Partnering, wie es in dieser Arbeit vorgestellt wird, ausschließlich Anwendung findet.¹⁸⁶

Aus diesem Grund müssen beispielsweise Bedenken der Nachunternehmer gegen die Ausführung gegenüber dem Bauherren weiterhin über den Hauptunternehmer vorgetragen werden.¹⁸⁷

Innerhalb der geschilderten Rahmenbedingungen als grundsätzliche Prämissen basiert das Partnering-Konzept im Wesentlichen auf Transparenz und Gleichheit aller Teammitglieder. Dies spiegelt sich in den zugrunde liegenden weiteren Prinzipien des Partnering-Konzeptes nieder, die im Folgenden näher ausgearbeitet werden.¹⁸⁸

4.2.1 Prinzipien der Informationstransparenz und Gleichstellung der Partner

Mit dem Prinzip der Informationstransparenz und der Gleichstellung der Partner wird die Forderung unterstrichen, dass jedem Mitglied jeder Zeit alle **projektspezifischen Informationen schnellstmöglich zugänglich** sein müssen. Um den Informationsaustausch effizienter zu gestalten, werden dazu die Informationen vorab hinsichtlich der individuellen Erfordernisse vorgefiltert.¹⁸⁹ Besonders empfehlenswert erscheint die **offene Darlegung des Hauptvertrages** zwischen Bauherr und Hauptunternehmer gegenüber den Nachunternehmern. Auf diese Weise können die Abhängigkeiten der einzelnen Gewerke und die Gewerkeschnittstellen verstärkt aufeinander abgestimmt werden.

¹⁸⁵ Vgl. zur Mängelfreiheit eines Bauwerkes Heiermann, W. (2002), S. 26 sowie zur Funktionstauglichkeit BGH BauR (1995), S. 230.

¹⁸⁶ Vgl. hierzu Kapellmann, K.D. (1997), S. 16. Vgl. zur ausführlichen Darstellung der Organisationsstruktur des Partnering Kapitel 4.4.

¹⁸⁷ Werden seitens eines Nachunternehmers Bedenken angemeldet, so muss der Hauptunternehmer sich diese zu Eigen machen und sollte sie prüfen und ggf. auch gegenüber dem Bauherren anmelden. Vgl. Heiermann, W. (2002), S. 27.

¹⁸⁸ In Anlehnung an die Grundprinzipien der Untervergabe von Bauleistungen der ‚Fédération de l’Industrie Européenne de la Construction‘ (franz.: Verband der Europäischen Bauwirtschaft) (FIEC) und den Subunternehmervertrag der ‚Fédération Internationale des Ingénieurs Conseils (franz.: internationaler Verband der beratenden Ingenieure)‘ (FIDIC). Vgl. FIEC (1998), S. 7ff.

¹⁸⁹ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 4.4.8.

Ferner sollte die Ausgestaltung der jeweiligen **Nachunternehmerverträge in Kongruenz zum Hauptvertrag** stehen. Problematisch aus Sicht des Hauptunternehmers ist beispielsweise, dass die Gewährleistungspflicht des Nachunternehmers in der Regel früher endet, als die des Hauptunternehmers gegenüber dem Bauherren. Es verbleibt somit oft eine gewisse Zeitspanne, in der der Hauptunternehmer gegenüber dem Bauherren für eine Leistung gewährleistungspflichtig ist, die der Hauptunternehmer selber nicht ausgeführt hat. Ohne den Nachunternehmern hierdurch ein unverhältnismäßig hohes Wagnis zu übertragen, ist für diesen Fall über eine Auftragsynchronisierung nachzudenken. Die Modalitäten müssen im Einzelfall – insbesondere in Abhängigkeit von der zu Grunde gelegten Gewährleistungsdauer – erörtert werden.¹⁹⁰ Bei diesbezüglich weiterführenden Überlegungen ist zu beachten, dass die möglichen Risiken bei einer gemeinsamen Vorgehensweise weitestgehend entschärft und die verbleibenden Unwägbarkeiten den Beteiligten entsprechend dem möglichen Einflussbereich zugeordnet werden können. So ergeben sich sowohl für den Haupt- als auch für die Nachunternehmer risikomindernde Aspekte, wodurch die Auftragskalkulation realitätsnäher und mit weniger Wagnis verbunden durchgeführt werden kann.

Dieses Beispiel zeigt, dass einerseits die gängige, ungefilterten Risikoübertragung aus dem Bauhauptvertrag auf die Nachunternehmer nicht gänzlich vermieden werden kann, andererseits aber die **Nachunternehmer** sich unter dem Aspekt der Gleichheit ihrer **gestiegenen Verantwortung** innerhalb der Partnerschaft bewusst werden müssen.

4.2.2 Prinzipien des externen und internen Wettbewerbs

Grundsätzlich muss zunächst zwischen dem externen und dem internen Wettbewerb in einer Partnerschaft unterschieden werden. Die Partnerschaft als eine quasi-virtuelle Unternehmung mit einem nach außen hin geschlossen auftretenden Erscheinungsbild muss sich nach wie vor dem **externen Wettbewerb** mit konkurrierenden Bauunternehmen stellen. Auf Grund der fehlenden Einflussmöglichkeiten der Partnerschaft auf die Makroökonomie der Volkswirtschaft müssen die **Baumarktbedingungen als gegeben hingenommen** werden. Daher muss der mitunter vertrete-

¹⁹⁰ Dabei darf nicht verkannt werden, dass der Hauptunternehmer grundsätzlich haftungs- und gewährleistungspflichtig ist. Vgl. Brückel, H. (2003), S. 31. Dies gilt selbst bei lückenhafter Ausschreibung des Architekten, fehlerhafter Ausführungsplanung der Fachingenieure oder mangelhafter Vorleistungen anderer Unternehmen, insb. der Partnerunternehmen. Der Gewährleistungspflicht kann sich der Hauptunternehmer nur dann entziehen, wenn er zuvor seiner Bedenkenhinweispflicht gem. § 4 Nr. 3 VOB/B nachgekommen ist. Vgl. hierzu Heiermann, W. (2002), S. 26.

nen Meinung, Partnering würde den Wettbewerb verzerren oder sogar unterbinden bzw. mitunter zu kartellähnlichen Zuständen führen, an dieser Stelle vehement widersprochen werden.

Der **interne Wettbewerb** innerhalb der Partnerschaft beschreibt die bestehende Konkurrenzsituation der Nachunternehmer untereinander. Im Gegensatz zum traditionellen Gegeneinander der Nachunternehmer wird der interne Wettbewerb somit durch **Aktivierung des Know-hows der Nachunternehmer** zu einem **transparenten und innovativen Preis-Leistungswettbewerb** überführt. Hierin begründet sich die qualitative und preisliche Überlegenheit des Partnering gegenüber traditionellen Vergabeformen im Schlüsselfertigbau.

Die Ausschreibung von Bauleistungen durch den Hauptunternehmer ist beispielsweise wie folgt denkbar: Zunächst fordert der Hauptunternehmer – wie bei der gängigen Ausschreibung von Nachunternehmerleistungen auch – gewerkeindividuell die Nachunternehmer der Kooperationsgemeinschaft zur Abgabe ihrer Angebote auf. Diese Angebote vergleicht der Hauptunternehmer mit den ihm zur Verfügung stehenden Budgetvorgaben. Diese Budgetrestriktionen resultieren aus dem Bauhauptauftrag abzüglich eines angemessenen Hauptunternehmer-Zuschlages zur Deckung seiner allgemeinen Geschäftskosten und seines Wagnises und Gewinns. Auf diese Weise findet bereits eine **projektspezifische Vorselektion der Nachunternehmer** statt. Sollten die Budgetvorgaben durch die partnerschaftsintern eingeholten Angebotspreise überschritten werden, so müssen sowohl die Partnerunternehmen ihre Angebotsspielräume hinsichtlich kalkulatorischer Wagnis- und Gewinnzuschläge überprüfen und ggf. den Angebotspreis entsprechend reduzieren als auch der Hauptunternehmer seine Budgetvorgaben überdenken. Da das übergeordnete Ziel der Partner jedoch die gemeinsame Behauptung im externen Wettbewerb sein muss, kann es nur im Interesse aller Parteien sein, wenn gemeinsame abstimmende Verhandlungen geführt werden, um die bauherrenseitigen Anforderungen möglichst exakt zu erfassen und unter Berücksichtigung identifizierbarer Risiken die Nachunternehmerleistungen realistisch kalkulieren zu können. Sollte keine Übereinkunft möglich sein, müssen darüber hinaus weitere partnerschaftsexterne Unternehmen – nicht zuletzt auch zur Sicherstellung eines Wettbewerbsniveaus – zur Angebotsabgabe angefragt werden. Hierdurch werden gleichzeitig Preisabsprachen durch die notwendige **Orientierung am Marktpreis** von vornherein ausgeschlossen. Den Partnern sollte jedoch die Möglichkeit eingeräumt werden, ihren niedrigsten Angebotspreis als letzter Bieter zu nennen. Hierbei sollten nicht der denkbar günstigste Anbieter, sondern die tatsächlichen Budgetvorgaben als Vergleichsmaßstab herangezogen werden, um dem üblichen Preisdruck und die daraus resultierenden Qualitätseinbußen oder erhöhten Folgekosten als direkte Konsequenzen zu entschärfen. In Abhängigkeit von dem zu erwartenden Leistungsumfang, den technischen An-

forderungen und der Komplexität des Bauvorhabens werden notfalls je Gewerk zwei bis drei Unternehmen **zu konkretisierenden Gesprächen eingeladen**, bis letztendlich ein Unternehmen für die Ausführung der Arbeiten bestimmt wird.

Im Zusammenhang der **Weitergabe und Nutzung des Fachwissens der Nachunternehmer** durch den Hauptunternehmer muss sichergestellt werden, dass die Rechte des geistigen Eigentums an den Planungsleistungen und angebotsspezifischen Optimierungsvorschlägen der Nachunternehmer beachtet und hinreichend gewürdigt werden. Daher verbietet es sich für den Hauptunternehmer, im Zuge der Angebotsabfragen die gewonnenen Fachinformationen der Partnerunternehmer allen an der Ausschreibung beteiligten Nachunternehmern zur Verfügung zu stellen, um – im denkbar schlimmsten Fall zusätzlich in mehreren Ausschreibungsrunden – die Angebotspreise zu drücken. Nach Möglichkeit sollte der Nachunternehmer favorisiert werden, der sein Know-how am dienlichsten in die Angebotsbearbeitung des Hauptunternehmers mit einfließen ließ und gleichzeitig ein preislich annehmbares Angebot unterbreiten konnte. Um die während der Angebotsphase zusammengetragenen Optimierungsvorschläge der Nachunternehmer bei der Bauwerksrealisierung dennoch nutzen zu können, sollte der Hauptunternehmer nach der Bestimmung des ausführenden Unternehmens die Hinweise der weiteren Nachunternehmer zur endgültigen Beauftragung und vertraglichen Fixierung des Angebotspreises dem ausgewählten Nachunternehmer zur Verfügung stellen.

Die an der Angebotserstellung beteiligten Nachunternehmer müssen – wie allgemein üblich – die ihnen entstandenen Bearbeitungskosten unabhängig von der Zuschlagsentscheidung des Hauptunternehmers ohne Vergütung als eigene allgemeine Geschäftskosten verbuchen. Eine Entlohnung für ihre Bemühungen erfahren sie lediglich indirekt, denn ein wettbewerbsfähiges Angebot des Hauptunternehmers an den Bauherren ermöglicht mittelfristig für alle beteiligten Unternehmen der Partnerschaft eine Wettbewerbsstärkung.

4.2.3 Prinzipien der Kostenverteilung und Zahlungsmodalitäten

Kostenverteilung und Zahlungsmodalitäten stellen einen immer wiederkehrenden Konfliktpunkt in der Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Nachunternehmer dar. Daher sind eine eindeutige

und **nachvollziehbare Regelung der Kostenumlage** und eine gewisse **Zahlungsgarantie** wichtig.¹⁹¹

Eine wichtige organisatorische Fragestellung im Rahmen der Kooperation wird die **Gewinn- und Verlustverteilung** betreffen. Insbesondere durch die netzwerkartige Verknüpfung der beteiligten Firmen und durch die Ressourcenzusammenlegung in Form von ‚Ressourcenpools‘ werden sich zahlreiche Leistungstransfers zwischen den einzelnen Partnerunternehmen einstellen, die geldwert erfasst werden müssen.¹⁹² Hierzu müssen **partnerschaftsinterne Verrechnungssätze** festgelegt werden.

Der **Liquiditätsplanung bzw. zeitnahen Vergütung als Beitrag zur Liquiditätssicherung** der oftmals finanzschwachen Nachunternehmer muss in diesem Zusammenhang eine besondere Bedeutung beigemessen werden. Dies gilt umso mehr, als dass sich die Risikoeinschätzung von Kreditinstituten bezüglich der Kreditwürdigkeit von Unternehmen an deren Liquiditätsbasis orientiert.¹⁹³ Hierzu muss insbesondere das oft praktizierte Geschäftsgebaren mancher Hauptunternehmer gesehen werden: Dazu zählen beispielsweise verspätete Zahlungen, die häufig durch die mangelhafte Zahlungsmoral der Bauherren induziert und ungefiltert von den Hauptunternehmern an deren Nachunternehmer weitergegeben wird.¹⁹⁴ Zahlungsverweigerungen der Hauptunternehmer für ordnungsgemäß erbrachte Leistungen der Nachunternehmer widersprechen dem partnerschaftlichen Leitgedanken und belasten die ohnehin schwache Liquidität der Handwerksbetriebe erheblich.¹⁹⁵ Daher sollten **regelmäßige Abschlagszahlungen** – insbesondere kostenintensiven Gewerken und Gewerken mit großem Anteil an Vorleistungen – entweder

- gem. §16, Nr. 1, Abs. 3 VOB/B spätestens mit Ablauf einer Frist von 18 Tagen nach Erbringung der Leistung,
- entsprechend einem an dem Baufortschritt orientierten Zahlungsplan oder

¹⁹¹ Eine Zahlungsgarantie für Nachunternehmerleistungen ist nicht unumstritten, da dem Hauptunternehmer auch keinerlei Zahlungsgarantie seitens des Bauherren gewährleistet wird. Daher distanzieren sich einige nationale Dachverbände des Baugewerbes – darunter auch der Hauptverband der Deutschen Bauindustrie – von derartigen Forderungen. Vgl. FIEC (1998), S. 9.

¹⁹² Vgl. zur ausführlicheren Darstellung von Ressourcenpools Kapitel 4.4.5.

¹⁹³ Vgl. Helmus, M.; Weber, A. (2006), S. 35, Elbers-Lodge, R. (2004), S. 5 sowie von Ende, S.; Ganzel, U.; Puche, M. (2002), S. 41.

¹⁹⁴ Im angloamerikanischen Sprachraum wird von ‚pay when paid‘- oder ‚payment on payment‘-Klauseln gesprochen.

¹⁹⁵ Umfragen belegen, dass die Zahlungsmoral das wichtigste Kriterium der Nachunternehmer zur Beurteilung der Hauptunternehmer darstellt. Zudem werden nicht eingehaltene Zahlungsziele von den Nachunternehmern als häufigste Problemursache bei der Zusammenarbeit genannt. Vgl. Helmus, M.; Weber, A. (2006), S. 35f.

- in Anlehnung an die tatsächlich entstehenden Kosten gem. der monatlichen Leistungsaufstellung des Nachunternehmers

zugesichert werden. Ebenso ist es vor allem für die Nachunternehmer in der Partnerschaft wichtig, dass die **Zahlungsvorgänge entgegen der üblichen Praxis nicht durch unnötig lange Rechnungsprüfungen verzögert** angewiesen werden.¹⁹⁶ Ein Zahlungsverzug seitens des Hauptunternehmers sollte eine Ausnahme sein, die nachvollziehbar begründet werden muss.

Gemäß § 17 Nr. 7 VOB/B steht es dem Hauptunternehmer frei, zur Absicherung der vertragsgemäßen Ausführung der Leistungen und zur Deckung der Gewährleistungsansprüche einen **Sicherheitseinbehalt von der Schlussrechnung** der Nachunternehmer einzufordern.¹⁹⁷ Dieser beträgt i.d.R. fünf Prozent der Abrechnungssumme und erreicht somit durchaus Größenordnungen, die den kalkulierten Gewinn übersteigen. Dieser objektbezogene Sicherheitseinbehalt wird in den meisten Fällen durch eine Bankbürgschaft abgelöst, belastet hierdurch jedoch die Kreditlinie der Nachunternehmer und ist in der Konsequenz baukostensteigernd.¹⁹⁸ Zudem ist der Sicherheitseinbehalt – ungeachtet der anfallenden Verwaltungskosten – selten ausreichend, um die tatsächlichen Kosten im Falle einer Mängelbeseitigung oder Unternehmensinsolvenz abzusichern.¹⁹⁹ Es stellt sich demnach die Frage, ob innerhalb der Partnerschaft tatsächlich ein derartiger Sicherheitseinbehalt vorgenommen werden muss. Diese Arten der Sicherheitsleistungen können nicht rechtswirksam ausgeschlossen werden. Sinnvoller erscheint es jedoch, anstelle des Sicherheitseinbehaltes eine kontinuierliche Rücklage zu bilden, die dem kollektiven Finanzfundus der Partnerschaft zugeführt wird.

4.3 Langfristig stabilisierende und vertrauensbildende Maßnahmen

Nach der Übereinkunft auf die grundsätzlichen Prämissen der Zusammenarbeit sollte eine Basis für den Umgang der Mitglieder untereinander geschaffen werden. Hierzu tragen in erster Linie die grundsätzliche Auswahl der Partner, eine von Vertrauen geprägte Partnerschaftskultur, eine

¹⁹⁶ Vgl. von Ende, S.; Ganzel, U.; Puche, M. (2002), S. 39.

¹⁹⁷ Sicherheitsleistungen seitens der Nachunternehmer gem. § 648 BGB (Sicherungshypothek des Bauunternehmers) bzw. § 648a BGB (Bauhandwerkerversicherung) werden hier bewusst nicht näher behandelt. In der Praxis rufen sie beim Hauptunternehmer als Besteller der Bauleitungen i.d.R. Verärgerung hervor, da diesem hierdurch eine mangelnde Zahlungsfähigkeit unterstellt wird.

¹⁹⁸ Anstelle einer Bankbürgschaft können auch Versicherungen die Bürgschaften ausstellen, wodurch die Kreditlinie des Bauunternehmens bei der Bank nicht direkt belastet wird.

¹⁹⁹ Vgl. Werner, M. (2005b), S. 15f.

Partnerschafts-Charta und -Workshops bei. Diese Aspekte beleuchten die nachfolgenden Unterkapitel.

4.3.1 Auswahlkriterien geeigneter Partner und Kontaktaufnahme

Bezüglich der Frage, welche **Kriterien Hauptunternehmer zur Selektion nutzenstiftender Partner** herangezogen werden können, müssen die ausgewählten Partnerunternehmen in einem ersten Schritt hinsichtlich ihrer Potenziale beleuchtet werden.²⁰⁰

Grundsätzlich ist es ratsam, **wettbewerbsstarke Partnerunternehmen** zu ermitteln. Für eine gewisse Wettbewerbsstärke eines Unternehmens sprechen beispielsweise eine mehrjährige Marktpräsenz, eine große Zahl von Geschäftsbeziehungen sowie eine positive Umsatzentwicklung im Vergleich zu den Hauptwettbewerbern bzw. im Vergleich zum Branchendurchschnitt.

Um insbesondere Synergien nutzen zu können, ist es zweckmäßig, nach **Gemeinsamkeiten** zu suchen. Gleichzeitig ist es aber ebenso notwendig, **gegenseitige Ergänzungen** zu identifizieren, um auf diese Weise Unternehmensstärken und -schwächen gegenseitig ausnivellieren zu können. Auf diese Weise ist die gemeinsame Erschließung neuer Marktsegmente denkbar, deren Markteintrittsbarrieren von einem einzelnen Unternehmen nicht überwunden werden können.²⁰¹ Erst wenn die Stärken und Schwächen ergründet worden sind, können die Potenziale und Synergieeffekte einer zukünftigen partnerschaftlichen Kooperation aufgedeckt werden.

Für die Identifikation geeigneter Partner werden oftmals **Anforderungsprofile mit spezifischen Eignungskriterien** zusammengestellt. Die **Summe qualitativer und quantitativer Faktoren** erlaubt eine umfassende Einschätzung der möglichen Partnerunternehmen. Zur endgültigen Auswahl der in Frage kommenden Kandidaten werden intensive persönliche Gespräche dringend empfohlen. Hierbei werden oftmals bereits ungewünschte Haltungen, beispielsweise ein offensichtliches Dominanzverhalten als genereller Indikator für einen potenziell konfliktaffinen Partner, offensichtlich. Dies könnte das Streben nach Einigkeit und nach gemeinsam getragenen Entscheidungsfindungen in der Zukunft empfindlich stören.

²⁰⁰ Die nachfolgend dargestellten Auswahlkriterien für geeignete Partner werden bspw. auch in ähnlicher Form bei der Siemens AG als vorbereitende Maßnahmen zur Selektion von langfristigen Lieferantenbeziehungen durchgeführt. Vgl. Roth, C. (2003a), S. 62. Vgl. für das Folgende auch Ogunlana, S. O. (1999), S. 31ff. und Kraege, R. (1997), S. 93.

²⁰¹ Bergmann, U. (2002), S. 47f.

Um zu erörtern, ob die Partnerunternehmen grundsätzlich in der Lage sind, den aus der Partnerschaft resultierenden Verpflichtungen nachzukommen, muss eine eingehende **Überprüfung der wirtschaftlichen Stabilität** der Unternehmen stattfinden.

Unternehmensspezifische Daten können – auch ohne das Wissen des zu überprüfenden Unternehmens – unter Zuhilfenahme von privatwirtschaftlich geführten **Wirtschaftsauskunfteien**²⁰² eingeholt werden. Diese greifen auf ein Netzwerk von Datenpools²⁰³ zurück, um wirtschaftsrelevante Informationen zur Beurteilung eines Unternehmens und dessen Geschäftsbeziehungen anhand von Zahlungserfahrungen, Rankings, Bonitätsindices, den eigentlichen Unternehmenskennzahlen wie beispielsweise Umsätze, Gewinne/Verluste, Eigenkapitalquote, Betriebs- und Geschäftsausstattung, Anzahl der Mitarbeiter, etc. kostenpflichtig anfragenden Interessenten zur Verfügung zu stellen.

Aussagekräftige **finanzwirtschaftliche Firmendaten** können darüber hinaus aus Projekt- und ggf. Produktdaten gewonnen werden. Sehr aufschlussreich sind zudem Einblicke in die Bilanz des entsprechenden Unternehmens, sofern das Unternehmen der Pflicht zur Erstellung eines Jahresabschlusses unterliegt. Allerdings sind viele Unternehmen der Baubranche auf Grund Ihrer Betriebsgröße nicht gesetzlich verpflichtet derartig umfangreiche buchhalterische Daten zusammenzustellen. Neben dem **Gesamtjahresumsatz** gibt auch die im **Jahresdurchschnitt beschäftigte Arbeitnehmerzahl** und deren **Qualifikationsniveau** indirekt Aufschluss über mögliche **Kapazitäts- und Finanzrestriktionen**, die möglicherweise die Zahlungs- oder Leistungsfähigkeit des Unternehmens einschränken könnten. Vor allem die typischerweise als Nachunternehmer agierenden klein- und mittelständischen Handwerksunternehmen sind oftmals durch **unzureichende liquide Mittel bzw. eine allgemein geringe Finanzkraft** gekennzeichnet. Daher ist bei der Bewertung dieses Kriteriums eine besondere Vorsicht geboten. Außerdem ist nicht auszuschließen, dass gerade finanzschwache Unternehmen den Beitritt zur Partnerschaft – vordergründig mit der Hoffnung auf die Partizipation an die Erfolge im Unternehmensverbund heraus –

²⁰² Die Weitergabe von Daten an Dritte ist nach § 29 Abs. 2 BDSG nur dann zulässig, wenn der Anfragende ein berechtigtes Interesse glaubhaft darlegen kann und der Betroffene kein schutzwürdiges Interesse an dem Ausschluss der Übermittlung besitzt. Zu den größten Auskunfteien zählen die Creditreform Experian GmbH, Bürgel Wirtschaftsinformationen GmbH & Co. KG, D & B Schimmelpfeng GmbH, der Kreditschutzverein für Industrie, Handel und Dienstleistungen (IKD) und Info-Score Consumer Data GmbH.

²⁰³ Zu nennen sind in erster Linie allgemein zugänglicher Quellen (z.B. Veröffentlichungen im Bundesanzeiger, in einschlägigen Publikationen über Konkurse, Vergleiche oder Betriebsgründungen, Angaben des öffentlichen Handelsregisters), Ergebnisse von Selbstbefragung von Firmen und deren Geschäftspartnern sowie Unternehmensdaten amtlicher als auch halbamtlicher Stellen und Inkassobüros.

anstreben. Letztendlich stellen sie jedoch eine Belastung anstelle eines Mehrwertes für die Kooperationsgemeinschaft dar.

Zusätzlich zu der vorgenommenen Überprüfung der finanzwirtschaftlichen Kennzahlen sollte sich der Hauptunternehmer die **Fachkunde** und die **Leistungsfähigkeit** der vorselektierten Nachunternehmer aufzeigen lassen.

In jüngster Zeit wird im Zusammenhang mit der öffentlichen Vergabe verstärkt über das Thema ‚**Präqualifikation**‘ von Unternehmen diskutiert.²⁰⁴ Dabei bezeichnet der Begriff Präqualifikation „die generelle und vom konkreten Einzelvergabefall unabhängige Bewertung eines Bauunternehmens [...] in technischer, wirtschaftlicher und rechtlicher Hinsicht“.²⁰⁵ Im Zuge der EU-Harmonisierung erfolgte zu Beginn des Jahres 2006 eine Angleichung der Präqualifikationsrichtlinien an die bereits erfolgreich praktizierten Qualifikationsverfahren anderer EU-Länder.²⁰⁶ Das Spektrum dieser Verfahren reicht von staatlichen Zulassungssystemen, wie beispielsweise in Belgien praktiziert, über das freiwillige Zertifizierungssystem Frankreichs bis hin zu unverbindlichen Informationssystemen, wie z.B. dem Auftragnehmerkataster in Österreich.²⁰⁷ **Ziel** ist die **Wahrung von allgemein anerkannten Qualitätsstandards**, sodass öffentliche Aufträge zukünftig – entgegen der vorherrschenden Vergabepaxis – nicht an den billigsten Bieter sondern verstärkt an den objektiv leistungsfähigsten Bieter vergeben werden können. **Im Einklang mit der Forderung der bundesweiten Präqualifikation für öffentliche Auftragnehmer** kann die Beurteilung der Leistungsfähigkeit anhand folgender Fragestellungen erfolgen:

- Ist ein Insolvenz- oder Vergleichsverfahren eröffnet bzw. absehbar (§ 8 Nr. 5, Abs. 1a VOB/A)?
- Befindet sich das Unternehmen in Liquidation (§ 8 Nr. 5, Abs. 1b VOB/A)?
- Ereigneten sich in der Vergangenheit schwere Verfehlungen, die Zweifel an der Zuverlässigkeit begründen (§ 8 Nr. 5, Abs. 1c VOB/A)?
- Werden die Steuerbeiträge ordnungsgemäß abgeführt (§ 8 Nr. 5, Abs. 1d VOB/A)?
- Werden die Zahlungsverpflichtungen zur gesetzlichen Sozialversicherung und zu den Sozialkassen erfüllt (§ 8 Nr. 5, Abs. 1d VOB/A)?
- Ist die Gewerbeanmeldung oder Eintragung in das Handelsregister erfolgt (§ 8 Nr. 5, Abs. 1f und Abs. 2 VOB/A)?
- Liegen Eintragungen in das Gewerbezentralregister nach den Bestimmungen des § 150a GewO, insbesondere kein Ausschluss von öffentlichen Aufträgen gem. § 21 Schwar-

²⁰⁴ Vgl. Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V. [Hrsg.] (2007b), S. 22.

²⁰⁵ Zit. n. Werner, M. (2005b), S. 13.

²⁰⁶ Vgl. Werner, M. (2005a), S. 1.

²⁰⁷ Vgl. Werner, M. (2005b), S. 14.

zArbG und keine Missachtung der zwingenden Arbeitsbedingungen im Baubereich gem. § 1 AEntG, vor?

Ergänzend sollte darüber hinaus die **Referenzliste** der abgewickelten Bauprojekte hinsichtlich Projektgröße und technischem Schwierigkeitsgrad eingesehen und bewertet werden. Ebenso ist es ratsam, die Leistungsbereiche, die das Unternehmen im Rahmen der Partnerschaft im eigenen Betrieb zu erbringen gedenkt, durch Referenzen belegen zu lassen.

Neben den zuvor genannten, überwiegend quantitativen Kriterien bilden auch zahlreiche, oft subjektiv wahrgenommene **qualitative Aspekte**, wie z.B.

- die positiven Erfahrungen aus der vergangenen Zusammenarbeit, insbesondere hinsichtlich Zuverlässigkeit und Vertrauenswürdigkeit,
- das technische Know-how,
- das Firmenimage,
- die bestehenden Kundenkontakte,
- die Qualitäts- und Sicherheitsstandards,
- die fristgerechte Leistungserstellung,
- die Kenntnisse im Bereich Personal-, Projekt- und Qualitätsmanagement,
- die Verwendung von Marketinginstrumenten,
- die Führungsstrukturen und -persönlichkeiten

einen bedeutenden Kriterienkatalog. Daher sollten subjektive Erfahrungen aus gemeinsam abgewickelten Projekten zur Eignungseinschätzung ebenso berücksichtigt werden wie objektive Unternehmensdatensätze.

Obwohl das Partnering in der angloamerikanischen Bauwirtschaft weitestgehend gewerkeunabhängig durchgeführt wird, stellen sich mitunter **selbst kooperationswillige Nachunternehmer** für die Aufnahme in den partnerschaftlichen Unternehmensverbund als **ungeeignet** heraus, da nicht jeder Nachunternehmer in die Partnerschaft integriert werden kann bzw. sollte. So ist beispielsweise eine gewisse Unternehmensgröße nötig, um den benötigten EDV-Einsatz in einem vertretbaren Rahmen mittragen zu können. Viel versprechend sind – aus Sicht des Hauptunternehmers – zumeist **Kooperationen mit Unternehmen der ‚Schlüsselgewerke‘**, da sie tendenziell entweder

- ein hohes technisches Fachwissen bedingen (z.B. die technische Gebäudeausstattung),
- bauablaufbedingt viele Gewerkeschnittstellen hervorrufen (z.B. Trockenbau),
- einen hohen Kostenanteil an den Gesamtherstellkosten beanspruchen (z.B. Fassadenbau),
- besonders häufig Mängel

aufweisen. Auf Grund des Unikatcharakters von Bauprojekten unterliegen diese Schwerpunkte gewissen Schwankungen, sodass jeder Hauptunternehmer beispielsweise auch im Hinblick auf die Stammkundschaft individuell ‚seine‘ Schlüsselgewerke ermitteln muss.

Eine **Kontaktaufnahme** interessierter Unternehmen ergibt sich oftmals aus langjährigen, gefestigten Geschäftsbeziehungen, welche gezielt nach den Leitbildern des Partnering ausgebaut werden.

Darüber hinaus bieten sich beispielsweise

- örtliche Wirtschaftsverbände, Industrie- und Handelskammern,
- Kooperationsbörsen und Online-Datenbanken²⁰⁸,
- Fachmessen, Kongresse, Tagungen und fachbezogene Podiumsdiskussionen und
- Kooperationsanbahnung mittels Bedarfsvermittler

an. Etabliert sich eine landesweite Präqualifikation, beispielsweise in Form des bereits am 20. Juni 2005 gegründeten ‚Vereins für die Präqualifikation von Bauleistungen‘ so wäre diese dann eine geeignete Kontaktstelle, um in einer bundesweit einheitlich geführten Liste präqualifizierter Unternehmen nach geeigneten Partnern zu recherchieren.

4.3.2 Partnerschaftskultur – gemeinsame Wertevorstellungen, Leitbilder und Visionen

Da die **Partnerschaftskultur** – als Bündel gemeinsamer Wertevorstellungen, Leitbilder und Visionen – ein schwer greifbares, aber nichtsdestotrotz wesentliches **Kernelement einer erfolgreichen Partnerschaft** ist, wird der Begriff selbst zunächst anhand des geläufigeren Begriffes der ‚Unternehmenskultur‘ entwickelt und im Weiteren hinsichtlich der zentralen Aspekte konkretisiert.

In Anlehnung an den umgangssprachlichen Kulturbegriff wird unter **Unternehmenskultur** ein **System von Wertevorstellungen, Verhaltensnormen sowie Denk- und Handlungsweisen** verstanden. Dieses **kollektive Phänomen** entwickelt sich aus **Erfahrungen aus der Vergangenheit**, welche – größtenteils unbewusst – in **Richtlinien für die Gegenwart und Zukunft**

²⁰⁸ Bspw. von der Industrie- und Handelskammer. Vgl. <http://www.kooperationsboerse.ihk.de>.

umgesetzt wurden. Derartige Werte und Einstellungen stellen somit ein Muster von Selbstverständlichkeiten dar, die **prägend für das Verhalten der Unternehmensmitglieder** sind.²⁰⁹

Hierzu sind zwei Anmerkungen wichtig:

1. Die Unternehmenskultur steht mit der Organisationsstruktur in einem wechselseitigen Verhältnis, denn einerseits können **vorhandene Strukturen kulturbildend und andererseits können bestehende Kulturen strukturgebend wirken**.
2. **„Kulturänderungen“ sind nur sehr eingeschränkt durch Anordnung möglich**, sondern nur über einen längerfristigen Prozess umsetzbar.

Beides im Extremfall betrachtet, kann den organisatorischen Gestaltungsspielraum bei der Bildung der Partnerschaft erheblich einengen. So entstehen beispielsweise bei einer langfristig organisierten Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern zwangsläufig gewisse Auseinandersetzungen, die zu einer kollektiven Vorstellung bezüglich des Handelns in der Gruppe führen.²¹⁰ Auf diese Weise entsteht auf einer latenten Weise eine Identität bzw. eine Kultur innerhalb der Partnerschaft.

Das Wertesystem der Unternehmenskultur manifestiert sich nach außen hin insbesondere in der Unternehmensphilosophie sowie in den normativen Leitbildern und Visionen des Unternehmens.²¹¹ Somit spiegelt sich im Wertesystem des Unternehmens maßgeblich das Bild wider, das sich ein Unternehmen von der eigenen Zukunft zeichnet. Diese Unternehmensvision stellt wiederum die Zielmarke dar, auf die sämtliche Strategien ausgerichtet werden. Unternehmensintern zeigt sich die Unternehmenskultur überwiegend am Kooperationsstil der Organisationsmitglieder zueinander.

4.3.2.1 Von der Unternehmenskultur zur Partnerschaftskultur

Wird die vorwiegende Haltung gegenüber ethischen Werten wie beispielsweise Fairness und Ehrlichkeit näher betrachtet, so wird der Mangel an einer ‚Vertrauenskultur‘ in der deutschen Bauwirtschaft rasch ersichtlich.²¹² Dabei prägt die jeweilige Unternehmenskultur die Umgangs-

²⁰⁹ Vgl. Bleicher, K. (1991), S. 732.

²¹⁰ Vgl. Müller, R.; Hurter, M. (1999), S. 4.

²¹¹ Vgl. Gottfreund, G. (1993), S. 132.

²¹² Aus diesem Grund hat der Hauptverband der Deutschen Bauindustrie als Teil der Initiative ‚Qualität und Integrität‘ eine Einführung eines bundesweiten Managementsystems vorgenommen. Vgl. Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V. [Hrsg.] (2007a), S. 14.

formen der Mitarbeiter erheblich. So wurde die **Bedeutsamkeit einer Unternehmenskultur** in zahlreichen Branchen bereits erkannt, da sie entscheidend zum wirtschaftlichen Erfolg und zur Unternehmenskontinuität beitragen kann.²¹³ Ähnlich verhält es sich mit der zu entwickelnden Kultur innerhalb der Partnerschaft.²¹⁴ Das partnerschaftsinterne Wertegerüst wird im Folgenden – in Anlehnung an den Begriff der Unternehmenskultur – durch die Bezeichnung **Partnerschaftskultur** beschrieben.

Die **Überführung ungleicher Unternehmenskulturen** der Haupt- und der Nachunternehmer **in eine konforme Partnerschaftskultur** wird über diverse, im Wesentlichen formalisierte Regelungen und Mechanismen eingeleitet.²¹⁵ Vor dem Hintergrund der noch zu gestaltenden Organisationsstruktur der Partnerschaft sind insbesondere die Prinzipien und Richtlinien bei der Auswahl neuer Mitarbeiter entscheidend. Darüber hinaus sind bewusst arrangierte Maßnahmen, wie beispielsweise ein stringentes Berichtswesen, ebenso hilfreich wie die persönliche Ausstrahlung der Führungskräfte und die Pflege der zwischenmenschlichen Umgangsweisen.

Die **Beurteilung der zwischenmenschlichen Qualität** stellt sich in Geschäftsbeziehungen jedoch als äußerst **schwierig** dar. Eine Wertung erfolgt durch die Beteiligten selbst und ist daher **stets subjektiver Natur**. Zudem kann die Beeinflussung durch geschäftliche Interessen nicht gänzlich ausgeschlossen werden.²¹⁶ Dennoch wird – auf Grund empirischer Erkenntnisse – die **soziale Komponente** im Hinblick auf die empfundene Qualität von Geschäftsbeziehungen in der Literatur **vielfach hervorgehoben**.²¹⁷ Der **hohe Stellenwert persönlicher Sympathien und die Pflege der persönlichen Beziehung** wird daher auch im Rahmen des Partnering vielfach ausdrücklich betont, da beide Aspekte einen **positiven Einfluss auf die geschäftlichen Beziehungen** ausüben.²¹⁸ Hieraus ergibt sich gleichermaßen, dass partnerschaftlich ausgerichtete Geschäftsbeziehungen eine höhere **Interaktionsintensität** – determiniert durch Kontakthäufigkeit

²¹³ Eine mitarbeiter- und kundenorientierte Unternehmenskultur wird z.B. von der BMW Group München und der Hilti AG Schaan/Fürstentum Liechtenstein als eine wichtige gesellschaftspolitische Maxime betrachtet. Der dänische Pharmakonzern Novo Nordisk wurde auf Grund der ausgeprägten Unternehmenskultur dreimal in Folge als Dänemarks ‚most admired company‘ gewählt. Vgl. hierzu Zell, S. (2003), S. 8.

²¹⁴ Vgl. Bennett, J.; Jayes, S. (1995), S. 61.

²¹⁵ Vgl. zur Vertiefung des Folgenden bspw. Frese, E. (2005), S. 186f.

²¹⁶ Vgl. Diller, H. (1995), S. 18.

²¹⁷ Vgl. hierzu Holmlund, M. (1997), S. 118-132, Diller, H.; Kusterer, M. (1988), S. 215 f., Morgan, R.; Hunt, S. (1994), S. 22.

²¹⁸ Vgl. Holmlund, M. (1997), S. 126, Diller, H.; Kusterer, M. (1988), S. 216.

und ausgetauschtem Informationsvolumen – aufweisen als nicht-kooperative Geschäftsbeziehungen.²¹⁹

Die tatsächliche **Einflussnahme der Partnerschafskultur** auf das Handeln der Teammitglieder hängt im Wesentlichen von den drei Aspekten

- Prägnanz,
- Verbreitungsgrad und
- Verankerungstiefe

ab.²²⁰ Die **Prägnanz** ist hierbei als ein Maß der Klarheit der vermittelten Orientierungsmuster und Werthaltungen zu verstehen. Der **Verbreitungsgrad** konkretisiert das Ausmaß, inwiefern die Partnerschafskultur von den Mitgliedern geteilt wird. Die **Verankerungstiefe** bezeichnet, inwieweit kulturelle Muster internalisiert und zum selbstverständlichen Bestandteil des Handelns werden.

Um das zu etablierende Wertemuster der Partnerschaft zu stärken, muss für die Teammitglieder ein Verhaltensmuster entwickelt werden, das die zuvor genannten Einflussfaktoren berücksichtigt. Dazu ist es wichtig, dass jeder Partner das **Selbstverständnis der Partnerschafskultur verinnerlicht** und fördert. Das nötige Bewusstsein wird **im Rahmen von Workshops vermittelt**.

Die **Vorteile** einer deutlich ausgeprägten Partnerschafskultur sind offensichtlich: Die kollektive Identität fördert Motivation, Teamgeist und Vertrauen. Informelle Kommunikationskanäle werden erschlossen, wodurch die Entscheidungsfindungen beschleunigt und die Verständigung reibungs- und verlustärmer gestaltet werden kann. Gleichzeitig sinkt der Aufwand an formaler Kontrolle, was im Einklang mit der Forderung nach teilautonomen Gruppenstrukturen zu betrachten ist.²²¹

Problematisch hingegen sind **mögliche Widerstände** einzelner Teammitglieder, die aus einer vorhandenen Fixierung auf traditionelle individuelle oder unternehmensinterne Erfolgs- und Orientierungsmuster resultieren. Bildet sich dieser Widerstand in Gruppen aus, so kann Einzelnen gegenüber eine Neigung zur befangenen Konformität aufgezwungen werden. Hierdurch kann es zu einer erheblichen Beeinträchtigung der Entscheidungsfindung kommen. Dieses Phänomen

²¹⁹ Vgl. Werani, T. (1998), S. 144 f. Vgl. zum Begriff der Interaktionsintensität Diller, H. (1994), S. 16.

²²⁰ Vgl. Schreyögg, G. (1989), S. 95ff.

²²¹ Vgl. hierzu Kapitel 4.4.2.

wird unter der betriebswirtschaftlichen Thematik des ‚**Gruppenzwangs**‘ – auch als Gruppen- oder Konformitätsdruck bezeichnet – bzw. des ‚**Gruppendenkens**‘ untersucht.²²²

Im Folgenden die Kriterien der Partnerschaftskultur aufgezeigt. Diese im Weiteren als **Dimensionen der Partnerschaftskultur** bezeichneten Aspekte können zur Beurteilung der unternehmensübergreifenden Kultur herangezogen werden.

4.3.2.2 Dimensionen der Partnerschaftskultur

Damit die Partnerschaftskultur zu einem Erfolgsfaktor des Partnering reift, muss den in Abbildung 4-2 graphisch zusammengestellten Kriterien eine besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden.

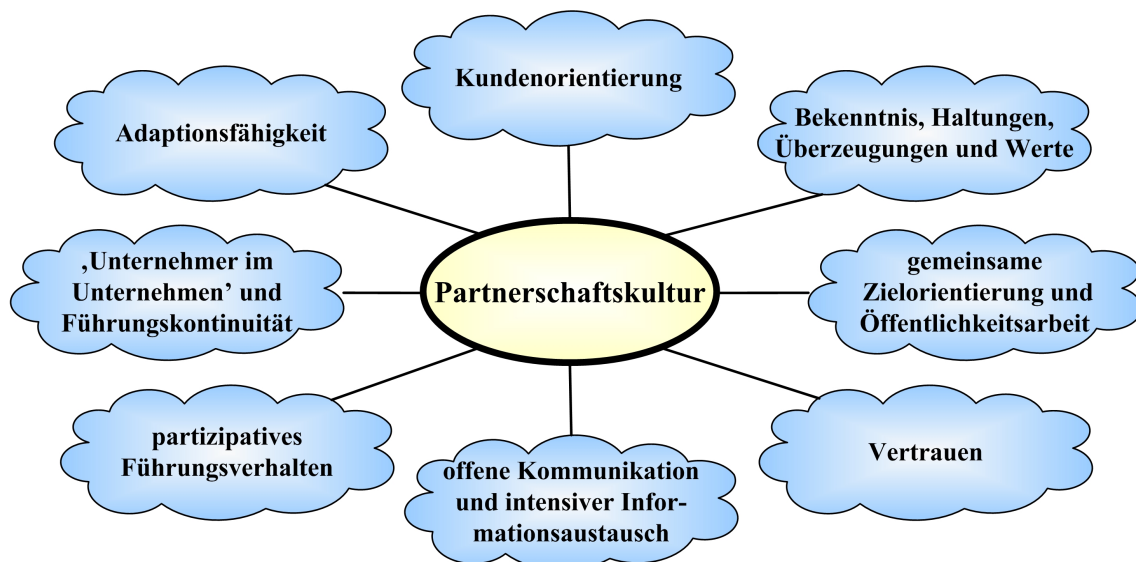


Abbildung 4-2: Die erfolgskritischen Bestandteile der gemeinschaftlichen Partnerschaftskultur²²³

Eine Vielzahl dieser Größen erscheint bei oberflächlicher Betrachtung ebenso selbstverständlich wie schwer operationalisierbar bzw. institutionalisierbar zu sein. Der Grund hierfür ist vor allem in der Tatsache zu sehen, dass es sich überwiegend um Soft-Skills handelt. Das technische Know-how, die **Hard-Skills deutscher Bauunternehmen**, sind im internationalen Vergleich durchaus **wettbewerbsfähig**, die **Soft-Skills** hingegen **weniger stark ausgeprägt**.²²⁴ Dabei gel-

²²² Vgl. anstelle vieler bspw. die Arbeiten von König, O.; Schattenhofer, K. (2006), Aronson, E.; Wilson, T. D.; Aker, R. M. (2004) sowie Stahl, E. (2002).

²²³ Quelle: Eigene Darstellung.

²²⁴ Vgl. Dorrhauer, D.; Pekrul, S. (2005), S. 39.

ten die Soft-Skills als „maßgebende Erfolgsgrößen für einen dynamisch wachsenden, dauerhaften Kooperationsprozess. Die Elemente Kultur und Kulturfähigkeit, Personal sowie die [...] Kompetenz im gemeinschaftlichen Handeln sind bei den Mitarbeitern aller Ebenen deutlich verbesserungswürdig.“²²⁵ Diese Feststellung ist **nach Meinung des Autors einer der wichtigsten Gründe**, warum der Partnering-Gedanke in Deutschland bislang nur unzureichend umgesetzt wurde.

1. Dimension: Bekenntnis, Haltungen, Überzeugungen und Werte

Die erste Dimension der Partnerschaftskultur umfasst das gegenseitige **Bekenntnis zueinander, die Haltungen, Überzeugungen und Werte** der Partner. Eine partnerschaftliche Zusammenarbeit setzt ein konformes Auseinandersetzen mit den zu erreichenden Zielen, ein Internalisieren des Partnerschafts-Gedankens und ein eindeutiges Verständnis des Partnering-Prozesses voraus. Hierzu müssen sich alle Mitglieder der Partnerschaft eindeutig für die Rechte und Pflichten aussprechen, die sich aus dem Zusammenschluss ergeben.

Das prägnante Bekenntnis zum Partnering wird schriftlich in Form einer Partnerschafts-Charta²²⁶ fixiert und zur Bekräftigung der allseitigen Willenserklärung von allen Repräsentanten unterschrieben. Diese Entscheidung für einen fairen, partnerschaftlichen Umgang miteinander muss durch ein sichtbar gelebtes Wertesystem von den Unternehmensführungen auf die ausführenden Mitarbeiter übertragen werden, sodass ein ‚Wir-Gefühl‘ vermittelt wird.²²⁷ Die Existenz und Kommunikation eines prägnant gestalteten Leitbildes ist hierbei von großem Nutzen, da eine breite Darstellung der Unternehmenswerte eine gesteigerte Identifikation der Mitarbeiter mit der Partnerschaft ermöglicht. Die **Kongruenz von postulierten und tatsächlich gelebten Werten** ist besonders wichtig für die Glaubwürdigkeit der Partner zueinander, aber auch im Hinblick auf die Außendarstellung beispielsweise gegenüber Bauherren.

Die **Integrität der Netzwerkmitglieder** muss sowohl der kollektiven Zielerreichung der Partnerschaft als auch der individuellen Zielerreichung dienlich sein, um zur **Entwicklung einer übergreifenden Netzwerkidentität** dauerhaft beizutragen. Dies bedingt die allseitige Akzeptanz bezüglich der grundlegenden Vorgehensweisen und Strategien der Partnerschaft. So sollte etwa eine **Entscheidungsfindung nicht durch Entmündigung und Machtausübung Einzelner**,

²²⁵ Zit. n. ebenda, S. 39.

²²⁶ Vgl. hierzu Kapitel 4.3.3.

²²⁷ Einen diesbzgl. Mangel identifizieren bspw. Dorrhauer, D.; Pekrul, S. (2005), S. 39, für deutsche Unternehmen.

sondern ausschließlich durch offene, sachliche Kritik Aller erfolgen. Denn nur auf Basis einer Mehrheit der beteiligten Personen kann sich eine intersubjektive Begründungsleistung ergeben, die sich auf die Erreichung eines Konsens' – einer Einstimmigkeit auf Basis der Einsicht in die Richtigkeit vorgetragener Argumente – bezieht. Nur die Beteiligung und Gleichheit der Verbundmitglieder kann sicher stellen, dass die Argumente aller Betroffenen in Form gegenseitigen Feedbacks angemessen berücksichtigt werden.

2. Dimension: Gemeinsamen Zielorientierung und Öffentlichkeitsarbeit

Mit dem Kriterium der **gemeinsamen Zielorientierung** wird das gemeinsame Verständnis betont, das notwendig ist, um als Partnerschaft wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen. Diesem Gedanken liegt die Gegebenheit zu Grunde, dass die Summation der (gewerkeindividuellen) Teilerfolge nicht zugleich das Gesamtoptimum für ein Bauprojekt darstellt.

Von den Führungspersonen der Partnerunternehmen müssen daher – mitunter projektindividuell – klare Zielvorgaben und Strategien formuliert werden, um bei gleichzeitiger Wahrung möglichst vieler Einzelinteressen zu einer einvernehmlichen **Festlegung von Standards zur Aus- und Durchführung definierter Geschäftsprozesse der Partnerschaft** überein zu kommen. Dabei kann davon ausgegangen werden, dass diese Ziele generell eine höhere Akzeptanz genießen, wenn diesbezügliche Vereinbarungen und Entscheidungen von allen Mitwirkenden der Partnerschaft – vor allem vom Top-Management der beteiligten Unternehmen – miterarbeitet, getragen und gelebt werden.²²⁸

Damit dabei kurzfristiges Effizienzdenken einzelner Partner nicht zum Nachteil der langfristigen Stabilität und Wettbewerbsfähigkeit der Kooperation wird, muss die **Verfolgung von Einzelerfolgen aufgegeben** und hinter der gemeinschaftlichen Bewältigung der Herausforderungen zurückgestellt werden. Gleichzeitig muss jeder Partner die Aufgabe empfinden, getroffene Entscheidungen, eingenommene Standpunkte und zugesagte **Verpflichtungen der Partner auch Externen gegenüber** zu vertreten.

Obwohl durchaus geringfügige Leistungsschwächen einzelner Partner kurzzeitig von der Partnerschaft geduldet werden können, gilt mittelfristig, dass jeder einzelne Partner seinen individu-

²²⁸ Vgl. Wolf, H. (2003), S. 20.

ellen Beitrag zur Wertschöpfung und zur Produktivität der Partnerschaft leisten muss.²²⁹ Dieser individuelle Beitrag zur Zielerreichung ist für die Zusammenarbeit unerlässlich. Um die gewünschte **Identifikation der Mitarbeiter mit den Zielen** der Partnerschaft herbeizuführen, müssen Informationsstrukturen geschaffen und Maßnahmen eingeleitet werden, die eine sachlich transparente und ggf. begründbare Vermittlung der Zielvorgaben ermöglichen.

In diesem Zusammenhang muss auch die **Zelebrierung der gemeinsam erreichten Erfolge** betont werden. Dies dient der Anerkennung der vollbrachten Leistungen.²³⁰ Als Zeitpunkte können

- **projektbegleitende** (z.B. am Tag des Richtfestes oder zu fixierten Meilensteinen),
- **projektabschließende** (z.B. am Tag der Übergabe an den Bauherren oder nach Aufstellung und Verabschiedung der Schlussrechnung) oder
- **projektunabhängige** (z.B. am Ende eines Wirtschaftsjahres)

Termine fixiert werden. Solche Feierlichkeiten fördern nachweislich die Motivation und die zukünftigen Leistungsziele der Partner in hohem Maße.

Während hierzulande – vor allem in der Bauwirtschaft – oftmals die Sensibilität und die **Wertschätzung für eine konsequente Öffentlichkeitsarbeit** fehlen,²³¹ wird im Rahmen des anglo-amerikanischen Partnering-Konzeptes die gemeinsame Zielverfolgung vielfach bewusst zu Marketingzwecken verwendet. Ziel ist es, einen **konformen Marktauftritt**²³² zu kommunizieren, der der Eigenwerbung sowie der Imagebildung und -pflege förderlich ist. In diesem Zusammenhang hat sich die **Schaffung einer ‚corporate identity‘** bewährt.

Hierbei handelt es sich um ein schlüssiges Konzept, mit dem in einem Unternehmen eine nach außen hin kommunizierbare Unternehmenskultur betont werden soll. Die **corporate identity umfasst** im Idealfall

- ein einheitliches Verhalten zur Harmonisierung aller unternehmensinternen und -externen Interaktionen (**corporate behavior**),
- eine einheitliche Kommunikation zur Beeinflussung der Öffentlichkeit oder bestimmter Zielgruppen mittels aufeinander abgestimmter Kommunikationsmöglichkeiten eines Unternehmens (**corporate communication**) und

²²⁹ Wenn ein wichtiger Lieferant oder Nachunternehmer der Kooperationsgemeinschaft vor Problemen steht, könnte es durchaus sinnvoll sein, dem eingespielten Partner gemeinsam auszuhelfen, anstatt mit vergleichbar wesentlich größerem Aufwand nach einem Ersatzunternehmer zu suchen.

²³⁰ Vgl. Smith, A. (1997), S. 97.

²³¹ Vgl. Galinowski, J. (2004), S. 12.

²³² Dies bezieht sich vornehmlich auf das einheitliche Erscheinungsbild, die gemeinsame Strategie und das systemkonforme Verhalten.

- ein einheitliches Erscheinungsbild, beispielsweise in Form einheitlicher Briefköpfe oder E-Mail Signaturen (**corporate design**).

Die corporate identity trägt darüber hinaus dazu bei, einprägend den Bekanntheitsgrad der Partnerschaft in der Öffentlichkeit zu erhöhen, sodass gegenüber den Bauherren nicht der Anschein einer projektorientierten und vergleichsweise kurzfristig ausgelegten Arbeitsgemeinschaft entsteht. Somit kann ein wesentlicher Grundstein gelegt werden, um der Partnerschaft als Unternehmensverbund eine **dauerhafte Identität am Markt** zu verleihen.

3. Dimension: Vertrauen

Vertrauen ist grundsätzlich als eine mögliche Reaktion auf denkbare Risikosituationen zu betrachten und wird hierbei als „die freiwillige Erbringung einer riskanten Vorleistung unter Verzicht auf explizite vertragliche Sicherungs- und Kontrollmaßnahmen gegen opportunistisches Verhalten“²³³ angesehen. Opportunistisches Verhalten kann sich beispielsweise in einer unvollständigen oder verzerrten Weitergabe von Informationen, in dem bewussten Zurückhalten von Informationen bis hin zum boshaften Lügen und Betrügen äußern.²³⁴

Die grundsätzliche **Notwendigkeit von Vertrauen** in einer derart von sozialer Interaktion geprägten Geschäftsbeziehung wie dem Partnering ist bereits oftmals betont worden, denn Vertrauen stellt eine notwendige Bedingung des kooperativen Handelns innerhalb des Unternehmensnetzwerkes dar.²³⁵ So begünstigt eine gefestigte Vertrauensbasis tolerantere Reaktionen auf missinterpretierbares oder fehlerhaftes Verhalten. Es ermöglicht den Partnern den Abbau administrativer und bürokratischer Formalitäten und begünstigt somit rasche Absprachen und letztendlich ein schnelles Reaktionsvermögen der Beteiligten. Auf diese Weise trägt Vertrauen dazu bei, rei-

²³³ Zit. n. Ripperger, T. (1998), S. 45.

²³⁴ Vgl. Williamson, O. E. (1990), S. 54.

²³⁵ Vgl. Luhmann, N. (2000), S. 1, und S. 27f. sowie Wuche, S. (1994), S. 142ff. Der Grad an Vertrauen korreliert i.d.R. positiv mit der Interaktionsdauer und -intensität der Akteure. Dies in der Literatur oft vertretene Meinung wird in empirischen Studien mit dem ‚Gefangenen-Dilemma‘, einem spieltheoretisch-mathematischen Modell der Betriebswirtschaftslehre, bestätigt. Hierbei wird eine Situation angenommen, in der ein globales Nutzenmaximum ausgeschlossen ist, weil jeder entscheidungstreffende Akteur unter einem kurzfristigen Entscheidungshorizont Anreize sieht, von einer kooperativen hin zu einer opportunistischen Strategie abzuweichen. Letztendlich führt die Befürchtung eines Akteurs, dass ein anderer Akteur nicht kooperiert, zu einem für alle Beteiligte suboptimalen Ergebnis. Vgl. grundsätzlich Luhmann, N. (2000) sowie speziell Jacob, F. (2000), S. 52 ff., Preisendörfer, P. (1995), S. 255f., Mayer, R. C.; Davis, J. H.; Schoorman, F. D. (1995), S. 727 sowie Rempel, J.; Holmes, J.; Zanna, M. P. (1985), S. 98.

bungs- und verlustärmere Kommunikationsabläufe zu gestalten.²³⁶ **Fehlendes Vertrauen** hingegen kann als Multiplikator für die Zahl zukünftig anstehender Konfliktsituationen gewertet werden.

Allerdings ist das Wesen und die Wirkungsweise von Vertrauen ein schwer zu erklärendes und **nur bedingt greifbares Phänomen**, welches in der Praxis als **wenig operationalisierbar** gilt. Nichtsdestotrotz muss bei der Gründung und der weiteren Entwicklung einer partnerschaftlichen Verbindung ein starkes und belastbares Vertrauensverhältnis zu den erklärten Zielen der Beteiligten gehören.

Hierfür ist **anfänglich ein wechselseitiger Vertrauensvorschuss notwendig**. Erfolgskritisch ist hierbei, dass sich die Vertrauensgeber zur Bildung einer Vertrauenserwartung **über vorhandene Informationsdefizite wissentlich hinwegsetzen** müssen. Mitglieder temporärer Kooperationsbeziehungen tendieren jedoch zu opportunistischem und unfairem bis hin zu betrügerischem Verhalten, wohingegen die Bereitschaft zur Erbringung ‚riskanter Vorleistungen‘ in Form von Vertrauensvorschüssen im Rahmen langfristig ausgelegter Kooperationen stetig zunimmt.²³⁷ Das Ausmaß des vorhandenen Risikos, dass einzelne Partner sich opportunistisch verhalten, ist darüber hinaus indirekt abhängig von den eigenen Handlungen, da die Vertrauenserwartung, die der Vertrauensgeber gegenüber seinem Kooperationspartner aufbringen muss, auf der **subjektiven Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit** des Vertrauensnehmers beruht²³⁸

Das Thema und die Problematik von Vertrauen in Geschäftsverbindungen wird in der Betriebswirtschaftslehre unter dem Phänomen der ‚Prinzipal-Agent-Theorie‘ aufgegriffen. Lösungsansätze zur Überwindung von Vertrauensasymmetrien werden daher in Kapitel 4.6.1 eingehender betrachtet.

4. Dimension: Offene Kommunikation und intensiver Informationsaustausch

Der Austausch von Projektinformationen ist ein wichtiges Kriterium für eine effizient gestaltete Partnerschaft. Die dazu notwendige **Kommunikation** ist ein komplexer **Prozess des Informati-**

²³⁶ Vgl. Franke, C. (1994), S. 182.

²³⁷ Vgl. Axelrod, R. (1997), S. 5ff. Als Opportunismus wird die Neigung zu List und Täuschung bezeichnet, insb. um nach Vertragsschluss erkannte Vertragslücken zum eigenen Vorteil auszunutzen. Vgl. Göbbel, E. (2002), S. 109 sowie Williamson, O.E. (1990), S. 54. Opportunismus spiegelt somit eine mangelnde Aufrichtigkeit gegenüber den Partnern wider und tritt insb. dann in Erscheinung, wenn der zu erwartende Gewinn durch das opportunistische Verhalten die Konsequenzen möglicher Sanktionen überragt. Vgl. Schlegelmilch, B.; Stöttinger, B. (2003), S. 219.

²³⁸ Vgl. Ripperger, T. (1998), S. 35f. und S. 42ff.

onsaustausches, der – im Vergleich zu nicht-kooperativen Geschäftsbeziehungen – eine **hohe Interaktionsintensität zwischen den Partnern** voraussetzt.²³⁹

Die **Charakteristika einer idealtypischen Kommunikation** sind:

- Beteiligung und Chancengleichheit aller Betroffenen,
- Zwanglosigkeit als Verzicht auf rhetorische oder suggestive Redeformen,
- Verwendung aller relevanten und zugänglichen Informationen,
- kurze Informationswege und
- Unvoreingenommenheit als Bereitschaft aller Beteiligten, die eigene Orientierung bei Vorliegen rationaler Gründe in Frage zu stellen.

Vorenthaltene Informationen sind in aller Regel durch das Streben nach einem Informationsvorsprung motiviert. Dieses opportunistische Verhalten ist innerhalb der Partnerschaft kontraproduktiv und vertrauenshemmend, denn nur ein ungehinderter Informationsfluss bildet die Grundlage für eine effektive Zusammenarbeit und für organisatorisches Lernen.²⁴⁰ Daher müssen alle projektrelevanten Daten gegenüber den Partnern wie in einem ‚offenen Buch‘ geführt werden. Letztendlich lässt ein hoher Informationsaustausch weniger Raum für Interpretationen und Spekulationen und reduziert im Umkehrschluss das Konfrontationspotenzial erheblich.

Lange Dienstwege, wie sie durch die Zwischenschaltung von Instanzen²⁴¹ in den großen Bauunternehmen durchaus üblich sind, stellen potenzielle Störquellen der Kommunikationsvorgänge dar. Die fehlerhafte Weiterleitung, Verfälschung und Verstümmelung oder gar der Verlust von Informationen kann durch **kurze Kommunikationskanäle** erheblich reduziert werden. Hierzu müssen organisatorische Rahmenbedingungen – wie beispielsweise die Möglichkeit der Einsicht in zentrale Informationsquellen – geschaffen werden. Auf diese Weise „ist eine schnelle und präzise Informationsbeschaffung sowie eine höhere Entscheidungsqualität bei gleichem oder sogar verringerten Zeitbedarf“²⁴² möglich.

Eine derart offene Kommunikation integriert die Mitarbeiter, hilft Widerstände abzubauen und Konflikte präventiv zu reduzieren. Auf diese Weise wird untereinander ein zunehmendes **Verständnis für die Interessen und Sachzwänge der Partner** entwickelt. Darüber hinaus trägt sie

²³⁹ Vgl. Maier, H.-J. (2004a), S. 22 sowie Gerani, T. (1998), S. 144f.

²⁴⁰ Studien der International Data Corporation (IDC) zeigen, dass im Wochendurchschnitt pro Mitarbeiter zwei Stunden mit ergebnislosen Informationsrecherchen vertan werden. Vgl. hierzu die Ausführungen in IDC (2002). Vgl. Kapitel 4.4.10 bzgl. Einzelheiten zum organisatorischen Lernen innerhalb der Partnerschaft.

²⁴¹ Der aus der Organisationslehre stammende Begriff der ‚Instanz‘ bezeichnet eine Stelle mit Entscheidungs- und Weisungskompetenzen.

²⁴² Zit. n. Bünting, H. F. (1995), S. 52.

zu einem **mehrperspektivischen Informationsaustausch** bei, wenn das bei jedem einzelnen Partnerunternehmen akkumulierte gewerkespezifische Wissen uneingeschränkt gegenseitig zugänglich gemacht wird.²⁴³

5. Dimension: Partizipatives Führungsverhalten

Das **partizipative Führungsverhalten** stellt die fünfte Beurteilungsdimension der Partnerschaftskultur dar. Neben dem konkreten Verhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeiter-schaft muss auch das Mitspracherecht im Unternehmen betrachtet werden. Wichtige Beurteilungskriterien sind

- offen kommunizierte Führungsleitsätze und deren Konformität mit dem tatsächlichen Führungsverhalten,
- eine dialogorientierte Zusammenarbeit auf Basis der zuvor gemeinschaftlich festgelegten Zielvereinbarungen,
- eine Förderung der hierarchieübergreifenden Zusammenarbeit über bestehende Bereichs- und Unternehmensebenen hinweg sowie
- Mitsprachemöglichkeiten in persönlichen Aufgaben- und Verantwortungsbereichen.

So können partizipative Führungsstrukturen beispielsweise durch die verstärkte Einbindung besonders qualifizierter Mitarbeiter und einer frühzeitigen Übertragung unternehmerischer Verantwortung auf nachgelagerte Hierarchieebenen gefördert werden.

6. Dimension: ‚Unternehmer im Unternehmen‘ und Führungskontinuität

Die Philosophie innerhalb des Netzwerkes ist des Weiteren durch eine starkes Unternehmertum im Sinne vom ‚**Unternehmer im Unternehmen**‘ geprägt. Die Forderungen nach ‚**Unternehmern im Unternehmen**‘ und nach einer Führungskontinuität können als sechste Dimension der Partnerschaftskultur zusammengezogen werden. Hiermit wird gleichzeitig unternehmerisches Denken und Handeln von jedem Beteiligten der Partnerschaft – d.h. im Idealfall vom ausführenden Handwerker ebenso wie von den operativen Führungskräften – gefordert. Dies geht jedoch zwangsweise mit einer Delegation von Verantwortung und dem Aufbau von dezentralen Strukturen einher. Hierzu ist eine Mitarbeiterführung auf Basis von Zielvereinbarungen denkbar.²⁴⁴

²⁴³ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 4.4.10.

²⁴⁴ Vgl. hierzu auch Kapitel 4.6.

Auch eine Partizipation am unternehmerischen Erfolg über entsprechend ausgestaltete Anreizmechanismen – beispielsweise über baustellenbezogene Prämien – erscheint empfehlenswert.

So wie die operativen Mitglieder der Partnerschaft als Zielgruppe von ‚Unternehmern im Unternehmen‘ angesprochen werden, werden mit der Forderung nach einer **Führungskontinuität** die Unternehmensspitzen der beteiligten Bau- und Handwerksunternehmen mit in die Partnerschaftskultur eingebunden. Hierbei muss vor allem hinterfragt werden, ob die langfristige Ausrichtung des strategischen Partnering verstanden wurde und ob die Führungsgrundsätze im Sinne einer Vorbildfunktion verinnerlicht wurden. Dies drückt sich in klar umschriebenen Bekenntnissen zum Partnering ebenso wie in konkreten Programmen und Maßnahmen zur Entwicklung der Partnerschaft aus.

7. Dimension: Adaptionfähigkeit

Die Kooperation fordert von allen Partnerunternehmen in erster Linie einen **Paradigmenwechsel** und einen **organisatorischen Wandel**. Der organisatorische Wandel dient der zielgerichteten Gestaltung des neuen Arbeitsumfeldes, der Paradigmenwechsel muss zuvor die Angleichung der vorhandenen Attitüden sichern.

Unter Rückgriff auf das Stichwort ‚Entwicklung der Partnerschaft‘ wird in der weiteren Beurteilungsdimension die Zukunftsorientierung des Unternehmensverbundes im Hinblick auf die **Adaptionfähigkeit** an veränderte Rahmenbedingungen hinterfragt.

Im Allgemeinen werden im Zusammenhang mit der Forderung nach Anpassungsfähigkeit oftmals moderne Schlagworte wie ‚Innovationsfähigkeit‘ und ‚Handeln in Netzwerken‘ genannt. Vornehmlich zielt diese Dimension der Partnerschaftskultur jedoch auf die Bereitschaft ab, **neuen Arbeits- und Organisationsstrukturen unvoreingenommen zu begegnen**, um insbesondere personenbedingte Widerstände auf ein Minimum zu begrenzen. Wird hierunter im weitesten Sinne die Integration von ‚Neuem‘ gefasst, so kann dies auch auf den Umgang mit den Unternehmenskulturen der neuen Partner ausgeweitet werden.

8. Dimension: Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit

Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit sind heutzutage wichtige Faktoren für den Erfolg von Unternehmen, denn nur zufrieden gestellte Kunden werden bei zukünftigem Bedarf eine

Wiederbeauftragung in Betracht ziehen oder den Auftragnehmer weiterempfehlen.²⁴⁵ Mit dem zusätzlichen Wissen, dass die **Pflege bestehender Kundenkontakte** auf Grund fehlender Akquisitions- sowie geringerer Vertriebs- und Verwaltungskosten wesentlich kostengünstiger ist als die Neukundengewinnung, ist es sinnvoll, eine **langfristige Kundenbindung** anzustreben.²⁴⁶

Hierdurch wird in der Regel auch ein **Vertrauensverhältnis zum Bauherren** aufgebaut, wodurch dieser weniger stark geneigt ist, Bauleistungen über einen reinen Preiswettbewerb zu vergeben. Stattdessen ist oftmals die Bereitschaft des Bauherren, einen angemessenen und ‚fairen‘ Preis für die Bauausführung zu bezahlen, merklich gesteigert. Kundenorientierung wird somit als eine **Investition in die langfristige Wettbewerbsfähigkeit** eines Unternehmens angesehen. Die hierzu notwendigen Kosten dürfen daher nicht einem kurzfristigen Renditedenken gegenübergestellt werden.²⁴⁷

In England und in den USA wird das **Partnering** oft ausdrücklich **als eine Dienstleistung gegenüber den Auftraggebern aufgefasst**. Vor dem Hintergrund des bauherrenseitig gewünschten umfassenden Leistungsbildes im Schlüsselfertigbau nimmt auch in Deutschland die Bedeutung von Baudienstleistungen stetig zu. Dementsprechend muss auch das **Auftreten der Partnerschaft auf Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit fokussiert** und im Rahmen der Partnerschaftskultur betont werden.

Ziel der Partnerschaft muss es sein, den Leistungsprozess auf die wettbewerbsentscheidende Kundennähe und -zufriedenheit zu fokussieren. Diese Forderung ist insbesondere auf der operativen Führungsebene zu verinnerlichen, da diese im Baualltag zwangsläufig den intensivsten Kundenkontakt zu pflegen hat. Hierzu müssen jedoch vorab die **Erwartungen, Anforderungen und Wünsche der Kunden konsequent analysiert und hinterfragt** werden, um die Kundenorientierung entsprechend ausrichten zu können.²⁴⁸ Die folgende Abbildung 4-3 vermittelt einen Eindruck, welche Aspekte deutschen Bauherren wichtig erscheinen und diese zufrieden stimmen.

²⁴⁵ Vgl. Gralla, M.; Heymann, C.; Weslow, K. (2007), S. 53.

²⁴⁶ Vgl. Volk, H. (2004), S. 10 sowie o.V. (2002), S. 48. So kostet bspw. die Gewinnung eines Neukunden das Vier- bis Sechsfache im Vergleich zur Altkundenbindung. Vgl. Bruhn, M. (2001b), S. 7, so auch Reichheld, F. F.; Sasser, E. W. (1999), S. 139-143.

²⁴⁷ Vgl. Volk, H. (2004), S. 12.

²⁴⁸ Vgl. ebenda, S. 12.

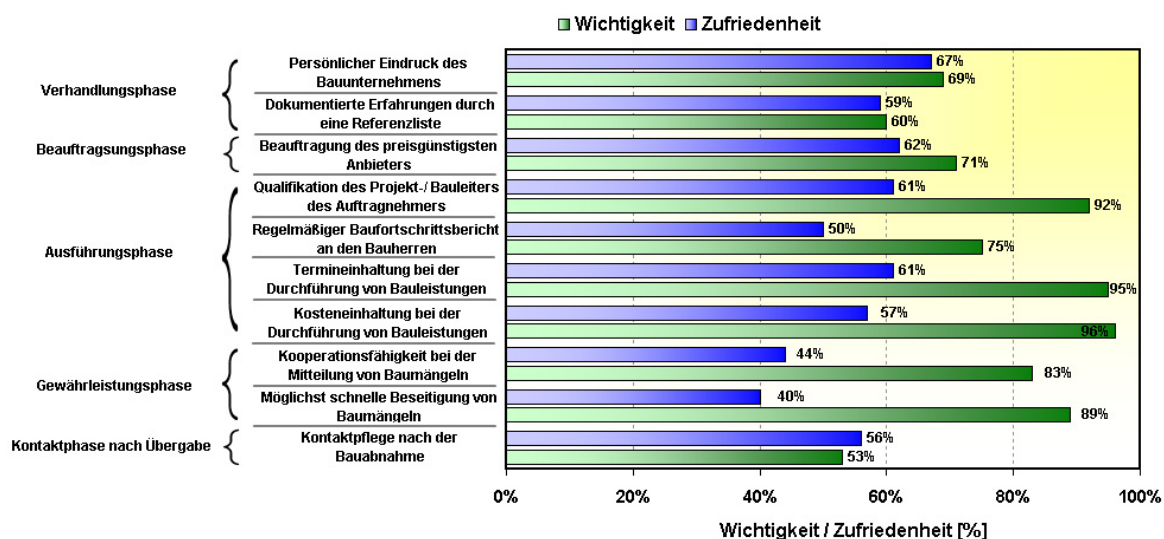


Abbildung 4-3: Beurteilung der Wichtigkeit einzelner Faktoren und Zufriedenheit von Bauherren²⁴⁹

Werden die untersuchten Kriterien im Einzelnen betrachtet, so fällt zunächst auf, dass deutsche Bauherren mit den ihnen tatsächlich wichtigen Aspekten bei der Abwicklung von Bauleistungen weniger zufrieden sind. Die diesbezüglich gravierendsten Unterschiede stellen zugleich die **wesentlichen Defizite der Kundenorientierung in der deutschen Bauwirtschaft** dar. Hervorzuheben sind die Bewertungskriterien ‚möglichst schnelle bzw. kooperationsbereite Mängelbeseitigung‘ ($\Delta=49\%$ bzw. $\Delta=39\%$), ‚Kosten- bzw. Termineinhaltung‘ ($\Delta=39\%$ bzw. $\Delta=34\%$), die damit in engem Zusammenhang stehende ‚Qualifikation des Projekt- bzw. Bauleiters des Auftragnehmers‘ ($\Delta=31\%$), sowie die ‚regelmäßigen Baufortschrittsberichte an den Bauherren‘ ($\Delta=25\%$).

Werden die dargestellten Kriterien zur Beurteilung der Wichtigkeit und Zufriedenheit von Bauherren gemäß Abbildung 4-3 den einzelnen Phasen einer Bauprojektentwicklung zugeordnet, so wird ersichtlich, dass sich in der **Verhandlungs- und Beauftragungsphase** noch die Zufriedenheit der Bauherren mit der Wichtigkeit ihrer Präferenzen deckt.

Ab der **Ausführungsphase** jedoch treten die bereits zuvor benannten Differenzen verstärkt auf. Diese Defizite spiegeln noch nicht hinreichend erkannte und somit unbefriedigte Bedürfnisse der Bauherren wider. Dies lässt die Schlussfolgerung zu, dass eine intensive Kundenorientierung die

²⁴⁹ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Töpfer, A.; Schach, R. (2000), S. 8. Diese Ergebnisse basieren auf einer Befragung von über 100 institutionellen – vor allem aus den Branchen Banken, Chemie, Handel, Maschinen- und Fahrzeugbau sowie des Immobilien-Investments stammenden – Bauherren, die zusammen ein jährliches Bauvolumen von ca. 5 Mrd. Euro umsetzen.

Marktchancen für die Partnerschaft verbessert, um sich eindeutig von Wettbewerbern zu differenzieren.

In diesem Zusammenhang gilt es zu beachten, dass die **Bauherren die Leistungen der Bauunternehmen vornehmlich subjektiv, ergebnisorientiert und in hohem Maße durch ihre täglichen Erfahrungen geprägt wahrnehmen.**²⁵⁰ Mit anderen Worten: „Je besser sich der Kunde verstanden und wertgeschätzt fühlt, umso mehr Vertrauen und Wertschätzung bringt der Kunde seinerseits dem Anbieter entgegen.“²⁵¹

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die zu etablierende Partnerschaftskultur anhand der genannten Gesichtspunkte gegenüber der Unternehmenskultur jedes einzelnen Verbundunternehmens bewertet werden muss. Wenn die vorhandene Unternehmenskultur eines beteiligten Unternehmens aus Sicht der Mehrheit der Verbundpartner wesentliche Schwächen aufweist, muss diese Erkenntnis als eine Feststellung bezüglich der dort vorherrschenden Unternehmensstrukturen angesehen und im Rahmen der anstehenden Reorganisationsprozesse berücksichtigt werden. Gegebenenfalls können externe Dritte als ‚Kultur-Auditoren‘ bestellt werden.²⁵² Ziel muss es sein, den vorgenannten **acht Dimensionen der Partnerschaftskultur in einem möglichst hohen Maße zu entsprechen.** Auf diese Weise entsteht die **eine Basis des Partnering**, die den Werterahmen für zukünftig anstehende Entscheidungen bildet: Eine **lebendige Partnerschaftskultur**, die Identifikation, Motivation, Kreativität und Leistungsbereitschaft fördert. Die kontinuierliche **Überprüfung, Förderung und Fortschreibung dieser Partnerschaftskultur** liegt insbesondere im Verantwortungsbereich der beteiligten Unternehmensführungen.²⁵³

Dem zweifelsohne zeitintensiven Aufbau von Vertrauen muss oberste Priorität zugeschrieben werden, auch wenn vor dem Hintergrund der vorherrschenden Baupraxis Vertrauen oftmals als naiv und einfältig angesehen wird. Vertrauen zu generieren bedarf daher großer Sorgfalt. Workshops und die gemeinsam auszuarbeitende Partnerschafts-Charta – wie im Folgenden näher erläutert wird – liefern hierzu wertvolle Beiträge.

²⁵⁰ Vgl. Volk, H. (2004), S. 11 sowie Meffert, H.; Bruhn, M. (2000), S. 156.

²⁵¹ Zit. n. Volk, H. (2004), S. 11.

²⁵² Denkbar und sinnvoll ist hier insb. die Einbindung eines ohnehin empfohlenen Facilitators, der auch die Workshops moderiert und u.U. die außergerichtliche Konfliktschlichtung als externer Dritter begleitet. Vgl. hierzu die Ausführungen in den Kapiteln 4.3.4 und 4.7.

²⁵³ Vgl. Warne, T. R. (1994), S. 6.

4.3.3 Einsatz und Verwendung von Partnerschafts-Chartas und Kooperationsverträgen

Als weitere stabilisierende und zugleich vertrauensbildende Maßnahme für die Kooperation haben sich so genannte ‚Partnerschafts-Chartas‘ und ‚Kooperationsverträge‘ bewährt.²⁵⁴

Obwohl bislang die **Verwendung solcher Chartas im deutschen Baugewerbe unüblich** sind, wird im Rahmen des angloamerikanischen Partnering-Konzeptes – ebenso wie in zahlreichen weiteren deutschen Branchen außerhalb der Bauwirtschaft – ihr Einsatz als höchst förderlich für den Zusammenhalt von Kooperationen angesehen. Eine Charta unterstützt dabei **nicht nur funktionale Zielsetzungen** im Sinne von verhaltenssteuernden und leistungsbezogenen Zielen, sondern bewirkt vor allem auch eine **identitätsstiftende, vertrauensfördernde und somit stabilisierende Atmosphäre** für die Kooperationsgemeinschaft.

Grundsätzlich ist eine **Partnerschafts-Charta** – im Gegensatz zu einem Kooperationsvertrag – **nicht mit einem Rechtscharakter belegt**. Vielmehr dient sie als ein administrativ unterstützendes Instrument, um das zugrundeliegende Vertragsverhältnis zwischen den Unternehmen durch soziale Aspekte aufzuwerten.²⁵⁵ Dies ergibt sich direkt aus den inhaltlichen Schwerpunkten einer Charta, die nicht die notwendigen rechtlichen Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit darstellen soll, sondern die zwischenmenschlichen weichen Faktoren der Kooperationsbeziehung abbildet. Diese ‚Soft-Facts‘ entziehen sich oftmals den geltenden Rechtsstrukturen, ohne diesen jedoch zu widersprechen. Als Beispiel hierzu sei die den Partnern nahe gelegte Intention genannt, stets in gutem Glauben – d.h. nicht den Eigennutzen maximierend – zu handeln. Es ist schwierig, aus einer derartigen Forderung eine objektive Handlungsempfehlung – geschweige denn einen rechtlichen Tatbestand – abzuleiten, da die subjektiv-individuelle Auffassung hierzu erheblich differieren kann. Formal betrachtet ist die Partnerschafts-Charta daher für gewöhnlich lediglich ein **einseitiges Dokument**, welches – bewusst **ohne juristische ‚Spitzfindigkeiten‘** und stattdessen lediglich auf den ‚gesunden Menschenverstand‘ gestützt – die **grundlegenden Ziele, Perspektiven und Vereinbarungen der Partnerschaft** wiedergibt. Denkbar ist beispielsweise eine Verständigung auf

²⁵⁴ Ein praxistaugliches Muster für eine deutsche Partnerschafts-Charta ist dem Anhang A beigelegt. Vgl. bzgl. weiterer Beispiele für die Gestaltung von Partnerschafts-Chartas Warne, T.R. (1994), S. 81. Da der Autor kein Volljurist und somit zur juristischen Rechtsberatung nicht befähigt ist, wird an dieser Stelle ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die weiteren Ausführungen bzgl. des Kooperationsvertrages nicht als rechtliche Handlungsempfehlungen zu verstehen sind. Die Ausführungen dienen lediglich zur Darstellung des juristischen Hintergrundes und beachtenswerter Gesichtspunkte.

²⁵⁵ Vgl. Hellard, R. B. (1995), S. 45. Um missverständlichen Auslegungen zu begegnen, sollte der fehlende Rechtscharakter in der Praxis ausdrücklich schriftlich in der Charta Erwähnung finden.

- die grundlegende Unternehmensstrategie der Partnerschaft,
- die Vorhaltung ausreichender Kapazitäten,
- die Bereitstellung qualifizierter und teamorientierter Mitarbeiter,
- eine zuverlässige Informationsauskunft bzgl. technischer Fragestellungen,
- die Nutzung moderner Kommunikationsmittel,
- eine angemessene Eigeninitiative während der Projektbearbeitung im Sinne einer ‚Holschuld‘,
- die Bereitschaft zur außergerichtlichen Streitbeilegung und
- eine terminliche und qualitative Zuverlässigkeit bzgl. der Ausführung.

In der Konsequenz resultiert somit aus der **Charta kein formeller Geschäftsvertrag** zwischen den Beteiligten. Sie dient vielmehr zur **Demonstration des Engagements**, durch gemeinsam zu entwickelnde Strategien **Vertrauen und Verbindlichkeit zu sichern**.²⁵⁶ Infolgedessen repräsentiert die Charta das allseitige **moralische Bekenntnis – den ‚guten Willen‘ der Unterzeichner – zur partnerschaftlichen Zusammenarbeit**. Die Partnerschafts-Charta wird daher oft als gemeinsame Richtschnur herangezogen, wenn andere Kommunikationsmöglichkeiten zu scheitern drohen. In diesem Zusammenhang von einem Vertrag im traditionellen Sinne zu sprechen, erscheint demzufolge unangebracht.

Die Partnerschafts-Charta wird üblicherweise im Rahmen der Start-up-Workshops zu Beginn der Kooperation ausgearbeitet. Jeder Unternehmensvertreter der Partner bekundet seinen **ausdrücklichen Willen zum Beitritt** in die Partnerschaft mit seiner **Unterschrift**. Dieser wird eine besondere Bedeutung beigemessen, da sie eine bewusste und überlegte Willensäußerung darstellt, die üblicherweise nicht beiläufig getätigt wird. Auf Grund des fehlenden Rechtscharakters der Charta lassen sich aus der Unterzeichnung der Charta jedoch **keine juristischen Folgen ableiten**. Eine Kopie der unterschriebenen Charta wird jedem Beteiligten ausgehändigt, um diese als sichtbares Zeugnis in den Büros und auf den Baustellen auszuhängen. Das Original hingegen sollte **gut sichtbar an dem Ort der regelmäßigen Treffen der Partner verbleiben**.

Die Erfahrungen zeigen jedoch, dass selbst die ursprünglich rechtschaffendsten Kooperationsversprechen der Partner im Verlaufe der Zeit Schwankungen unterliegen, die nur durch eindeutige vertragliche Vorgaben begrenzt werden können. Allerdings **substituieren partnerschaftliche Vereinbarungen** – wie bereits dargelegt wurde – auch in der schriftlichen Form einer Charta **keinen Vertrag**. So werden beispielsweise im Falle einer drohenden bzw. tatsächlichen Insolvenz eines Partners die weiteren Kooperationsbeteiligten sicherlich nicht auf die nichtbindenden Versprechen aus der Partnerschafts-Charta vertrauen. Vielmehr wird stattdessen auf vertraglich

²⁵⁶ Vgl. Associated General Contractors of America [Hrsg.] (1991), S. 2.

definierte und rechtsgültige Verfahrensweisen Wert gelegt. Hieraus resultiert die Forderung nach einer klaren **Trennung von rechtsverbindlichen und juristisch irrelevanten Vereinbarungen**, an denen alle Beteiligte vertraglich fixiert festhalten müssen.

Dazu sollte **einmalig ein projektunabhängiger Kooperationsvertrag entworfen** werden, der für den Hauptunternehmer und die an der Partnerschaft beteiligten Nachunternehmer **juristisch verbindliche, aber nichtsdestotrotz faire Interessenausgleiche** beinhalten, die tatsächliche juristische Relevanz für die Zusammenarbeit haben. Hierzu zählen beispielsweise projektunabhängige Haftungsfragen und finanzielle Beteiligungen zur Aufrechterhaltung der organisationalen Infrastruktur.²⁵⁷

Die **inhaltliche Ausgestaltung der Kooperationsverträge** unterliegt – solange nicht offensichtlich gegen ‚Treu und Glauben‘ bzw. gegen die ‚guten Sitten‘²⁵⁸, gegen die Rechtsvorschriften der §§ 305ff. BGB oder gegen ‚allgemeine Geschäftsbedingungen‘²⁵⁹ verstoßen wird – weitestgehend der Vertragsautonomie, d.h. die Parteien können die Details überwiegend frei aushandeln.²⁶⁰ Es sollte dabei ein besonderes Augenmerk auf schlanke Vertragswerke mit wenigen juristisch kodifizierten Formulierungen gelegt werden, denn die Erfahrungen zeigen, dass vor allem kleine und mittelständische Unternehmen oftmals die intransparenten Klauseln individueller Vertragswerke nicht im Ganzen erfassen. Dennoch ziehen die Nachunternehmer aus Kostengründen häufig keinen Juristen zur Vertragsprüfung hinzu und nehmen somit eine rechtliche und wirtschaftliche Benachteiligung wissentlich hin.

Der eigentliche **Nachunternehmervertrag** zwischen Hauptunternehmer und Nachunternehmer sollte hingegen weiterhin **projektindividuell** ausgearbeitet werden.²⁶¹ Dabei ist zu beachten, dass die gängige Geschäftsatmosphäre zwischen Haupt- und Nachunternehmer durch formaljuristische Vertragsklauseln, welche eine möglichst **große und einseitige Risikoübertragung**

²⁵⁷ Der Kooperationsvertrag bietet darüber hinaus auch einen geeigneten Rahmen, um ein Partnerschafts-Charta konformes Anreizsystem zu vereinbaren. Vgl. Kapitel 4.6.

²⁵⁸ Dies wäre dann der Fall, wenn durch objektive Überschreitung der Grenzen des Zumutbaren an einer gemeinsamen Zusammenarbeit nicht festgehalten werden kann. Vgl. dies und das Folgende Heiermann, W. (2006), S. 30. Dieser Sachverhalt ist regelmäßig dann zu bejahen, wenn Vertrags- oder Obliegenheitsverpflichtungen derart grob verletzt werden, dass es zu einem endgültigen Vertrauensverlust kommt. Vgl. Heiermann, W. (2004b), S. 22.

²⁵⁹ Die einschränkenden Regelungen der §§ 305ff. BGB sind in diesem Zusammenhang immer dann einschlägig, wenn der Generalunternehmer – wie gegenüber Nachunternehmern durchaus gängige Praxis – mehreren Vertragsparteien ganz oder teilweise vorformulierte, standardisierte Vertragsbedingungen auferlegt.

²⁶⁰ Im Gegensatz zu Deutschland unterliegt die Vertragsgestaltung im angloamerikanischen Wirtschaftsraum weniger gesetzlichen oder juristischen Einschränkungen, solange sich beide Vertragsparteien auf einen Vertragsinhalt gemeinsam einigen. Vgl. Collier, K. (1987), S. 1ff. sowie Halpin, D. W.; Woodhead, R. W. (1998), S. 35.

²⁶¹ Die folgenden Hinweise zum Kooperationsvertrag gelten sinngemäß auch für den Nachunternehmervertrag.

auf die Nachunternehmer sicherstellen sollen, erheblich belastend wirkt.²⁶² Daher müssen die Bestandteile eines Nachunternehmervertrages für die Partnerschaft im Vergleich zu der praxisüblichen Gestaltung von Nachunternehmerverträgen im Hinblick auf das Kooperationsvorhaben überarbeitet werden.²⁶³ Das U.S. Army Corps of Engineers nahm daher beispielsweise folgende Vertragsformulierung für das Partnering auf:

„This partnership will strive to draw on the strengths of each organization in an effort to archive a quality design, on schedule und within budget. The Partnership Agreement shall be made and maintained through the use of professionally facilitated workshops and nurturing sessions, will be bilateral and totally voluntary. Any cost associated with partnering activities will be agreed upon by both parties and will be shared equally with no change in contract price.“²⁶⁴

Für die deutsche Bauindustrie ist eine grundlegende inhaltliche Ausgestaltung in Anlehnung an die VOB/B sinnvoll. Empfehlenswert ist in diesem Zusammenhang, die ausgearbeiteten Nachunternehmervertragsmuster mit angepasster Schiedsvereinbarung des ‚Hauptverbands der Deutschen Bauindustrie e.V.‘ mit einzubeziehen, die in Zusammenarbeit mit der ‚Bundesfachabteilung Schlüsselfertiges Bauen‘²⁶⁵ verfasst wurden.

Der **Einklang von Partnerschafts-Charta und rechtswirksamem Kooperationsvertrag** muss dahingehend gewährleistet sein, dass sowohl das ‚Lippenbekenntnis der Charta‘ als auch die ‚formal-rechtlichen‘ Randbedingungen des Vertragswerkes eine effiziente Erreichung der übergeordneten strategischen Ziele der Partnerschaft fördert. Da einige Aspekte traditioneller Verträge – wie beispielsweise die zuvor erwähnte Risikoverteilung oder die resolute Anwendung von Vertragsstrafen – inkompatibel mit den Grundgedanken des Partnering sind, wurden in der angloamerikanischen Bauwirtschaft hierzu **allgemein anerkannte und vorformulierte Standard-Partnering-Verträge**²⁶⁶ entwickelt, auf die im nachfolgenden Kapitel näher eingegangen

²⁶² Vgl. zu den Konfliktpotenzialen zwischen Haupt- und Nachunternehmer rückblickend Kapitel 2.1.

²⁶³ So auch Miles, R.; Ballard, G. (1997), S. 112.

²⁶⁴ Zit. n. Schultzel, H. J.; Unruh, V. P. (1996), S. 173.

²⁶⁵ Dieses im ‚Anhang B: Nachunternehmervertragsmuster‘ beigefügte 15-seitige Muster ist kartellrechtlich geprüft und mit der Veröffentlichung durch das Bundeskartellamt am 8. Juli 2005 im Bundesanzeiger, Jg. 57, Nr. 163, ausgegeben. Dieser Nachunternehmervertrag ist zugleich als Verhandlungsprotokoll und Schiedsvereinbarung konzipiert. Da allerdings keine AGB-rechtliche Prüfung im Einzelfall ersetzt wird, ist stets eine Übereinstimmung mit der aktuellen Gesetzgebung, der Rechtsprechung und der Literatur zu überprüfen.

²⁶⁶ Vgl. Miles, R.; Ballard, G. (1997), S. 112. Eine Auflistung der bekanntesten angloamerikanischen Standardverträge für Bauleistungen und der herausgebenden Interessenverbände gibt Hinze, J. (2001), S. 149 wieder.

wird.²⁶⁷ Derartige Standardverträge versuchen den besonderen Anliegen des Partnering gerecht zu werden, indem bereits bei Vertragsschluss durch ausgewogene und faire Vertragsbedingungen einer unangemessenen Benachteiligung einzelner Partner entgegengewirkt wird.²⁶⁸

Solchen Standard-Verträgen muss jedoch nach Meinung des Autors mit großer Vorsicht begegnet werden, da die Komplexität einer Partnering-Beziehung und insbesondere die erfolgskritischen sozialen Aspekte der Zusammenarbeit nicht standardisiert einem Vertragsschema unterworfen werden können. Jedes Partnering-Konzept sollte daher gemäß dem Leitsatz ‚**contract follows concept**‘ spezifisch auf die beteiligten Firmen abgestimmt und **juristisch im Kooperationsvertrag abgebildet** werden. Mit zunehmender Laufzeit der Zusammenarbeit werden vertragliche Verflechtungen oftmals teilweise durch das entwickelte Vertrauen der Partner zueinander substituiert.

4.3.4 Partnerschafts-Workshops

Unternehmerischer Erfolg hängt im Wesentlichen von der Qualifikation des Personals ab.

„One of the significant lessons ADOT learned in the first couple of years of partnering, is the need to invest in education and training.“²⁶⁹

Die Erfahrungen der Praxis zeigen somit, dass **Schulungen und Weiterbildungsaktivitäten notwendig** sind, um die Mitarbeiter der einzelnen kooperationswilligen Firmen – vor allem in den Anfängen der partnerschaftlichen Zusammenarbeit – umfassend über die **Besonderheiten**

²⁶⁷ Vgl. Kumlehn, F. (2006), S. 38f, Clough, R. H.; Sears, G. A. (1994), S. 143f. sowie Collier, K. (1987), S. 55f. Unter der Vielzahl von Vertragswerken erlangte der ‚**Conditions of Subcontract for Works of Civil Engineering**‘ der ‚Fédération Internationale des Ingénieurs Conseils‘ (FIFIC) – basierend auf dem Subunternehmervertrag der ‚English Federation of Civil Engineering Contractors‘ (FCED) **als Vorlage für viele Standard-Partnering-Verträge** – einen herausragenden Stellenwert. Vgl. Lange, K. (1997), S. 55f. Dieses Vertragswerk gliedert sich – wie fast alle angloamerikanischen Standardverträge für Bauleistungen – in zwei Teile: Die ‚**General Conditions**‘ enthalten Standard-Klauseln, die als allgemeine Vertragsbedingungen vergleichbar mit den Bestimmungen der VOB/B sind, und vom Bauprojekt unabhängig angewendet werden können. Die ‚**Supplementary Conditions**‘ hingegen weisen mit dem Charakter zusätzlicher Vertragsbedingungen Empfehlungen für die speziellen Bedingungen des Partnering auf. Hier werden die konzeptionellen Elemente des Partnering – wie bspw. die Partnerschafts-Charta, das Benchmarking oder alternative Streitschlichtungsmodelle – aufgegriffen und vertraglich fixiert. Andere Standard-Verträge, wie bspw. der ‚**New Engineering Contract**‘ der ‚Institution of Civil Engineers‘ (ICE) halten speziell auf das Partnering abgestimmte Schwerpunkte bereit. Hierzu sind die Teilabschnitte ‚Contract for Project Partnering‘ (PPC2000), ‚Specialist Partnering Contract‘ (SPC2000), ‚Term Partnering Contract‘ (TPC2001) und ‚NEC Partnering Option X12‘ zu nennen. Vgl. Institution of Civil Engineers [Hrsg.] (2001).

²⁶⁸ Von einer unangemessenen Benachteiligung wird rechtlich betrachtet immer dann gesprochen, wenn einem durchschnittlich informierten Vertragspartner die – insb. wirtschaftlichen – Vertragsfolgen durch die inhaltliche oder formale Ausgestaltung des Vertragswerkes verschleiert werden. Vgl. Werner, M. (2002a), S. 18.

²⁶⁹ Zit. n. Warne, T. R. (1994), S. 11. Das ‚Arizona Department of Transportation‘ (ADOT) war 1988 einer der ersten öffentlichen Auftraggeber, die das Partnering in den Grundzügen anwendeten. Vgl. ebenda, S. V.

des Partnering-Prozesses zu informieren, Hemmnissen entgegen zu wirken und somit auf diese Weise ebenfalls zu einer **Stabilisierung der Partnerschaft** beizutragen.

Einen geeigneten Rahmen zur inhaltlichen Vermittlung dieser Schulungsthemen bieten Partnerschafts-Workshops. Hierbei handelt es sich um **periodisch stattfindende Treffen von Vertretern aller Partnerunternehmen**. Zudem werden bei diesen Zusammenkünften oft auch **strategische und organisatorische Aspekte** der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit besprochen. Durch die bewusst ungezwungene Atmosphäre abseits des Tagesgeschäftes sollen **Vertrauen, Teamgeist und kreatives Denken** für unkonventionelle, innovative Arbeitsweisen stimuliert begünstigt werden. In diesem Zusammenhang werden oft auch **Problemkonstellationen der Zusammenarbeit diskutiert** und gemeinsam Lösungen erarbeitet. In der angloamerikanischen Bauwirtschaft haben sich derart thematisierte Workshops als vorbereitende Maßnahme des Unternehmensverbundes bewährt und werden auf Grund der Wirksamkeit oft als fester Bestandteil in eine Partnerschaft integriert.

Die Einführung in die Funktionsweisen des Partnering sowie diesbezüglich begleitende Schulungs- und Beratungsmaßnahmen für die Nachunternehmer gehören zu den **Leistungen des Hauptunternehmers**, da von diesem in der Regel der Anstoß zur Kooperation ausgeht. Als Initiator des Verbundes leitet dieser in aller Regel daher auch die Kontaktaufnahme ein. Die unternehmensübergreifenden Workshops werden als ‚externe Workshops‘ bezeichnet. Ein darüber hinausgehender Schulungsbedarf – etwa um gestiegenen Anforderungen in organisatorischer, technischer oder kaufmännischer Hinsicht gerecht zu werden – bleibt hiervon jedoch unberührt, sodass hierzu gegebenenfalls unternehmensindividuell so genannte ‚interne Workshops‘ eigenverantwortlich organisiert werden müssen, auf die im nachfolgenden nicht weiter eingegangen werden soll.

Eine einführende zeitliche Orientierung zur Ablauffolge der verschiedenen externen Workshop-Arten gibt Abbildung 4-4. Die Partnerschaft wird mit einem einmaligen, projektunabhängigen **‚Start-up-Workshop‘ eingeleitet**, auf den in regelmäßigen Abständen – beispielsweise quartalsweise – **‚strategische Follow-up-Workshops‘ folgen**. Daneben werden bei Bedarf **‚Induction-Workshops‘** abgehalten, wenn neue Partner in die Kooperationsgemeinschaft integriert werden sollen. Auf der projektindividuellen Ebene werden während der Bauabwicklung in regelmäßigen Abständen **‚operative Follow-up-Workshops‘**, bzw. zur Baufertigstellung **‚Final-Workshops‘** durchgeführt.

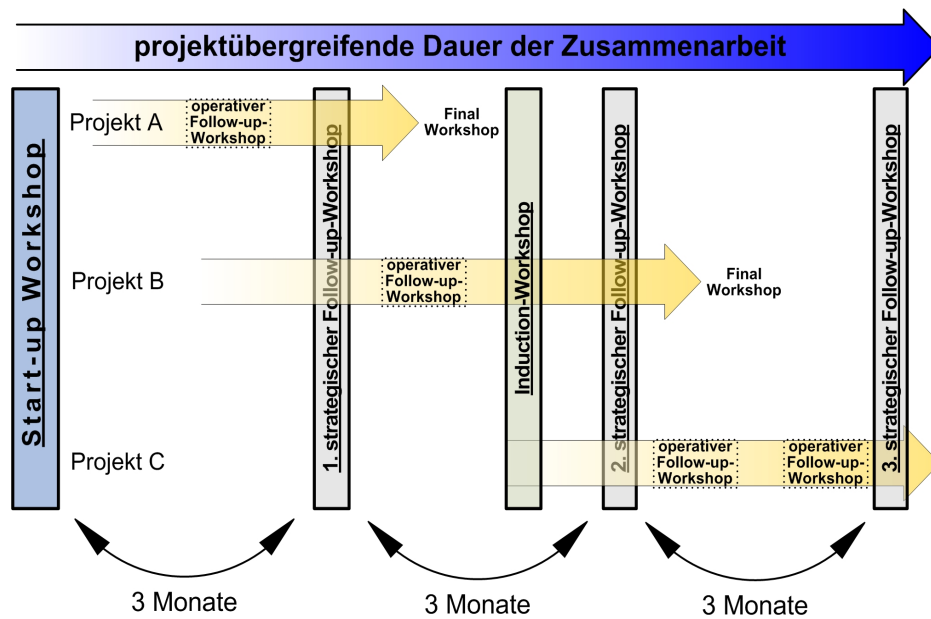


Abbildung 4-4: Zeitliche Abfolge der Partnerschafts-Workshops²⁷⁰

Im Anschluss an die nachfolgenden grundsätzlichen Erläuterungen zur Organisation und Durchführung von Partnerschaft-Workshops werden in den weiteren Gliederungspunkten dieses Kapitels die mit den Kooperationsphasen korrelierenden ‚Start-up‘-, ‚Follow-up‘-, ‚Induction‘- und ‚Final‘-Workshops inhaltlich dargestellt.

4.3.4.1 Organisation und Durchführung der Workshops

Als **Teilnehmer** der Workshops sind die Mitglieder der Geschäftsführungen, die Projektleiter als operative Unternehmensvertreter sowie weitere unmittelbar in die Partnerschaft eingebundene Schlüsselpersonen – beispielsweise Poliere bzw. Obermonteure und kaufmännische Angestellte – jeder der Partnerfirmen vorzusehen.²⁷¹ Auf Grund des Austauschs von zum Teil sensiblen Informationen werden Partnerschaftexterne wie Architekten und Planungsingenieure zu diesen Sitzungen nicht hinzugezogen. Erfahrungsgemäß wird die Anzahl der Workshop-Teilnehmer 20 Personen nicht überschreiten.²⁷² Es ist ratsam, die Seminare außerhalb der Firmensitze der beteiligten Unternehmen in einer neutralen Atmosphäre abzuhalten. Damit soll gewährleistet werden,

²⁷⁰ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Masterman, J. W. E. (2002), S. 137.

²⁷¹ Vgl. Hellard, R. B. (1995), S. 44.

²⁷² Größere Gruppenstärken müssen ggf. geteilt werden, da ansonsten die Effektivität innerhalb der Diskussionsrunden überproportional abnimmt. Vgl. dies und das Folgende Bennett, J.; Jayes, S. (1995), S. 31ff.

dass sich einzelne Teilnehmer nicht durch räumliche Gegebenheiten beeinflusst oder gar benachteiligt fühlen.

Die **Moderation der Sitzungen** erfolgt in der Regel **durch einen externen Dritten**, denn „the use of outside facilitation is absolutely essential“²⁷³. Dieser ‚Faciliator‘ steht den Partnern ebenso als Berater, Coach und Mentor wie als Vermittler bei Streitschlichtungen unterstützend zur Seite.²⁷⁴ Große britische und amerikanische Baukonzerne unterhalten mitunter auch eigene Faciliatoren.²⁷⁵ Auf Grund der zwangsläufig gegebenen Bindung zum eigenen Unternehmen ist dann allerdings die Unbefangenheit dieser Person fraglich. Nach Ansicht des Autors sollte daher stets auf externe Moderatoren zurückgegriffen werden.

Der **Moderator ist für die Organisation, Aufstellung und Durchführung des Workshop-Programms zuständig**.²⁷⁶ Noch vor dem eigentlichen Partnerschafts-Workshop nimmt der Moderator Kontakt mit den verantwortlichen Mitarbeitern des Hauptunternehmers auf, um sich mit den spezifischen Gegebenheiten der angedachten Partnerschaft vertraut zu machen. Die Erfahrungen zeigen, dass sich viele Führungskräfte bei der Konkretisierung des Kooperationsvorhabens mit für sie neuartigen Fragestellungen konfrontiert sehen.²⁷⁷ Dieser Vorgang wird als ‚**Pre Workshop Assessment**‘ bezeichnet. Auf dieser Basis arbeitet der Workshop-Leiter ein abgestimmtes Workshop-Programm aus. Im Anschluss daran erfolgt die Einladung der oben bereits erwähnten Teilnehmer. Eine derartige Einladung des ‚Texas Department of Transportation‘ ist beispielhaft als Anhang beigefügt.²⁷⁸ Bei umfangreicher geplanten Partnerschaften werden zu diesem Anlass mitunter auch eigens angefertigte Broschüren mit Basis-Informationen über das Partnering zusammengestellt und an alle Teilnehmer versendet.

Die **Dauer der Workshops** variiert in Abhängigkeit von der Art des Workshops, der Anzahl der Beteiligten sowie ihren individuellen Vorkenntnissen und persönlichen Einstellungen zwischen einem halben Tag für Follow-up- und bis zu zwei Tagen für Start-up-Workshops.

²⁷³ Zit. n. Warne, T. R. (1994), S. 16.

²⁷⁴ Vgl. bzgl. der Rolle des Faciliators im Rahmen der alternativen Streitschlichtung Kapitel 4.7.

²⁷⁵ Vgl. Youden, P. (1997), S. 3. Die Schlüsselrolle externer Berater für neu gegründete Partnerschaften ist sowohl von dem ‚Rethinking Construction Forum‘ als auch von dem ‚Construction Industry Council‘ erkannt worden. Beide Institutionen vermitteln in Großbritannien auf Wunsch eigens auf das Partnering spezialisierte ‚Partnering Advisors‘.

²⁷⁶ Vgl. bspw. Hellard, R. B. (1995), S. 46ff.

²⁷⁷ Vgl. Kemmer, G.-A., Gillessen, A. (1999), S. 33.

²⁷⁸ Vgl. Anhang C: Registrierungsformular zum Partnering-Workshop.

Für die Workshop-Vorbereitung, die Leitung und Moderation eines zweitägigen Workshop-Programms sowie der Verfassung eines abschließenden Protokolls werden **durchschnittliche Kosten von 3.000,- bis 6.000,- Euro** veranschlagt. Hinzu kommen die Kosten der Seminarstätte incl. Verpflegung und audio-visueller Medienunterstützung, ggf. Reise- und Unterkunftskosten für die Teilnehmer sowie kalkulatorisch die Kosten der Arbeitsausfallzeiten der Teilnehmer. Erfahrungsgemäß können die kumulierten **Workshop-Kosten** eine Größenordnung von **bis zu einem Prozent der gesamten Kooperations-Kosten** erreichen.²⁷⁹

Vor dem Hintergrund dieser **relativ hohen Kosten** wird die sachgerechte **Durchführung der Schulungsmaßnahmen häufig vernachlässigt**, da sich die – nicht immer direkt monetär darstellbaren – Vorteile der Workshops für alle Teilnehmer nicht kurzfristig einstellen. Es sollten daher nicht nur die Kosten derartiger Schulungen, sondern auch der Wert der erworbenen Kenntnisse als Beurteilungsmaßstab herangezogen werden.

4.3.4.2 Vorbereitung und Initiierung der Partnerschaft – Start-up-Workshops

Die Schlüsselpersonen der Partnerunternehmen durchlaufen zum Zeitpunkt der Gründung der Partnerschaft ein in der Regel ein- bis zweitägiges Einführungsseminar. Dieser so genannte ‚Start-up-Workshop‘ stellt oftmals das **erste Zusammenkommen aller Partner** dar. Hierbei ist es wichtig, eine **vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen**, um das persönliche Kennenlernen der Beteiligten zu fördern.²⁸⁰ Die Teilnehmer erarbeiten sich während des Workshops im Team Themenbereiche, die für die zukünftige gemeinschaftlich-kooperative Projektabwicklung von Bauvorhaben besondere Relevanz haben.²⁸¹

So wird der **inhaltliche Fokus** dieses Treffens auf die Vermittlung der gemeinsamen Werte der Partnerschaftskultur sowie auf die Ausgestaltung der organisatorischen Prozesse der Kooperationsgemeinschaft gelegt. Im Hinblick auf die Moderation dieses Workshops ist es wichtig, dass der Moderator anstelle von strikten Gesprächsvorgaben lediglich Diskussionsansätze in die Konversationen einbringt, damit die Teilnehmer die für sie später gültigen Randbedingungen der Zusammenarbeit selbstständig in aktiver Teamarbeit entwickeln können. Bewährte Moderations-

²⁷⁹ Vgl. Bennett, J.; Jayes, S. (1995), S. 22.

²⁸⁰ Vgl. zur Bedeutung der raschen Festigung zwischenmenschlicher Kontakte in der frühen Phase der Kooperation bspw. Austin, T. (1995), S. 41.

²⁸¹ Vgl. ebenda, S. 56.

und Kreativitätstechniken, um die Teilnehmer proaktiv und nicht nur reaktiv mit in die Workshops einzubinden, sind beispielsweise das Brainstorming bzw. Brainwriting, bei dem Gedanken und Ideen zu einem Schlagwort von den Teilnehmern spontan und frei mündlich bzw. schriftlich gesammelt und erst im Nachhinein in der Gruppe diskutiert werden. Erfahrene Moderatoren achten hierbei bereits auf das Kommunikationsverhalten der Akteure untereinander. Miteinander ergeben sich sinnvolle Anknüpfungspunkte, um die Ausbildung der Teamwork-Fähigkeiten der Teilnehmer zu fördern, indem beispielsweise wichtige Techniken und Kommunikationsmethoden der Teamarbeit erläutert und angewendet werden.

Anhänge D bzw. E zeigen exemplarisch die **Agenda eines ein- bzw. zweitägigen Start-up-Workshops**.²⁸² Nach einer allgemeinen Vorstellung aller Teilnehmer und der Tagesagenda des Workshop, wird das Grundverständnis der partnerschaftlichen Kooperation vermittelt, um die Teilnehmer diesbezüglich zu einem gleichen Wissenstand zu führen. Im Anschluss muss der Workshop-Leiter – sensibel und gegebenenfalls in Einzelgesprächen – die Ziele, Bedürfnisse und Erwartungen der Beteiligten an die Zusammenarbeit ergründen, analysieren und bewerten. Abbildung 4-5 zeigt beispielhaft die Ergebnisse eines Brainstormings bzgl. der Ziele und der Erwartungen an die Partnerschaft, wie sie oftmals im Rahmen von Workshops geäußert werden.

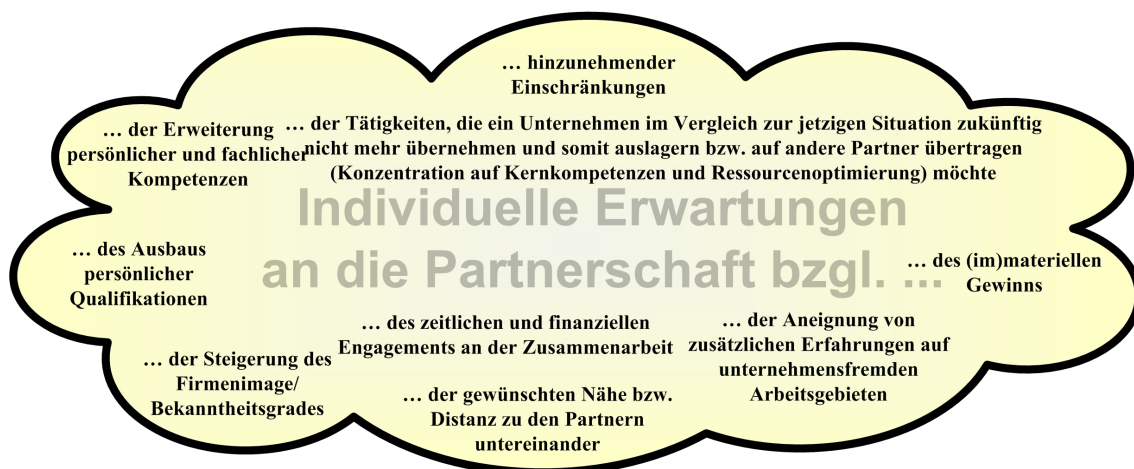


Abbildung 4-5: Ziele und individuelle Erwartungen – Brainstorming im Rahmen des Start-up-Workshops²⁸³

Die Teilnehmer stimmen sich daraufhin in einem kommunikativen Diskurs bzgl. ihrer wünschenswerten Handlungspläne und vor dem Hintergrund einer gemeinsam erarbeiteten Situationsdefinition aufeinander ab. Hierbei muss die Gruppe die latenten Vorbehalte und Sachzwänge

²⁸² Vgl. bzgl. weiterer Beispiele für die typischen Tagesabläufe von Workshops Warne, T. R. (1994), S. 17ff.

²⁸³ Quelle: Eigene Darstellung.

einzelner Partner und daraus resultierende Auswirkungen auf die anderen Beteiligten aufgreifen und gemeinsam angehen. Dies setzt voraus, dass jedes Gruppenmitglied seine Rolle als ‚Kontextpartisan‘ aufgibt und auf die Interessenwahrnehmung des eigenen Kontextes zumindest z.T. verzichtet.²⁸⁴ Bereits durch das Mitteilen und **Ableichen der Erwartungshaltungen** können im Vorfeld der eigentlichen Zusammenarbeit oftmals zahlreiche Missverständnisse aufgeklärt werden. So ist es auch von großer Bedeutung, dass die unterschiedlichen Auffassungen bzgl. der Kooperationsziele erkannt und zwischen den Teilnehmern diskutiert werden, sodass ein geteiltes Verständnis für die **Zielsetzungen der Partner kommuniziert** werden kann. Die Gesamtheit aller Erwartungen an die partnerschaftliche Zusammenarbeit wird vom Moderator vorgestellt und auf ein realistisches Maß zusammengeführt, um die **Teilnehmer von überzogenen Erwartungen abbringen** zu können. Als besonders hilfreich hat sich hierbei eine ehrliche und klar formulierte Aussprache der Anwesenden erwiesen. Gleichzeitig muss der Workshop-Leiter den Teilnehmern erklären, welche Anforderungen das Kooperationsvorhaben – beispielsweise im Hinblick auf zukünftige Verantwortungsbereiche und Prozessabläufe – an sie persönlich und an die Unternehmen stellt. Sinnvoll ist überdies, eine Veranschaulichung der tatsächlichen Vorteile des Partnering gegenüber der traditionellen, tendenziell kontroversen Projektabwicklung im Schlüsselfertigbau anzufügen.²⁸⁵ Auf dieser Grundlage werden nachfolgend üblicherweise bereits die groben **Zielvereinbarungen der Partnerschaft** formuliert. Damit geht oft die **Entwicklung von Leitbildern und Visionen** einher, die eine **Partnerschaftskultur** prägen sollen.

Des Weiteren wird der Moderator im Rahmen des Start-up-Workshops gemeinsam mit allen Beteiligten **möglicherweise im Kooperationsverlauf auftretende Hemmnisse und Konfliktpunkte identifizieren**. Mitunter werden **erkannte Bedenken und Differenzen in Rollenspielen ‚spielerisch‘ erfahren** und auf diese Weise entschärft.

Ein weiteres zentrales Thema des Workshops muss die **Struktur- und Organisationsgestaltung der Partnerschaft** sein. Mit diesem Tagesordnungspunkt können allerdings nur die grundlegendsten Aspekte behandelt werden, die es später im Detail noch auszuarbeiten gilt.²⁸⁶

²⁸⁴ Die Verwendung des Begriffs ‚Kontextpartisan‘ lehnt sich an die Theorie des ‚kommunikativen Handelns‘ nach Jürgen Habermas an. Vgl. Habermas, J. (1997). Kontextpartisanen verkörpern Personen, die die Auffassung vertreten, dass ihr wahrgenommener Kontext einer Situation der absoluten Wahrheit entspricht. Somit zeigen diese Personen keine Bereitschaft, andere Kontexte in Betracht zu ziehen bzw. zu akzeptieren. Vgl. Kirsch, W. (1992), S. 94.

²⁸⁵ Vgl. bspw. hierzu die ausführlichen Erläuterungen in Kapitel 2 i.V.m. Kapitel 3.3.

²⁸⁶ Die Struktur- und Organisationsgestaltung sind von zentraler operativer und strategischer Relevanz für eine geordnete Zusammenarbeit. Diesbezügliche Gestaltungsempfehlungen werden in Kapitel 4.4 diskutiert.

Ferner werden in den Workshops schon die wesentlichen **Grundsätze eines wirksamen Schlichtungsmechanismus** festgelegt, indem

- Konfliktsymptome und Konfliktarten,
- persönliche und strukturelle Problemursachen,
- verbale und non-verbale Konfliktsignale, die Möglichkeiten ihrer Wahrnehmung und ihre Auswirkungen,
- persönliche Kommunikationsmuster und Kommunikationsfallen der Beteiligten,
- systematische Konfliktbewältigungsstrategien zur konstruktiven Handhabung von Konflikten sowie
- die Gefahr der Konfliktfixierung

thematisiert und insbesondere unter psychologischen Gesichtspunkten besprochen werden. So können zukünftig gültige Regeln für den Umgang mit Konflikten und strukturierte Problemlösungstechniken definiert werden. Hierzu zählen beispielsweise Feedback-Regeln für die sachlich-kritische Diskussionsführung, die Entwicklung von Verhaltensalternativen und das Aufzeigen von Interventionsmöglichkeiten in konfliktbehafteten Situationen.

Damit der Mehrwert der Kooperation darstellbar und kontrollierbar ist, sollte im Workshop ein **partnerschaftsinternes Bewertungsschema** entworfen werden, welches als Grundlage für ein **Benchmarkingverfahren** die angestrebten **kontinuierlichen Verbesserungen** sowohl in qualitativer als auch wirtschaftlicher Sicht unterstützt. In diesem Zusammenhang sollten auch **motivationssteigernde Anreizmechanismen** für die Mitarbeiter bzw. für die Partnerunternehmen thematisiert werden.

Im Zuge des Workshops werden die **Schlüsselemente und Zielvorstellungen herausgestellt**, die den Partnern besonders wichtig erscheinen. Diese werden mit Unterstützung des Moderators in Form einer **Partnerschafts-Charta** zusammengetragen.²⁸⁷ Diese Partnerschafts-Charta als Basis der Kooperation wird bei Bedarf in weiteren Besprechungen – beispielsweise in strategischen Follow-up- oder in den projektabschließenden Final-Workshops – dem angereicherten Erfahrungsschatz und den zukünftigen Entwicklungen angepasst.

Abschließend wird ein Zeitplan für den weiteren angedachten **Entwicklungsprozess der Kooperation** erstellt. Alle wesentlichen Tagespunkte werden vom Moderator in Form einer – nach Möglichkeit wenig formell wirkenden – ‚Gedanken-Notiz‘ festgehalten und den Beteiligten übersendet. Einige Themen, wie beispielsweise die Gestaltung der Organisationsstruktur oder des

²⁸⁷ Vgl. Hellard, R. B. (1995), S. 45.

Benchmarkingverfahrens, können sicherlich nicht im Rahmen des Workshops erschöpfend ausgearbeitet werden. Vielmehr sollen zunächst einheitliche Grundlagen geschaffen werden, die es im Rahmen der Intensivierung der Zusammenarbeit auszubauen gilt.

4.3.4.3 Ausbau und Aufrechterhaltung der Partnerschaft – strategische und operative Follow-up-Workshops

Follow-up-Workshops stellen regelmäßig stattfindende Zusammenkünfte der Partner dar, um der mehrfach erwähnten Intensivierung der Zusammenarbeit in einem institutionalisierten Rahmen nachzugehen. In Abhängigkeit von den thematischen Schwerpunkten wird in strategische und operative Follow-up-Workshops unterschieden.

Die **strategischen Follow-up-Workshops** beziehen sich auf die der Projektarbeit übergeordneten organisatorischen Aspekte der Partnerschaft. Teilnehmen sollten die operativen Führungskräfte und die Geschäftsführungen der Partnerunternehmen. Ein externer Moderator ist auch für die Begleitung der ersten Follow-up-Workshops ratsam, die später bei gefestigten Partnerschaften im Regelfall quartalsweise stattfinden. Inhaltlich werden die Erwartungen und Zielvereinbarungen hinsichtlich ihrer Realisierung seit dem letzten Workshop reflektiert. Um den Erfolg der Partnerschaft greifbar auswerten zu können, werden die entwickelten Leistungsbewertungskriterien – im Rahmen dieser Ausarbeitung die Key-Performance-Indicators (KPIs) als Leistungsindikatoren des Benchmarking²⁸⁸ – herangezogen und diskutiert. Die strategischen Follow-up-Workshops geben somit allen Beteiligten einen periodischen Überblick über die Einhaltung und Umsetzung der ursprünglichen Zielvereinbarungen während des Kooperationsverlaufes. Auf der Basis dieser Ergebnisse werden weiterführende strategische Maßnahmen zur Steuerung der Partnerschaft besprochen.

Die **operativen Follow-up-Workshops** dienen der direkten Optimierung der Planung und Ausführung einzelner Projekte innerhalb des partnerschaftlichen Unternehmensverbundes. Daher kommen zu diesen üblicherweise monatlichen, zusätzlich zu den regulären Arbeitstreffen stattfindenden Versammlungen jeweils nur die projektspezifisch operativen Beteiligten der Partnerunternehmen zusammen.²⁸⁹ Die Moderation der operativen Follow-up-Workshops wird im Re-

²⁸⁸ Vgl. Kapitel 4.5ff.

²⁸⁹ Die Termine werden während des Projektablaufes vom Projektteam bestimmt und sind – ebenso wie die Dauer – abhängig von den Projektabschnitten und vom Schwierigkeitsgrad des Projektes.

gelfall vom verantwortlichen Projektleiter des Hauptunternehmers selbst übernommen. Neben der gemeinsamen Abstimmung der Projektabwicklung zur Verbesserung der Baustellenabläufe werden auch Konflikte, die während der Projektabwicklung bei der Zusammenarbeit der Partner entstanden sind, angesprochen und möglichst offen im Projektteam nach den vereinbarten Schlichtungsverfahren gelöst. Zudem sollten auch die Werte der Partnerschaft und die Partnerchaftskultur kontinuierlich betont werden. Anhang F zeigt beispielhaft die Agenda eines operativen Follow-up-Workshops, wie er zu Beginn eines Projektes denkbar ist.

Oftmals wird vor allem in diesen Workshops ein gesteigerter Teamgeist beobachtet, weil die positiven Auswirkungen des Partnering hinsichtlich Terminen, Kosten und Qualitäten über den direkten Zusammenhang von Ursachen und Wirkungen am Bauprojekt selbst erlebt werden können.

4.3.4.4 Einführung neuer Partner – Induction-Workshops

Die ‚Induction-Workshops‘ werden losgelöst von den Follow-up-Workshops immer dann eingeleitet, wenn über die **Aufnahme neuer Nachunternehmer bzw. Lieferanten als Partner** entschieden wird. Daher ist dieser Workshop tendenziell als eine nachträgliche Einweisung neu gewonnener Partnerunternehmen zu verstehen.²⁹⁰ Des Weiteren finden diese Workshops Anwendung, wenn im Rahmen großer Baumaßnahmen eine **Zusammenführung der Teammitglieder mit den Mitarbeitern kooperationsexterner Unternehmen** als sinnvoll erachtet wird.

Zu diesem Zweck erhalten die neu hinzugekommenen **Nachunternehmer einen Einblick in die Partnerschafts-Charta**, um mit den Leitgedanken der Partnerschaft vertraut zu werden. Diese Partnerschafts-Charta wird am Ende des Workshops von den dauerhaft aufgenommenen Partnern unterschrieben, womit diese ihren Eintritt in die Partnerschaft – neben dem rechtsverbindlichen Kooperationsvertrag – sinnbildlich bekräftigen. Mithin unterzeichnen auch temporärprojektindividuell beteiligte Nachunternehmer die Partnerschafts-Charta, um ihr Einverständnis mit den Randbedingungen der partnerschaftlichen Zusammenarbeit symbolisch zu demonstrieren und ihren Integritätswillen zu zeigen.

Vergleichbar mit dem bereits vorgestellten Ablauf der eher strategisch ausgelegten Start-up-Workshops, werden in den Induction-Workshops – neben den Kerngedanken und Grundprämissen

²⁹⁰ Vgl. Bennett, J.; Jayes, S. (1995), S. 35.

sen der Zusammenarbeit – schwerpunktmäßig die **Vorgehensweise auf der operativen Ebene** im Allgemeinen und die **Abläufe des Nachunternehmereinsatzes** im Speziellen besprochen. Auf eine detaillierte Darstellung der organisatorischen Belange des Unternehmensverbundes wird nicht zwangsläufig eingegangen.

Die **Häufigkeit und Dauer** derartiger Treffen richtet sich vornehmlich nach der Komplexität und Intensität der Projektabwicklung sowie nach der Menge unvorhersehbarer Ereignisse und Konflikte während der Bauausführung. Solche Workshops werden vergleichbar zu Baubesprechungen **tendenziell kurz** abgehalten.

4.3.4.5 Nach einer Projektabwicklung – Final-Workshops

Mit der **Fertigstellung eines Projektes** findet zum Abschluss ein so genannter ‚Final-Workshop‘ – auch ‚Project-Review-Workshop‘ genannt – statt, der die Resultate der partnerschaftlichen Zusammenarbeit zeigen soll. Dazu werden rückblickend sowohl positive als auch negative **Erfahrungen aus dem Projektablauf resümiert** und Feedback bezüglich der Entwicklungen der partnerschaftlichen Zusammenarbeit im arbeitstäglichen Baualltag gegeben. Dabei sollten auch die **ursprünglichen Zielsetzungen der Kooperationsgemeinschaft kritisch betrachtet** werden. Zu diesem Zweck müssen die im Start-up-Workshop festgelegten **Inhalte der Partnerschafts-Charta rückblickend besprochen** und hinsichtlich ihrer praktischen Umsetzung beurteilt werden.

Durch diese Vorgehensweise wird sichergestellt, dass der **Unternehmensverbund als ‚lernende Organisation‘** die Möglichkeit wahrnimmt, die während eines Projektes hinzugewonnenen Erfahrungen auf das nächste Projekt zu übertragen, um eine Wiederholung von begangenen Fehlern, aufgetretenen Problemen und Konflikten in weiteren Projekten zu vermeiden.²⁹¹

Final-Workshops – als kleine Meilensteine der Zusammenarbeit – bieten mitunter auch einen geeigneten Rahmen, Kooperationserfolge zu feiern. Dies belebt die Partnerschaft, fördert das Wir-Gefühl und motiviert die Mitarbeiter.

Die Ausführungen dieses Kapitels zeigen, dass die **wesentlichen Stabilisierungsmaßnahmen** bei der Umsetzung des Partnering-Konzeptes unmittelbar **aus der Einflussphäre der Mitarbeiter** stammen.

²⁹¹ Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel 4.4.10.

Doch zunächst müssen die Unternehmensleitungen die Bereitschaft zeigen, Zeit, Kosten und Engagement in die Partnerschaft zu investieren, um die Organisationsstrukturen der Partnerschaft zu formen. Der folgende Gliederungspunkt beinhaltet diesbezügliche wertvolle Empfehlungen.

4.4 Struktur und Organisationsform – Partnering als strategisch-virtuelle Unternehmung

Die Initiierung und Etablierung einer partnerschaftlichen Arbeitsumgebung bedarf sowohl auf Seiten der Hauptunternehmer, als auch auf Seiten der Nachunternehmer einer **Angleichung der bestehenden Aufbau- und Ablauforganisation**, welche die organisatorischen bzw. prozessualen Strukturen einer Unternehmung wiedergibt.²⁹² Diese müssen im Hinblick auf eine effiziente Wertschöpfungskette innerhalb der Partnerschaft **ausgerichtet und untereinander abgestimmt** sein. Mit dem Zusammenschluss zum Partnering geht somit immer auch eine so genannte **Reorientierung bzw. Repositionierung der beteiligten Firmen auf dem Baumarkt** einher. Der Grad der notwendigen Anpassungen hängt davon ab, inwiefern die Mitglieder bereits ursprünglich eine gemeinsame Zielrichtung verfolgten, die es – im Idealfall – lediglich zu forcieren gilt.

Wie schwer sich eine einheitliche Organisationsstruktur bei einer projektbezogenen Zusammenarbeit in der Baupraxis realisieren lässt, zeigt sich regelmäßig am Beispiel von Bau-ARGEN, wo oftmals fehlende Vorgaben bezüglich der operativen und strategischen Ausrichtung der ARGE die Kooperation erheblich behindern.²⁹³

Um Organisationsstrukturen zu verändern, kann dieser Prozess in Form eines **evolutionären Wandels**, bei dem die unternehmensinternen Ablaufprozesse kontinuierlichen, ‚schleichenden‘ Veränderungen unterliegen, oder im Sinne eines **revolutionären Wandels**, mit vielfach innovativen und kreativen Wegen, beschritten werden.²⁹⁴ Grundsätzlich müssen dabei **organisationsbedingte sachliche Reorganisationsbarrieren** und **personenbedingte kulturelle bzw. verhaltensorientierte Reorganisationsbarrieren** überwunden werden. Personenbedingte Barrieren spiegeln sich in den individuellen Verhaltensweisen der Akteure wider. Ihnen kann – im Gegensatz zu organisationsbedingten Barrieren – nicht durch allgemeingültig formalisierte Regeln, Anweisungen oder Vorschriften, sondern vornehmlich durch personenspezifische Maßnahmen,

²⁹² Vgl. zu Aufbau- und Ablauforganisationen allgemein Weuster, A. (2004), S. 7.

²⁹³ Vgl. Mein, P. (2006), S. 34.

²⁹⁴ Vgl. Ostermaier, H. (1996), S. 4 sowie Dörler, K. (1988), S. 23f.

wie beispielsweise durch Schulungen oder regelmäßiger Informationsversorgung, begegnet werden.²⁹⁵

Es bietet sich deshalb eine **schrittweise Modifikation der althergebrachten Arbeitsweisen** an, ohne die grundlegende Ordnung der Unternehmensstrukturen radikalen Veränderungen zu unterwerfen. Zudem ist die Einbindung der Mitarbeiter in einen möglichst transparent zu gestaltenden Wandlungsprozess empfehlenswert. Insbesondere in der Initialphase des Partnering wird auf die Moderatoren der Partnerschafts-Workshops zurückgegriffen. Diese helfen den Unternehmen als so genannte ‚**Change Agents**‘ mit ihrem spezifischen Wissen bei der Bewältigung der beschriebenen Widerstände. Im weiteren Verlauf der Partnerschaft werden sich die Tätigkeitsschwerpunkte mit abnehmendem Widerstandspotenzial sukzessiv ändern. Sie treten dann **zunehmend als Ratgeber** auf, der die Unternehmen nach der Zusammenführung begleitet.

Ziel der zu erschaffenden **Organisationsstruktur der Partnerschaft** muss ein gemeinsam zu nutzendes **Netzwerk der beteiligten Firmen** sein. Dabei ist Flexibilität – als Fähigkeit, schnell und reibungslos auf wechselnde Anforderungen und Situationen reagieren zu können – eine entscheidende Voraussetzung für die angestrebte Effizienz und Effektivität dieser Netzwerkorganisation.²⁹⁶ Dazu müssen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung innerhalb der beteiligten Unternehmen verteilt werden.

In Anbetracht der in Abbildung 4-6 dargestellten Charakteristika formaler bzw. informaler Organisationen zeigt sich, dass die **partnerschaftsinterne Strukturgebung** möglichst auf eine **Etablierung von informellen Arbeitsabläufen und Interaktionskanälen** abzielen muss – klassische, oftmals hierarchische Ordnungsmuster sollten vermieden werden, um im Einklang mit den Philosophiegrundsätzen dieser Kooperationsform zu verbleiben.²⁹⁷

²⁹⁵ Vgl. Wolff, B. (1999), S. 234.

²⁹⁶ Eine Netzwerkorganisation ist bereits dann gegeben, wenn mindestens zwei rechtlich und wirtschaftlich autonome Unternehmen durch strukturierte Beziehungen miteinander verknüpft werden. Derartige Verbindungen sind im Vergleich zu einer klassischen Hierarchie loser, jedoch fester als in einem idealtypischen Marktgeschehen. Vgl. Sydow, J. (1995), S. 629.

²⁹⁷ Empirische Untersuchungen weisen nach, dass formale Organisationen mit einer strikten Kontrolle und einem hohen Maß an Bürokratisierung tendenziell zu opportunistischem Verhalten führen. Vgl. John, G. (1984), S. 280ff.

<u>Kriterium</u>	<u>Charakteristika</u>	
	<u>formaler Organisationen</u>	<u>informaler Organisationen</u>
Art der Entstehung	bewusst, geplant, beabsichtigt	unbewusst, spontan
Intention	zweckrational i.S.d. Ziele	bedingt rational i.S.d. Ziele
Verbindlichkeit	offiziell, schriftlich	inoffiziell, ungeschrieben, mündlich
Urheber/Initiator	Unternehmensführung	Mitarbeiter
Flexibilität	fest, starr	beweglich, veränderbar
Sozialverhalten	reine Sachzielorientierung mit geringer Berücksichtigung sozialer Belange	persönliche Beziehungen, Sympathien und Freundschaften

Abbildung 4-6: Charakteristische Unterscheidungsmerkmale formaler und informaler Organisationen²⁹⁸

Die Kooperationsgemeinschaft muss dabei jedoch – trotz der empfohlenen, verhältnismäßig vielen informellen Informations- und Kommunikationswege – zwangsläufig gewisse **formelle Aufbau- und Ablaufstrukturen sowie verantwortungstragende Führungsinstanzen** aufweisen, die zu den informellen Komponenten in einem ausgewogenen Verhältnis stehen müssen.²⁹⁹ Diese Instanzen sind Ausdruck der Formalisierung einer Grundorganisation des Zusammenwirkens als Kooperationsgemeinschaft. Auf diese Weise wird das Verhalten der einzelnen Partner kanalisiert, um es auf eine gemeinschaftliche Zielerreichung hin zu fokussieren.³⁰⁰ Die benötigte Flexibilität korreliert allerdings negativ mit einer Formalisierung der Organisationsstruktur im klassischen Sinne, wonach ‚strukturieren‘ zwangsläufig immer auch ‚Ordnung und stabile Beziehungsmuster zu erzeugen‘ bedeutet.

Im Folgenden wird jedoch weniger die **innerbetrieblich-strukturelle Neugestaltung** der einzelnen Partnerunternehmen Themenschwerpunkt sein, denn diese Prozesse müssen unternehmensindividuell ausgearbeitet werden. Vielmehr werden die grundsätzlichen Charakteristika der neu **zu gestaltenden Aufbau- und Ablauforganisation der Partnerschaft** dargestellt.

4.4.1 Aufbau- und Ablauforganisation der Partnerschaft

Auf Grund sachlicher und zeitlicher Interdependenzen der Partneraktivitäten und bedingt durch die zunehmende Komplexität moderner Bauvorhaben ist für die Partnerschaft eine geordnete

²⁹⁸ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Göbel, E. (1998), S. 180.

²⁹⁹ Vgl. Diller, H.; Kusterer, M. (1988), S. 214 sowie Diller, H. (1995), S. 15.

³⁰⁰ Vgl. Hall, R. H. (1998), S. 48

Aufbau- und Ablauforganisation erforderlich. Hierbei müssen die Aktivitäten der Unternehmen mittels einer integrativen Organisation aufeinander abgestimmt werden, um auf eine Komplexitätsreduktion des individuellen Handelns hinwirken zu können.³⁰¹

Die **Aufbauorganisation** charakterisiert die statische vertikale und horizontale Gliederung einer Organisation in Teileinheiten – beispielsweise Geschäftseinheiten, Abteilungen und Stellen – und koordiniert diese im Hinblick auf die übergeordneten Zielsetzungen.³⁰² Die grafische Darstellung der Aufbauorganisation erfolgt mittels eines Organigramms.³⁰³ Die **Ablauforganisation** strukturiert die Arbeitsprozesse in personaler, zeitlicher und räumlicher Hinsicht. Sie stellt ebenso wie die Aufbauorganisation ein strategisches Instrument der Führungsinstanzen der Partnerschaft dar, mit denen Organisationsrichtlinien und Aufgabengliederungen festgelegt werden können.

Das **Leitungssystem der Partnerschaft** – auch Konfiguration genannt – fasst als „äußere Gestalt des betrieblichen Stellengefüges“³⁰⁴ die zuvor genannten hierarchisch-organisationsstrukturellen Aspekte zusammen und **spiegelt die Kommunikations- und Weisungsverflechtungen innerhalb der Aufbau- und Ablauforganisation** der Kooperationsgemeinschaft wider.³⁰⁵

Die Festlegung der Aufbau- und Ablauforganisation erschöpft sich allerdings nicht in der bloßen Bestimmung von Aufgabenträgern. Es gilt vielmehr eine **Anpassung der bestehenden unternehmensindividuellen Arbeitsabläufe mit den zu definierenden Strukturen der Partnerschaft** herbeizuführen.

Als **grundlegende Gestaltungsalternativen der Aufbauorganisation** von Unternehmensgruppierungen haben sich – je nach Größe, Umsatz, Art der Geschäftstätigkeit und Zweckmäßigkeit – die in Abbildung 4-7 bis Abbildung 4-9 dargestellten Organisationsstrukturen etabliert.³⁰⁶

³⁰¹ Vgl. Sydow, J.; Kloyer, M. (1995), S. 9f.

³⁰² Eine Stelle ist hierbei die kleinste, selbstständig handelnde Organisationseinheit, die durch dauerhafte Zuordnung von Aufgaben auf einen potenziellen Mitarbeiter (oder ggf. eine Maschine) entsteht.

³⁰³ Vgl. Weuster, A. (2004), S. 5.

³⁰⁴ Zit. n. Seidel, E.; Redel, W. (1987), S. 51.

³⁰⁵ Vgl. Vahs, D. (2005), S. 104 sowie Bunting, H. (1995), S. 131.

³⁰⁶ Vgl. ausführlich Picot, A.; Dietl, H. M.; Franck, E. (1999), S. 264ff., Kuhn, A. (1990), S. 173f. sowie Grochla, E. (1980), S. 60ff.

I) Die **Funktionalorganisation** (Abbildung 4-7) als älteste Einlinien-Organisationsform stellt eine Organisation nach dem Verrichtungsprinzip dar.³⁰⁷ Hierbei werden die wichtigsten Hauptfunktionen eines Unternehmens wie z.B. Buchhaltung, Einkauf, Kalkulation und Bauleitung von Organisationseinheiten übernommen, die der Unternehmensführung unmittelbar unterstellt sind.³⁰⁸ Da die arbeitsteilige Funktionalorganisation auf Spezialisierungsvorteile abzielt, bietet sich die Funktionalorganisation überwiegend für homogene Produktionsprogramme ohne verstärkten Koordinationsbedarf an, wie sie in der stationären Industrie oder sehr kleinen Unternehmen oft gegeben sind.

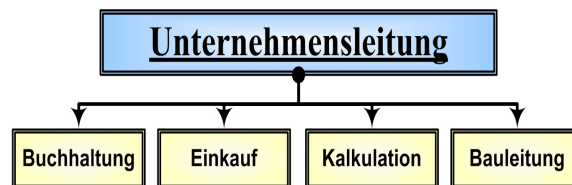


Abbildung 4-7: Leitungssystem und Basisstrukturen I: Funktionalorganisationen³⁰⁹

Die Unikatbauweise in der Bauwirtschaft ist jedoch durch eine Inhomogenität des Produktionsvorganges gekennzeichnet. Zudem sind an der strategischen Lenkung der Partnerschaft u.U. mehrere richtungweisende Unternehmensführungen verschiedener Mitgliedsfirmen beteiligt, die nicht zwangsläufig eine einheitliche Strategie verfolgen. Daher muss die **Funktionalorganisation für die Partnerschaft ausgeschlossen** werden.

II) Die **Divisionalorganisation** – auch Geschäftsbereich- oder Spartenorganisation genannt – (Abbildung 4-8) orientiert sich an dem Objektprinzip, sodass die Unternehmung nach Produktgruppen, Kundengruppen oder Regionen in einzelne Divisionen aufgliedert wird.³¹⁰

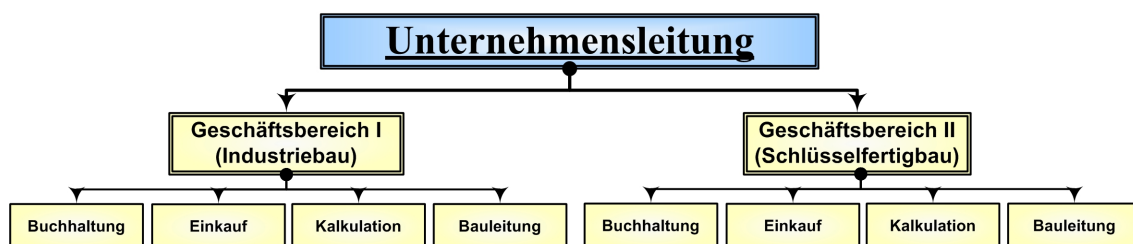


Abbildung 4-8: Leitungssystem und Basisstrukturen II: Divisionalorganisationen³¹¹

³⁰⁷ Daher auch ‚Verrichtungsorganisation‘ genannt.

³⁰⁸ Vgl. dies und das Folgende Hoffmann, F. (1982), S. 34.

³⁰⁹ Quelle: Eigene Darstellung.

³¹⁰ Vgl. Hoffmann, F. (1982), S. 35.

Diese Art der Organisation gilt vor allem in mittelständischen Bauunternehmen und großen Baukonzernen als übliche Basiskonfiguration, da bei ihnen eine derartige Differenzierung – beispielsweise nach den Produktgruppen Industriebau und Schlüsselfertigbau oder nach den Kundengruppen öffentliche Auftraggeber und private Auftraggeber etc. – auf Grund des Umsatzvolumens überhaupt erst möglich und sinnvoll ist.

Ob die Geschäftstätigkeit einer Partnerschaft zwischen einem Hauptunternehmer und seinen Nachunternehmern einen vergleichbaren Umfang erreichen wird, ist fraglich. Somit ist die **divisionale Aufbauorganisation ebenfalls nicht für die Partnerschaft zu empfehlen**.

III) Ergänzend zu den beiden zuvor genannten eindimensionalen Organisationsstrukturen muss noch die mehrdimensionale **Matrixorganisation** (Abbildung 4-9) als drittes klassisches Organisationskonzept genannt werden. Hierbei werden die Sparten des Unternehmens horizontal und vertikal mit den Funktionsbereichen verknüpft.

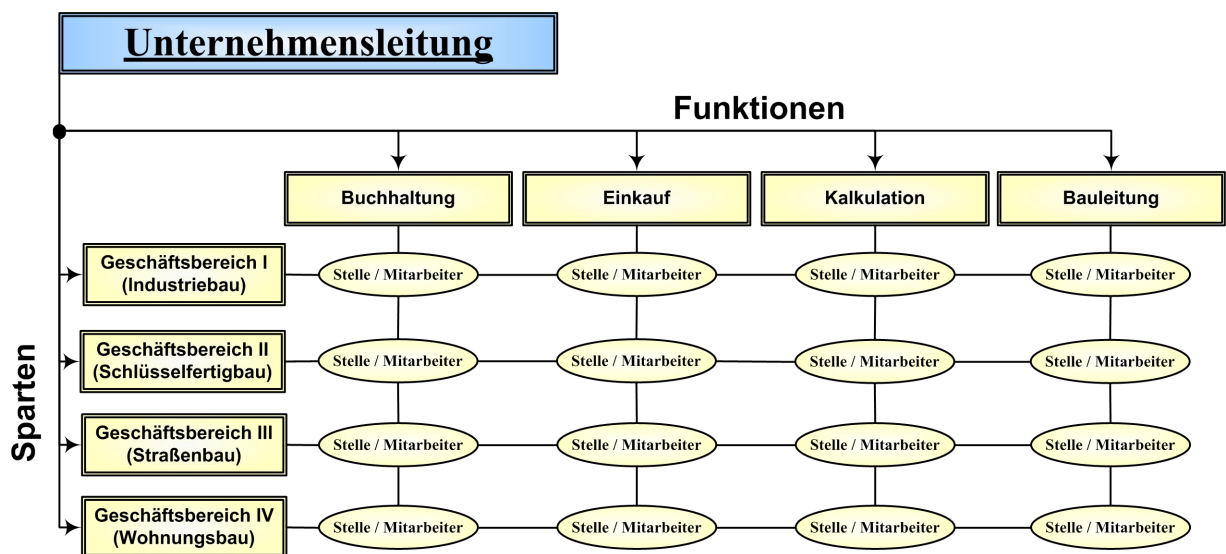


Abbildung 4-9: Leitungssystem und Basisstrukturen III: Matrixorganisationen³¹²

Unter den idealisierten Voraussetzungen einer definierten Schnittstellenkompetenz und abgestimmter Toleranzen eröffnet die Matrixorganisation – im Gegensatz zu den klassischen Linienorganisationen – zwischen den einzelnen Beteiligten eine effektivere Entscheidungsfindung und Informationsweitergabe, weil die ausführenden Stellen untereinander in Kontakt

³¹¹ Quelle: Eigene Darstellung.

³¹² Quelle: Eigene Darstellung.

stehen. Allerdings müssen auch die Gefahr von Kompetenzkonflikten und Machtkämpfen unter gleichrangigen Instanzen sowie unbefriedigende Kompromisse und Zurechnungsprobleme von Erfolgen bzw. Misserfolgen gesehen werden. Diese Struktur ist häufig bei großen, international tätigen Unternehmen zu finden.

Da sich diese Organisationsform jedoch zum einen aus der simultanen Berücksichtigung von bereits abgelehnten Verrichtungs- und Objektaspekten herleiten lässt und zum anderen in der Praxis eben genau keine definierten Schnittstellen vorzufinden sind, kann die Matrixorganisation bei der Findung einer geeigneten Organisationsstruktur **für das Partnering ebenfalls außer Acht gelassen** werden.

IV) Die vorgestellten Basisstrukturen der klassischen Organisationsgestaltung sind oftmals mit informellen, ebenfalls mehrdimensionalen Strukturebenen, die aus der Zusammenarbeit der Mitarbeiter selbst resultieren, hinterlegt bzw. ergänzt.³¹³ Das entstehende Organisationsgefüge ist maßgeblich an den individuellen Verhaltensnormen und den vorherrschenden Traditionen und Routinen im direkten Umfeld der Akteure orientiert.

Da das Partnering hochgradig abhängig von dem sozialen Miteinander der Beteiligten ist, sollte das Hauptaugenmerk bei der Organisationsgestaltung auf ein Aufgreifen der informellen Strukturen gelegt werden.

Moderne Organisationskonzepte berücksichtigen diese Zusammenhänge. Dabei wird die Organisation als ein System von miteinander kommunizierenden, relativ autonom agierenden Teams ausgestaltet, indem so genannte **„teamorientierte Organisationsstrukturen“** (Abbildung 4-10) eingeführt werden. Diese Strukturen bieten sich als **Aufbauorganisation für die Partnerschaft an**, weshalb im nachfolgenden Kapitel eine vertiefende Betrachtung hierzu anschließt.

³¹³ Vgl. ausführlich zu den Basisstrukturen der Organisationsgestaltung Mintzberg, H. (1979), S. 148ff.

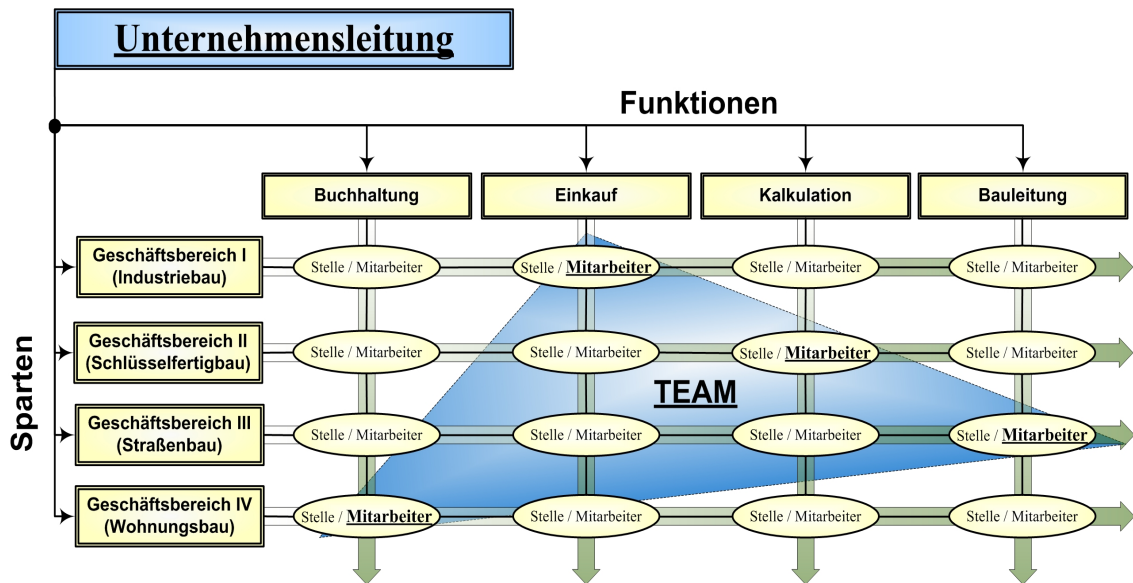


Abbildung 4-10: Leitungssystem und Basisstrukturen IV: Teamorientierte Organisationen³¹⁴

Im Bezug auf die **Ablauforganisation der Partnerschaft** kann entweder auf eine funktionale, d.h. eine an Unternehmensfunktionsbereichen orientierte, oder auf eine prozessorientierte Organisationsgestaltung zurückgegriffen werden. **Funktionale Ablauforganisationen** finden sich unabhängig von der Unternehmensgröße in fast allen Handwerks- und Baubetrieben wieder. Mit der z.T. irreführenden Vorstellung, hierdurch Spezialisierungsvorteile einzelner Stellen besonders vorteilhaft nutzen zu können, werden infolgedessen zusammenhängende Bauprozesse über künstlich geschaffene Schnittstellen voneinander separiert. Dabei legt die Gewerkegliederung innerhalb der Wertschöpfungskette des Schlüsselfertigbaus eine **prozessorientierte Ablauforganisation** nahe, denn die Wettbewerbsfähigkeit von Bauunternehmen zeichnet sich durch eine einheitliche Projektbearbeitung bei gleichzeitig optimaler Ausführung ganzer Geschäftsprozesse aus. Es ist daher schlüssig, dass ein erfolgreiches Partnering-Konzept zwangsläufig auf die **prozessorientierte Organisationsgestaltung** abzielen muss, aber dabei der tendenziell stark ausgeprägten Arbeitsteilung während der Realisierung eines Bauvorhabens durch verbesserte Gewerkeschnittstellen begegnen muss. Dies ist auch vor den Überlegungen zur unternehmensübergreifenden Teambildung mit Mitgliedern aus deren verschiedenen Funktionsbereichen sinnvoll.³¹⁵ Es verwundert nicht, dass sich prozessorientierte Ablauforganisationen im Rahmen gegenwärtig zahlreicher organisatorischer Neuordnungen in Organisationskonzepten wie beispielsweise

³¹⁴ Quelle: Eigene Darstellung.

³¹⁵ Vgl. bzgl. dieser Empfehlung Kapitel 4.4.2.

1. Outsourcing,
2. Lean-Konzepten,
3. Business-Process-Reengineering oder
4. Core-Process-Redesign

als thematische Schwerpunkte widerspiegeln.³¹⁶

Um eine **prozessorientierte Organisationsgestaltung innerhalb der Partnerschaft umsetzen** zu können, muss zunächst eine Identifikation der vorhandenen Arbeitsprozesse der beteiligten Unternehmen erfolgen. Häufig werden hierbei bereits redundante und nicht-wertschöpfende Prozesse entdeckt, die zukünftig entfallen können und somit zu einer Komplexitätsreduzierung der partnerschaftsinternen Strukturen führen. Die verbleibenden Prozesse müssen auf die für die tatsächliche Bauabwicklung relevanten Wertschöpfungsprozesse weiter reduziert werden. Hierbei kristallisieren sich die Kernkompetenzen der Partnerunternehmen heraus. In diesem Zusammenhang ist zu überlegen, welche Prozesse keine Kernkompetenzen der Partnerschaft darstellen und ob diese folglich mittels Outsourcing auf externe Dritte ausgelagert werden sollten.³¹⁷

Diese als ‚**Redesign der Prozesskette**‘ bezeichnete Vorgehensweise wird in der folgenden Abbildung 4-11 zusammenfassend verdeutlicht.

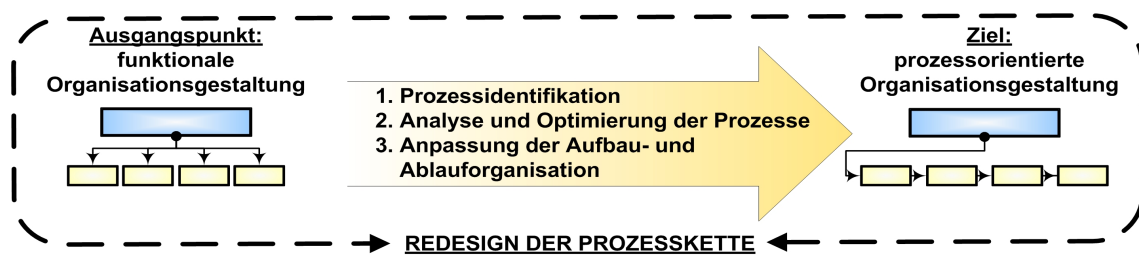


Abbildung 4-11: Redesign der Prozesskette³¹⁸

Es bleibt somit eine Auswahl ‚besten Prozesse‘ übrig, mit denen die Zielbestrebung nach ‚best practices‘ verfolgt werden kann. Diese – zunächst mehr oder minder zusammenhanglosen – Prozesse müssen abschließend strukturiert, gebündelt und in eine logische Reihenfolge gebracht werden, sodass eine konsistente Aufbau- und Ablauforganisation entsteht. Dieser Aufgabe ist das folgende Kapitel gewidmet.

³¹⁶ Vgl. zur Begrifflichkeit Schirmer, F. (2000), S. 1 sowie Brödner, P. (1997), S. 8.

³¹⁷ Diese ‚make-or-buy-Entscheidung‘ ist selbstverständlich auch vor ökonomischen Überlegungen zu treffen. Vgl. hierzu Gruhler, W. (1994), S. 162ff.

³¹⁸ Quelle: Eigene Darstellung.

4.4.2 Teamorientierte Organisationsstrukturen

Wie bereits im Zusammenhang mit der Darstellung möglicher Kooperationsformen in Kapitel 2.3 aufgezeigt wurde, stellt das **Partnering** eine Kooperationsform dar, die unternehmensübergreifend einerseits **strukturell an ein strategisches Netzwerk**, jedoch andererseits **organisatorisch an eine virtuelle Unternehmung erinnert**.

Die **Kooperationsgemeinschaft** wird hierbei zunächst als ein Organisationsgebilde aufgefasst, das **in dezentral operierenden Teams im Sinne von Projekt- bzw. Arbeitsgruppen gegliedert** wird. Als Arbeitsgruppe wird in diesem Zusammenhang eine „kleine soziale Einheit einer auf wirtschaftliche Ziele ausgerichteten Organisation“³¹⁹ verstanden. Die Arbeitsgruppen werden mit Mitarbeitern der Partnerunternehmen besetzt. Die grundlegende **Aufbauorganisation der Partnerschaft** besteht somit aus den einzelnen in den beteiligten Unternehmenseinheiten positionierten Aufgabenträgern, denen Teilaufgaben der Partnerschaft zur Bearbeitung zugeordnet werden. Die Verknüpfung der dezentral angeordneten Mitarbeiter erfolgt über moderne Informations- und Kommunikationstechnologien.³²⁰

Durch diese ‚**Virtualisierung des Unternehmensverbundes**‘ überlagern die **Arbeitsgruppen als ‚virtuelle Abteilung‘ der Sekundärorganisation die Primärorganisation der beteiligten Partnerunternehmen**.³²¹ Auf diese Weise entstehen ‚**Unternehmen in Unternehmen**‘ bzw. so genannte ‚**Quasi-Unternehmungen**‘.

In den Partnerunternehmen müssen **feste Ansprechpartner** benannt werden, **die der Partnerschaft projektunabhängig zur Verfügung stehen**, um die zwischenmenschlichen Kontakte und das gegenseitige Vertrauen zu fördern. Diese Unternehmensrepräsentanten müssen von der eigenen Geschäftsführung mit dem notwendigen Handlungsspielraum und den erforderlichen Befugnissen ausgestattet werden, um Entscheidungen rasch und möglichst auf operativer Ebene treffen zu können. Durch das **mitverantwortliche Einbinden der Mitarbeiter**, den **erweiterten Handlungsspielraum** und die **Möglichkeit unternehmerisch denkend zu handeln**, werden erhebliche **Motivationspotenziale freigesetzt**.³²² Zugleich wird sich auch oftmals eine Entlastung der jeweiligen Unternehmensleitung einstellen.

³¹⁹ Zit. n. Staudt, E. (1997), S. 10.

³²⁰ Vgl. hierzu Kapitel 4.4.8.

³²¹ Die Primärorganisation ist die auf die Lösung von Daueraufgaben ausgerichtete Struktur von Organisationseinheiten. Die Sekundärorganisation stellt dazu die Gesamtheit der die Primärorganisation überlagernden hierarchieübergreifenden und hierarchieergänzenden Organisationsstrukturen dar.

³²² Vgl. Conady, H. (2005), S. 37 sowie IBAU Informationsdienst für den Baumarkt GmbH [Hrsg.] (2003), S. 1.

Das Partnering ist aus Sicht eines Partnerunternehmens **nicht als Geschäftseinheit im Sinne einer Tochterunternehmung o.ä. zu werten**, da

- die der Partnerschaft zur Verfügung gestellten Ressourcen für sich betrachtet nicht geschäftsfähig sind und
- die Aufbauorganisation der Partnerschaft hierarchieergänzende und hierarchieübergreifende Organisationsmerkmale aufweist, die der Kooperationsgemeinschaft der beteiligten Unternehmungen lediglich temporär – für die Dauer der Beteiligung an dem Unternehmensverbund – zur Verfügung gestellt werden.³²³

Vielmehr muss das **Partnering innerhalb der beteiligten Unternehmen als neu geschaffene Instanz mit besonderen Rechten und Pflichten** aufgefasst und etabliert werden. Zu diesen Rechten gehören **insbesondere Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse**, um verbindliche Aussagen partnerschaftsintern und -extern treffen sowie die Bauaufgaben in fachlicher und disziplinarischer Hinsicht weitestgehend autonom durchsetzen zu können. Zu den Pflichten gehört allem voran die Erwirtschaftung positiver Deckungsbeiträge.

Die **Unternehmensleitungen der Partnerunternehmen** sollten ihre Aktivitäten innerhalb der Partnerschaft weitestgehend auf **Stabs- und Dienstleistungsfunktionen zur Wahrung strategischer Leitungsaufgaben** reduzieren. Die oberste Hierarchiestufe gibt somit nur Rahmenbedingungen vor, die die Arbeitsgruppen eigenverantwortlich umsetzen. Wird dieser Empfehlung entsprochen, so wird diesen Teams damit gleichzeitig mehr Verantwortung, ein größerer Entscheidungs- und Verantwortungsraum und folglich eine hohe Autonomie zugesprochen, sodass von **„teilautonomen Gruppen“** zu sprechen ist.

Teilautonome Gruppen stellen als Sonderform einer Arbeitsgruppe ein **modernes Organisations- und Koordinationsinstrument** dar, bei dem ein zusammenhängender Aufgabenbereich auf eine Arbeitsgruppe übertragen wird, der von der Gruppe selbstständig in Teilaufgaben zerlegt und eigenverantwortlich bearbeitet wird. So ergibt sich der nötige Freiraum, um unternehmerisch denkende und handelnde Mitarbeiter unter Beibehaltung einer systematischen und nachvollziehbaren Strategie in einem partnerschaftlich agierenden Team zusammenzuführen.

Die Grundgedanken einer derartigen Übertragung von Entscheidungsbefugnissen auf Gruppen lehnen sich an das **„Gruppenkonzept von Rensis Likert“** an.³²⁴ Bei diesem **„System von überlappenden Gruppen“** werden über so genannte **„linking pins“** horizontale bzw. vertikale Ver-

³²³ Vgl. Schulte-Zurhausen, M. (1995), S. 248f.

³²⁴ Vgl. Likert, R. (1961), S. 7ff.

bindungen von Gruppenmitgliedern zu Gruppenexternen, die wiederum selbst ein Mitglied einer Gruppe sind, hergestellt.

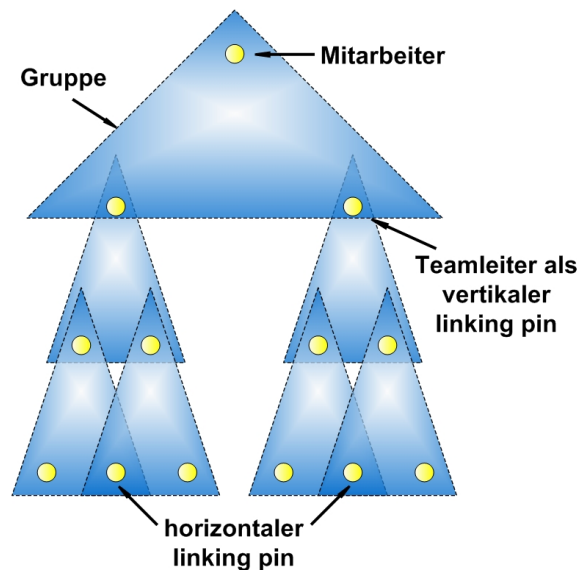


Abbildung 4-12: Gruppenkonzept von Rensis Likert³²⁵

Wie Abbildung 4-12 verdeutlicht, werden dabei

- ‚horizontale linking pins‘ durch Mitarbeiter verschiedener Teams derselben Hierarchieebene und
- ‚vertikale linking pins‘ durch Mitarbeiter, die eine Doppelmitgliedschaft als Teamleiter der eigenen Gruppe und Mitglied in einer übergeordneten Gruppe ausüben,

gebildet.

Teilautonome Gruppen bringen zahlreiche **Vorteile** mit sich. So zeichnet sich diese Art von Arbeitsgruppen nicht nur durch eine hohe Gruppenkohäsion, sondern auch oft durch einen aufgaben-, mitarbeiter- und dialogorientierten Führungsstil aus.³²⁶ Durch die Übertragung von Prozessverantwortlichkeiten auf eigenverantwortlich agierende Projektteams können Schnittstellenproblematiken entschärft, Hierarchien abgebaut und Koordinationsaufwendungen durch in sich abgeschlossene Teilprozesse reduziert werden. Außerdem sind moderne Organisationskonzepte, wie etwa das der ‚lernenden Organisation‘ und des ‚Wissensmanagements‘, einfacher integrierbar, weil die Gruppengröße i.d.R. überschaubar klein und der persönliche Kontakt intensiver ist.³²⁷ Insbesondere die engen persönlichen Verbindungen schaffen Vertrauen zueinander, sodass die Entscheidungsdurchsetzung beschleunigt, interpersonale Konflikte reduziert und in Folge

³²⁵ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Olfert, K.; Rahn, H.-J. (2004), S. 213.

³²⁶ Vgl. hierzu die Untersuchungen von Likert, R. (1961), S. 7.

³²⁷ Vgl. zur Thematik der lernenden Organisation und des Wissensmanagements Kapitel 4.4.10.

dessen Interessenkonflikte abgebaut werden. Weitere Vorteile teilautonomer Gruppen lassen sich darüber hinaus auf die grundsätzlichen Synergie- und Effizienzeffekte von Arbeitsgruppen zurückführen. So lässt sich durch die Integration und den einhergehenden Prozess der Sozialisierung einzelner Mitarbeiter in eine Gruppe deren Leistungsmotivation und Bereitschaft zur Mitarbeit erhöhen. Das sich einstellende Sicherheitsgefühl in der Gruppe trägt dazu bei, dass interne Missstände frühzeitig – nicht selten durch ‚Selbstanzeige‘ der verantwortlichen Akteure – aufgedeckt werden. Oftmals wird zudem der Wissenstransfer durch die informelle Kommunikation begünstigt, wodurch sich die Gruppenarbeit die Qualifikation des Einzelnen und die Toleranz gegenüber anderen Personen verbessert. Mit der Etablierung teilautonomer Gruppen geht gleichzeitig eine gewisse Generalisierung einher, weil das Aufgabenfeld der Mitarbeiter auf horizontaler Ebene erweitert wird.³²⁸ Hierdurch werden nicht zuletzt die gewünschte Flexibilität der Partnerschaftsorganisation, ein funktionsübergreifender Mitarbeiterereinsatz und eine größere Transparenz der Leistungserstellung erzielt.³²⁹

Die **Bildung von Gruppen** birgt jedoch auch **Nachteile**, denen im Rahmen der Workshops von Grund auf entgegenzuwirken ist. Beispielsweise verstößt die Übertragung von Pflichten auf Gruppen – anstatt auf Einzelne – gegen den Grundsatz einer klaren Verantwortungszuweisung. Hierdurch werden gruppendynamische Prozesse wie das ‚group thinking‘ oder das ‚group shifting‘ begünstigt. Infolgedessen zeigen sich tendenziell gruppenkonforme Verhaltensweisen, die mitunter zu Prozessen sozialer Differenzierung führen. Hieraus resultiert eine Distanz zu Außenstehenden, deren Ausmaß im Verlaufe der Zeit oftmals ausgebaut wird. Die anfangs gewünschten Flexibilität und Eigenständigkeit der teilautonomen Gruppe kann bei zu geringer Kontrolle durch übergeordnete Instanzen daher auch zur ‚Abschottung‘ und zum ‚Eigenbrödlertum‘ führen, woraus sich kontraproduktive Erschwernisse in der gruppenübergreifenden Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmensverbundes ergeben. Teamorganisierte Organisationsstrukturen stehen daher zu Recht im Spannungsfeld von Flexibilität und Operationalisierung.

Vergleichend zu den klassischen teilautonomen Subsystemen einer Organisation – den **Cost- und Profit-Centern** – fällt auf, dass die teilautonomen Gruppen ähnlich einem Cost-Center zur Einhaltung des aus der Kalkulation stammenden Kostenbudgets zur Realisierung der Baumaß-

³²⁸ Vgl. Schulte-Zurhausen, M. (1995), S. 121.

³²⁹ Mit der Wahl dieser Organisationsform wird auf die Vorteile der Arbeitsspezialisierung – eine gleichbleibende, konstante Ressourcenauslastung oder die Ausnutzung von Größendegressions- und Erfahrungseffekten – verzichtet. Andererseits müssen auch nicht die Nachteile der Spezialisierung – in erster Linie das Gefühl der Monotonie und der Entfremdung von den Aufgabeninhalten sowie die erschwerten Informations- und Kommunikationsabläufe – hingenommen werden.

nahme verpflichtet sind. Im Gegensatz zu einem Profit-Center, welches rechtlich eigenständig agiert und eine eigene Gewinn- und Verlustrechnung aufstellen muss, wird der teilautonomen Gruppe jedoch keine derart weitreichende gesamtunternehmerische Verantwortung übertragen.

4.4.3 Bedeutung von Selbstabstimmungsprozessen

Grundsätzlich gilt es, bei der Integration und Abstimmung der Partnerunternehmen Redundanzen ebenso wie eine unkoordinierte Überschneidung von Verantwortungsbereichen zu vermeiden. Stattdessen müssen die arbeitsteiligen Handlungen der Teammitglieder der Arbeitsgruppen während der Projektarbeit bzw. die Arbeitsgruppen während der Partnerschaft aufeinander abgestimmt werden. Auf Grund der auftretenden sachlichen und zeitlichen Abhängigkeiten verschiedener Personengruppen wird daher der **Koordination der Partnerschaft eine entscheidende Rolle zuteil**. Ein optimales Koordinationsausmaß gilt im Allgemeinen als erreicht, wenn sich die Autonomie- und Koordinationskosten – unter Annäherung an ein Gesamtkostenminimum – als Gleichgewicht einstellen. Eine gängige Unterscheidung in vier idealtypische Koordinationsformen verdeutlicht Abbildung 4-13:

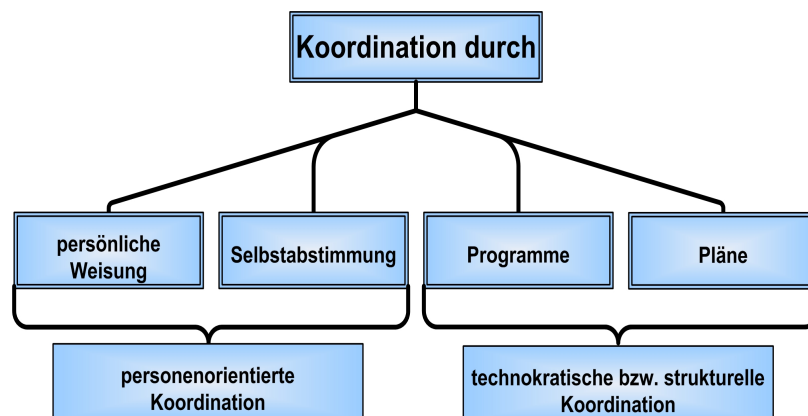


Abbildung 4-13: Koordinationsformen³³⁰

Wird die **Koordination durch persönliche Weisung** vorgenommen, so bündelt sich diese in aller Regel in einer entscheidungs- und weisungsberechtigten Führungskraft.³³¹ Die **Koordination durch gegenseitige Selbstabstimmung** stellt ein modernes Koordinationsinstrument dar, bei dem sich Organisationseinheiten selbstständig und selbstorganisiert in Verbindung setzen, um

³³⁰ Quelle: Eigene Darstellung.

³³¹ Vgl. dies und das Folgende Mörsdorf, M. (1998), S. 19.

durch gemeinsame Entscheidung arbeitsteilige Aktivitäten zu koordinieren.³³² Da bei beiden zuvor genannten Koordinationsformen die Akteure selbst und oftmals ad hoc die Koordinationsleistung erbringen, wird von einer **personenorientierten bzw. organischen Koordination** gesprochen.

Wesentlich bürokratischer und somit unflexibler gestalten sich die **technokratischen bzw. strukturellen Formen der Koordination durch Programme bzw. durch Pläne**. Die erstgenannte Koordinationsform fußt auf organisationseinheitlichen dauerhaften Regelungen, die zweite auf periodisch definierten Zielvorgaben eines Aufgabengebietes.³³³

Die Koordination durch persönliche Weisung ist für das Partnering unvorteilhaft, da diese Koordinationsform nur bei einfach strukturierten Aufgabenfeldern mittleren Schwierigkeitsgrades zu empfehlen ist. Auch die tendenziell verhaltensformalisierenden und standardisierenden Programme und Pläne sind als Koordinationsform unzuweckmäßig, da diese Instrumente der Vorausplanung weitgehend statische Randbedingungen voraussetzen.³³⁴

Für die **Komplexitätsreduktion der zu bewältigenden Koordination** der Partnerschaft wird daher **die Selbstabstimmung – auch Selbstorganisation oder -koordination genannt – empfohlen**. Hiermit wird auf eine – in gewissen Grenzen – eigenverantwortliche, durch die betroffenen Individuen selbst vorzunehmende Koordination mit schwerpunktmäßig informeller Kommunikation, rascher Entscheidungsfindung, flexibel gestaltbaren Arbeitsprozessen und erhöhte Mitarbeitermotivation abgezielt. Eine besondere Effizienz erreicht die Kooperationsgemeinschaft durch das einhergehende **Prinzip der Arbeitsteilung**, wodurch das Leistungspotenzial von Personenkollektiven bestmöglich ausgeschöpft werden kann.³³⁵ Demzufolge muss die **Koordinationsleistung in erster Linie von den Unternehmensvertretern innerhalb der Projektteams** selbst erbracht werden.

Mit der Wahl der **Selbstabstimmung als Koordinationsform** wird eine **Abkehr von der konventionellen Steuerung von Unternehmen** mittels klassischer Programm- bzw. Plankoordination vorgenommen. Aus Sicht der Unternehmen erfolgt die **Führung der Mitarbeiter weitgehend durch die Leitbilder und Visionen der Partnerschaft** anstelle durch detaillierte Vorgaben von Arbeitsschritten oder Handlungsanweisungen.

³³² Studien zu Folge strukturierten sich bereits Mitte der neunziger Jahre des 20. Jahrhunderts selbstabstimmende Arbeitsgruppen in Dreiviertel aller amerikanischen Unternehmen. Vgl. Bannmüller, E.; Schäffer, U. (1996), S. 366.

³³³ Vgl. Korbmacher, E.-M. (1991), S. 26.

³³⁴ Vgl. Mörsdorf, M. (1998), S. 22 sowie Korbmacher, E.-M. (1991), S. 26.

³³⁵ Vgl. Weibler, J. (2001), S. 104.

Dabei kann allerdings nicht auf eine **klare Aufgaben- und Kompetenzverteilung** für die operativen Führungskräfte verzichtet werden. Das zugebilligte Ausmaß an Autonomie wird durch fremdgesetzte bzw. fremdregulierte Anforderungen – wie beispielsweise strukturelle Regeln und Ressourcenabhängigkeit – der vorgesetzten Instanz beschränkt. So müssen beispielsweise gewichtige Entscheidungen stets unter Einbindung der jeweiligen Unternehmensführung getroffen werden, um einen Einklang mit den Zielen der Partnerschaft bzw. mit den Subzielen der Partnerunternehmen zu gewährleisten. Die übergeordnete Koordination der Projektteams muss daher stets in einem mehrdimensionalen Spannungsfeld von Autonomie und Autorität bzw. Vertrauen und Kontrolle betrachtet werden.³³⁶

Die operative Umsetzung der erarbeiteten Vorgaben

- teamorientierte Organisationsstrukturen (vgl. Kapitel 4.4.2) und
- Selbstabstimmung als Koordinationsform (vgl. Kapitel 4.4.3)

bündelt sich in der bereits erwähnten **Einführung ‚teilautonomer Gruppen‘**.

4.4.4 Strategische Steuerung der Partnerschaft

Eine den teilautonomen Gruppen übergeordnete strategische Führung wurde für den Erhalt und den Ausbau der Partnerschaft bereits in den vorangestellten Kapiteln als notwendig identifiziert. Dabei soll es sich allerdings nicht um einen übermäßig straffen und formalen Führungsstil handeln. Jedoch müssen Regelungen gefunden werden, nach denen sich die partnerschaftliche Kooperation zwischen Haupt- und Nachunternehmer handhabbar steuern und kontrollieren lässt. In diesem Zusammenhang muss daran erinnert werden, dass mit zunehmenden Kontrollmechanismen auch proportional wachsende Transaktionskosten einhergehen. Daher ist grundsätzlich von vornherein eine möglichst hohe Interessenshomogenisierung anzustreben.³³⁷ Im angloamerikanischen Partnering-System haben sich hierzu entsprechend definierte Anreizmechanismen (incentives) bewährt, auf die später noch im Detail eingegangen wird.³³⁸

Im Gegensatz zu der bisher üblichen Form der Zusammenarbeit von Haupt- und Nachunternehmer soll sich das Mitwirken in einer partnerschaftlichen Umgebung vor allem durch eine Partizipation auszeichnen, die jedem Beteiligten – somit auch den Nachunternehmern – eingeräumt

³³⁶ Vgl. Sydow, J.; Kloyer, M. (1995), S. 9.

³³⁷ Vgl. Picot, A.; Reichwald, R.; Wigand, R. T. (2001), S. 59.

³³⁸ Vgl. zu Anreizmechanismen ausführlich Kapitel 4.6.

werden soll. Auf diese Weise muss es jedem Mitglied möglich sein, in gewissen Grenzen Einfluss auf die Handlungen und auf die Belange der Partnerschaft nehmen zu können.

Ausgehend von dem grundsätzlichen Anspruch an die Partnerschaft, eine **Gleichberechtigung aller Beteiligten** anzustreben, liegt es bei zunächst oberflächlicher Betrachtung nahe, jedem der Beteiligten die gleichen Rechte einzuräumen bzw. die gleichen Pflichten aufzuerlegen. Dieser **wünschenswerten paritätischen Ausgestaltung** der Wertschöpfungspartnerschaft kann allerdings nur ein **ausschließlich theoretischer Charakter** zugesprochen werden. Weiterführende Überlegungen – insbesondere unter praxisnahen Gesichtspunkten, wie sie im Folgenden angeführt werden – sprechen für eine **strategische Steuerung der Partnerschaft durch den Hauptunternehmer**:

Basierend auf der **Grundannahme**, dass der Bauherr – wie im Schlüsselfertigbau üblich – auch weiterhin die gewünschte **Bauleistung aus einer Hand** erhalten möchte, darf sich durch die Bildung einer Wertschöpfungspartnerschaft zwischen Haupt- und Nachunternehmer nichts an der grundsätzlichen vertraglichen Beziehung zwischen Bauherr und Hauptunternehmer ändern.³³⁹

Der **Hauptunternehmer** tritt auch weiterhin **als einziger Vertragspartner gegenüber dem Bauherren** auf. Folglich übernimmt er vollumfänglich

- die (Pauschal-)Festpreisgarantie,
- die Termingarantie,
- die Gesamtgewährleistung,
- das Preisrisiko,
- die Gesamthaftung und
- das Durchführungsrisiko.

Insbesondere bei der pauschalen Vergabe von Bauleistungen auf Grundlage von Architektenplänen und inhaltlich groben Leistungsverzeichnissen **trägt der Hauptunternehmer das Massen- und Festpreisrisiko aller Gewerke**. Vor dem Hintergrund der oftmals unzureichenden Ausschreibungsunterlagen in Wechselwirkung mit kurz bemessenen Bearbeitungszeiten resultiert hieraus ein nicht zu unterschätzendes Risiko für den Unternehmer.

Auch im Hinblick auf die **Außendarstellung der Partnerschaft** – beispielsweise gegenüber Kreditinstituten und Versicherungen – ist es ratsam, dass weiterhin der Hauptunternehmer als ein verantwortlicher Ansprechpartner zur Verfügung steht.

³³⁹ Vgl. rückblickend Kapitel 4.1.

Des Weiteren muss die ganzheitliche Betrachtung der Aktivitäten und Beziehungen aller Partnerunternehmen im Verbund gewährleistet werden, indem ein Unternehmen die federführende Leitung des Kooperationsnetzwerkes übernimmt. Auch in dieser Hinsicht eignet sich der Hauptunternehmer im besonderen Maße, da dessen **vorhandene Erfahrung in der Projektsteuerung und organisatorischen Abwicklung schlüsselfertiger Bauvorhaben** üblicherweise das Wissen der Nachunternehmer um ein Vielfaches übersteigt. Ebenso kann davon ausgegangen werden, dass die **bestehenden Infrastrukturen der Hauptunternehmen** in der Regel weitaus günstigere Möglichkeiten bieten, um den immensen Koordinationsaufwand zu bewältigen, dem ein verhältnismäßig kleines Unternehmen nicht gewachsen wäre. Daher sollte der Hauptunternehmer die **Schnittstellen der Nachunternehmer übergeordnet – aber in Absprache mit diesen – definieren und** zu einer sinnvollen interorganisatorischen Arbeitsteilung **zusammenführen**.

In der **internen Geschäftsbeziehung zwischen Haupt- und Nachunternehmer** ergeben sich jedoch – für Außenstehende nur bedingt wahrnehmbare – **Modifikationen der Bauprozessorganisation**. So muss davon ausgegangen werden, dass durch die verstärkte Einbindung der Nachunternehmer und dem ihnen bewusst eingeräumten Handlungsspielraum bzgl. der technischen Umsetzung der Planvorgaben der **Hauptunternehmer einen Teil der gegenwärtigen Bauausführung abgeben** wird. Dadurch grenzt sich der Hauptunternehmer zunehmend von traditionell auftretenden Bauunternehmen zu Gunsten eines Baudienstleisters ab, der dem Bauherren verstärkt mit zusätzlichem Service während der Bauausführung zur Seite stehen kann. Der Hauptunternehmer als zentraler Pol der Partnerschaft muss diese Rolle professionell wahrnehmen, um eine dauerhafte, stabile Partnerschaft zu gründen. Zur Vorbereitung auf diese Rolle muss er neben dem Partnering-Know-how vor allem Prozess-Know-how vorweisen können.

Die eigentliche Bauausführung mit der technischen Beratung wird größtenteils in den Aufgabenbereich der Nachunternehmer verlagert, sodass auch die an der Partnerschaft beteiligten **Nachunternehmer** durch ihre **zusätzliche beratende Tätigkeit** einem Rollenwechsel unterliegen: Sie agieren nicht länger nur als untergeordnete, ausschließlich bauausführende Unternehmen im herkömmlichen Verständnis eines Nachunternehmers, sondern treten verstärkt sowohl **als Spezialist der Bauausführung** als auch als **technische ‚Co-Designer‘** in Erscheinung. Dieses Rollenverständnis müssen sowohl der Hauptunternehmer als auch die beteiligten Nachunternehmer akzeptiert und verinnerlichen.

Die übergeordnete **Gesamtkoordinierung der Partnerschaft obliegt** auf Grund der zuvor geschilderten Zusammenhänge folglich **dem Hauptunternehmer**. Die Beteiligungsmöglichkeit der Nachunternehmer beschränkt sich daher vorwiegend auf operative Entscheidungen, die im

Rahmen der Grundsatzstrategie des Hauptunternehmers zu treffen sind. Daher wird durch das Partnering die Weisungsbefugnis des Hauptunternehmers gegenüber den Nachunternehmern nicht aufgehoben.

Als Konsens der zuvor angeführten Randbedingungen und vorangegangenen Überlegungen folgt, dass nach außen hin die **partnerschaftliche Unternehmensvereinigung im Sinne einer Bieter- bzw. Arbeitsgemeinschaft** am deutschen Baumarkt auftreten wird, deren Mitglieder namentlich benannt werden. Die **technische und kaufmännische Federführung wird hauptverantwortlich vom Hauptunternehmer** übernommen. Allerdings stellt diese Kooperationsgemeinschaft lediglich eine Innengesellschaft, da sie keinerlei Rechtsbeziehungen zu außen stehenden Dritten eingehen kann. Derartige Kontakte sind nach wie vor durch bzw. über den Hauptunternehmer als Verantwortungsträger herzustellen.

Nach der Klärung der strategischen Steuerung der Partnerschaft beleuchtet das folgende Kapitel die Strategieentwicklung und die gemeinsame Marktbearbeitung im Unternehmensverbund.

4.4.5 Wettbewerbsstrategie und Marktbearbeitung im Unternehmensverbund

Haben sich die Partner zusammengefunden und eine grundlegende Organisationsstruktur geschaffen, gilt es die Partnerschaft gemeinsam am Markt zu etablieren. Jede Form der Organisation benötigt hierzu Zielvorgaben. Somit müssen nach einem groben Abstecken der grundsätzlichen Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit **die langfristigen Ziele und die Vorgehensweise einer einheitlichen Marktbearbeitung** herausgearbeitet werden.

Derartige richtungweisende Zielmarken der Partnerschaft werden oftmals in Form von Visionen³⁴⁰ und Leitbildern³⁴¹ versinnbildlicht. Gegenüber Unternehmensexternen wird ein positives Unternehmensimage mit normativen Vorstellungen zentraler Werte dargestellt. Intern wird auf die Mitarbeiter motivierend und handlungsleitend eingewirkt werden. Nachfolgend wird beispielhaft die Vision der ‚ABC-Bechtel Alliance‘, einer seit den frühen 1990er Jahren auf dem

³⁴⁰ Eine Vision gilt als eine auf die Zukunft gerichtete Leitidee über die Entwicklung eines Unternehmens. Vgl. Müller-Stewens, G.; Lechner, C. (2001), S. 174f.

³⁴¹ Im Vergleich zu Visionen sind Leitbilder i.d.R. mit einem wesentlich umfangreicheren Hintergrund ausgelegt. Hierzu werden in schriftlicher Form prägnante Aussagen zu zentralen Werten, Aktivitätsfeldern und konkreten Unternehmenszielen dargelegt. Dies schließt oft auch Grundsätze zum Selbstverständnis des Unternehmens ein. Es werden i.d.R. Verhaltensgrundsätze und maßgebliche Interaktionsrichtlinien im Hinblick auf Führungsstil, Personal sowie soziale Leistungen, aber auch Qualitätsgrundsätze und Prinzipien des Kundenkontaktes erwähnt.

US-amerikanischen Baumarkt agierenden partnerschaftlichen Kooperationsgemeinschaft wiedergegeben:³⁴²

„The ABC-Bechtel Alliance contributes to the business success of each partner. We are the preferred providers of project and technical services and the assignment of choice for our people. Our Alliance is one in the view of our customers, employees, and the industry.“³⁴³

Beispiele von Leitbildformulierungen sind:³⁴⁴

- „Termine sind Versprechen und Versprechen werden eingehalten.“
- „Wir kommunizieren und informieren uns [...] regelmäßig und rechtzeitig.“
- „Unsere Zusammenarbeit ist offen, ehrlich und konstruktiv.“

Vor allem in wirtschaftlich schwierigen Zeiten sind **Visionen und Leitbilder von hoher Bedeutung**: So haben 90 Prozent der mittelständischen Unternehmen Leitbilder entwickelt, um kollektiv geteilte Vorstellungen über den Zweck und die strategische Ausrichtung des Unternehmens der Öffentlichkeit zu kommunizieren, die Koordination des Mitarbeiterhandelns zu fördern, die Identifikation mit dem Unternehmen zu unterstützen.³⁴⁵

Zur **Marktbearbeitung** bieten sich für ein Bau- oder Handwerksunternehmen **zwei klassische Möglichkeiten an**, um dem Wettbewerb auf dem Baumarkt zu begegnen: Entweder sie treten mit ihren Konkurrenten in einen **Preiswettbewerb** und streben die Kostenführerschaft an – wie es derzeit ruinös auf dem deutschen Baumarkt üblich ist – oder sie stellen sich dem Markt in einem **Qualitätswettbewerb**, um die Qualitätsführerschaft zu verfolgen.³⁴⁶

Die wichtigsten **Gegenargumente bezüglich eines offensiven Preiswettbewerbes** sind:

1. Eine **Bauunternehmung mit einer durchschnittlichen Spartenausprägung ist nahezu beliebig substituierbar**, sodass der Preis ein denkbar ungeeignetes Differenzierungsmerkmal darstellt.³⁴⁷

³⁴² Die ABC-Bechtel Alliance ist von der Bechtel National, Inc., San Francisco ins Leben gerufen worden. Die Bechtel National, Inc. ist ein weltweit agierender Baukonzern mit ca. 40.000 Beschäftigten und einem Jahresumsatz 2006 von umgerechnet 15,2 Milliarden Euro. Vgl. Bechtel National, Inc. [Hrsg.] (2007)

³⁴³ Zit. n. Schultzel, H. J.; Unruh, V. P. (1996), S. 146.

³⁴⁴ Zit. n. Schwarz, S.; Weissman, A.; Schmutzer, M. (1997), S. 68.

³⁴⁵ Dies ergaben Umfragen unter 500 mittelständischen Unternehmen verschiedenster Branchen. Vgl. Müller-Stewens, G.; Lechner, C. (2001), S. 179. Vgl. zur motivationsfördernden Wirkung von Visionen Schwarz, S.; Weissman, A.; Schmutzer, M. (1997), S. 64.

³⁴⁶ Diese zwei klassischen Wettbewerbsstrategien gehen auf den Ökonom Michael E. Porter zurück. Vgl. dies und das Folgende nach Porter, M. E. (2000), S. 37ff.

³⁴⁷ Vgl. Mein, P. (2006), S. 32.

2. **Preispolitische Maßnahmen** kommen nur dann in Betracht, wenn die Markttransparenz groß und die Produkteigenschaften von Gütern unterschiedlicher Hersteller homogen sind. Hier liegt der Gedanke der Automatisierung und Standardisierung zu Grunde. Diese Voraussetzungen gelten für den Baumarkt allerdings gerade nicht.
3. Sich dem **Verdrängungswettbewerb über ruinöse Angebotspreise** zu stellen, kann mittels einer Kostenführerschaft nur zeitlich befristet möglich sein, da mit dieser Entscheidung bewusst ein Deckungsbeitragsdefizit in Kauf genommen werden muss. Dieser negative Deckungsbeitrag schädigt das Unternehmen mittelfristig.
4. Die erfolgreiche Teilnahme an einem Preiswettbewerb bedingt, dass die unternehmenseigenen Betriebs- und Herstellkosten im Vergleich zu potenziellen Konkurrenten niedriger ausfallen. Dies mag vor allem angesichts des **kostengünstigen Angebotes von Bauleistungen und Arbeitskräften aus dem benachbarten Ausland** zunehmend schwieriger werden, so dass deutsche Bauunternehmen in der Konsequenz langfristig „einen reinen Preiswettbewerb gegen Niedriglohnkonkurrenten nicht gewinnen können.“³⁴⁸

Folglich kann nur davon abgeraten werden, die grundlegende Strategieprämisse der Partnerschaft ausschließlich am Preiswettbewerb zu orientieren. Allerdings steht es außer Frage, dass auf dem äußerst **preissensiblen deutschen Baumarkt** dem Angebotspreis nach wie vor eine wichtige Rolle zu Teil wird. Daher muss der Preis stets im Wechsel mit anderen Faktoren des Angebotes und der Bauausführung gesehen werden. Je härter der Preiswettbewerb und der Kostendruck in der Baubranche sind, desto mehr erfordert eine Marktpositionierung mittels Qualitätswettbewerb von den Unternehmen optimale Ressourcennutzung, Innovationskraft, Know-how und vor allem eine ausgeprägte, durchgängige und nachhaltige Kundenorientierung.³⁴⁹

In diesem Zusammenhang ist es bemerkenswert, dass aus Sicht der Bauherren – entgegen geläufiger Vermutungen – der Wichtigkeit, stets dem preisniedrigsten Anbieter den Auftrag zu erteilen, mit 71 Prozent im Vergleich zu weiteren Kriterien nur eine untergeordnete Bedeutung beigemessen wird.³⁵⁰ Vielmehr muss sich der Preis im Rahmen der tatsächlichen, notfalls nachweisbaren, Herstellkosten bewegen. Dem gegenüber wird die Einhaltung von Qualitäten (92 %), kalkulierten Kosten (96 %) und Terminen (95 %) von den Bauherren als deutlich wichtiger eingestuft, sodass auch in der Bauwirtschaft durchaus eine **preisorientierte Qualitätsbeurteilung**

³⁴⁸ Dieses Argument wird auch von Dr.-Ing. H.-P. Keitel, Präsident des Hauptverbandes der Deutschen Bauindustrie betont. Zit. n. o.V. (2006a), S. 13.

³⁴⁹ Vgl. hierzu das Interview mit Dr. Schul, Vorsitzender der Initiative „Neue Qualität des Bauens“, INQA-Bauen, an der sich zahlreiche Unternehmen, Fachverbände, Sozialpartner, Ministerien und Präventivdienstleister der Bauwirtschaft zur Etablierung einer hochwertigen deutschen Baukultur beteiligen, vgl. o.V. (2006b), S. 14.

³⁵⁰ Auch die Erkenntnisse aus brancheninternen Umfragen und die praxisnahen Erfahrungen aus anderen Branchen belegen, dass die Kunden eine hohe Qualität sowie eine exakte Kosten- und Termineinhaltung wertschätzen und dementsprechend entlohnen. Vgl. dies und das Folgende Töpfer, A.; Schach, R. (2000), S. 8.

durch die Auftraggeber vorgenommen wird.³⁵¹ An diesen Qualitätsdimensionen setzt die Wettbewerbsstrategie der Qualitätsführerschaft an, um sich von der Konkurrenz abzuheben.³⁵² Diese Wirkungsmechanismen scheinen jedoch in den vergangenen Jahren in der deutschen Bauindustrie zunehmend in Vergessenheit geraten zu sein.

Vor dem Hintergrund der vorgenannten Argumente erscheint es erfolgversprechend, das Partnering vornehmlich mit einer **Strategie der Qualitäts- anstelle einer Kostenführerschaft** anzugehen.³⁵³ Diese Empfehlung stützt sich auch auf die Tatsache, dass der **Baumarkt ein Käufermarkt** ist, bei dem der Bauherr als Käufer von Bauleistungen über sein individuell fixiertes Budget eine Preisfestsetzung vornimmt. Er handelt somit als so genannter ‚Präferenzkäufer‘. Die zu Grunde liegende Budgetdefinierung des Bauherren schließt folglich immer auch eine Abwägung bzgl. seiner gewünschten Ausführungsqualität mit ein – auch wenn dies vielen Bauherren nicht bewusst ist.

Um eine **Verlagerung vom Preis- zum Qualitätswettbewerb** und somit eine **Differenzierung gegenüber Wettbewerbern** zu erreichen, werden die Wettbewerbsstrategien deutscher Bauunternehmen zunehmend auf **Baudienstleistungen** ausgerichtet.³⁵⁴ Dies kommt einer Konzentration auf eine bislang **nicht besetzte Qualitätsnische** gleich, um spezielle Nachfragebedürfnisse – die Nachfrage nach Dienstleistungen – zu bedienen. Dies geschieht mit dem Wissen, dass die Bedienung aller Kundenwünsche eines Marktsegmentes sehr kostenaufwändig ist, sodass nur in bestimmten Dimensionen der Qualität – nämlich denen, die den potenziellen Bauherren wichtig erscheinen – ein Vorteil gegenüber der Konkurrenz erarbeitet werden kann.

Auch die Partnerschaft sollte in ihren Strategieüberlegungen den bestehenden Trend **vom klassischen Bau- zum Baudienstleistungsunternehmen**³⁵⁵ folgen und das „Dienstleistungsangebot rund um den Bau erweitern und vertiefen und damit noch stärker auf einen Markt reagieren, der

³⁵¹ Einer preisorientierten Qualitätsbeurteilung liegt der Gedanke zu Grunde, dass ein hoher Preis eine bessere Qualität impliziert.

³⁵² Vgl. Porter, M. E. (2000), S. 40f.

³⁵³ Beide Wettbewerbsformen in Einklang zu bringen, ist schwierig. Einige Ökonomen wie z.B. Porter, M. E. (1980, 1985) propagieren, dass eine hybride Wettbewerbsausrichtung sogar nachteilig ist. Vgl. hierzu auch Kale, S.; Arditi, D. (2002), S. 239.

³⁵⁴ Diese Art der Wettbewerbsdifferenzierung ist vor allem für die überwiegend handwerklich orientierten Nachunternehmer ein neuartiger Vorteil, da diese sich als ‚reine Produktionsbetriebe‘ üblicherweise nur selten dem Preiswettbewerb entziehen können.

³⁵⁵ Vgl. Schwarz, S.; Weissman, A.; Schmutzer, M. [Hrsg.] (1997), S. 151.

zunehmend auch die Planung verlangt.³⁵⁶ Gelingt es der **Kooperationsgemeinschaft** zusätzlich, sich mittels dieser Differenzierungsstrategie **im Sinne einer ‚Marke‘ am Baumarkt zu etablieren**, so eröffnet sich auf Grund dieser Signalwirkung gegenüber Kunden und Wettbewerbern ein monetär schwer erfassbarer Zusatznutzen.³⁵⁷ Hierzu muss die Leistung und Kompetenz der Partnerschaft in den Fokus des Marketings rücken.

Infolgedessen werden die Kunden eine generelle **Bereitschaft entwickeln**, für die Einhaltung eines bestimmten Qualitätsniveaus **eine so genannte Qualitätsprämie zu zahlen**, solange die versprochene Qualität tatsächlich erbracht wird. Auf diese Weise kann dem Preiswettbewerb ein wenig ausgewichen werden.

Wesentliche Voraussetzungen für einen Qualitätswettbewerb sind **eindeutige Qualitätskriterien**.³⁵⁸ Problematisch in diesem Zusammenhang ist allerdings, dass Qualität per se nicht objektiv trennscharf definiert werden kann. Im Gegenteil: Qualität wird zumeist subjektiv durch den Kunden als Erfüllung von dessen Anforderungen und Erwartungen im Sinne einer ‚Fitness for Use‘ definiert. Die Betriebswirtschaftslehre unterscheidet nach Darby/Karni und Nelson **drei Eigenschaftsklassen zur Beurteilung der Qualität**:

1. **Sucheigenschaften**, die in der Anbahnungsphase vor Vertragsschluss erkennbar sind,
2. **Erfahrungseigenschaften**, die erst während der Leistungserstellung oder der späteren Nutzung feststellbar sind sowie
3. **Vertrauenseigenschaften**, die gänzlich unerkennbar für den Bauherren bleiben, sodass er folglich auf die zugesicherten Eigenschaften vertrauen muss.³⁵⁹

Da die zu erwartende Bauqualität auf Grund des Unikatcharakters von Bauleistungen vor Vertragsschluss anhand von Firmenausstattungen, dem Firmenimage und ähnlichen Kriterien lediglich abgeschätzt werden kann (Sucheigenschaften von Bauleistungen), müssen die Bauherren überwiegend die Erfahrungen aus einer ggf. früheren Zusammenarbeit zu Grunde legen (Erfahrungseigenschaften von Bauleistungen) oder auf die zugesicherte Leistungsfähigkeit des Unternehmens vertrauen (Vertrauenseigenschaften von Bauleistungen).

³⁵⁶ Zit. n. o.V. (2006a), S. 13 aus einem Interview mit Herrn Dr.-Ing. H.-P. Keitel, Präsident des Hauptverbandes der Deutschen Bauindustrie.

³⁵⁷ Eine Marke stellt ein im Geschäftsverkehr geschütztes Zeichen für Waren und Dienstleistungen dar. Marken erhöhen oft den Wiedererkennungseffekt und werden oftmals zur Qualitätsabgrenzung gegenüber Wettbewerbern betont. Im nationalen Markenverzeichnis registrierte Marken erhalten den Zusatz ‚®‘. Die Rechte an einer Marke sind – vergleichbar mit Patentrechten – urheberrechtlich als geistiges Eigentum gegen Missbrauch Dritter geschützt.

³⁵⁸ Vgl. IBAU Informationsdienst für den Baumarkt GmbH [Hrsg.] (2003), S. 1.

³⁵⁹ Vgl. Darby, M. R.; Karni, E. (1973), S. 68f. sowie Nelson, P. (1970), S. 312.

Im Zweifelsfall wird zumeist der Preis – im Sinne von hoher Preis = hohes Qualitätsniveau – als möglicher Qualitätsindikator herangezogen. Umso wichtiger ist es, dem Kunden gegenüber die Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit des Unternehmensverbundes bereits bei der Projektakquise glaubwürdig zu vermitteln. Dies betont, dass eine Optimierung der Marktbearbeitung stets mit dem Kunden im Fokus zu erfolgen hat.

Um sich als Kooperationsgemeinschaft von den Wettbewerbern zu differenzieren, muss ein **für den Kunden klarer und erkennbarer Mehrwert geschaffen** werden. „Elemente wie Termintreue, Qualitätsbewusstsein und Kundenfreundlichkeit sowie die öffentliche Wahrnehmung treten dabei als Soft-Facts immer stärker in den Vordergrund“³⁶⁰ des auftraggeberseitigen Interesses. **Marketing** ist daher besonders wichtig, um eine Grundlage für einen Qualitätswettbewerb zu schaffen. Hierbei muss vor allem der **Entwicklung einer Marke und eines Images** besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden.³⁶¹ Hierzu ist das umfassende Leistungsangebot der Partnerschaft in prägnanter Form zu kommunizieren. Die Vorteile des Partnering für die Auftraggeber sollten daher im Zuge der **Steigerung des Bekanntheitsgrades** zur positiven Imagebildung betont werden.

4.4.6 Einrichtung von Ressourcen-Pools

Ressourcen als Grundelemente einer Organisation sind Potenziale, mit deren Hilfe Erfolgsfaktoren für den Aufbau und Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens generiert werden können. Vor allem immaterielle – sog. intangible Ressourcen wie z.B. Patente bzw. spezifische Fähigkeiten eines Unternehmens – begründen nachhaltige Wettbewerbsvorteile für die Partnerschaft, da diese von Konkurrenten nicht bzw. nur zu unverhältnismäßig hohen Kosten erworben werden können oder nur schwer imitierbar sind.³⁶²

Die zur Leistungserstellung benötigten **Ressourcen der Partnerschaft** müssen **gemeinsam gestellt werden**. Mittels eines interorganisationalen Ineinandergreifens wird die Voraussetzung geschaffen, dass sich faktisch ein von den Einzelunternehmen losgelöster Organisationsprozess einstellen kann. Die Summe aller Ressourcen der Kooperationspartner, die der Partnerschaft zukünftig zur einheitlichen Disposition zur Verfügung steht, soll nachfolgend als **„Ressourcen-**

³⁶⁰ Zit. n. Dorrhauer, D.; Pekrul, S. (2005), S. 39.

³⁶¹ Vgl. Sydow, J.; Kloyer, M. (1995), S. 9.

³⁶² Vgl. Macharzina, K. (1999), S. 57.

Pool bezeichnet werden.³⁶³ Die Gründung des Ressourcen-Pools basiert auf einer **freiwilligen Ressourcen-Zusammenlegung** der vorhandenen unternehmenseigenen Ressourcen eines jeden Partnerunternehmens. Die entsprechende Verteilung von Ressourcen wird als **Ressourcenallokation** bezeichnet.

Durch die Erstellung und Nutzung eines Ressourcen-Pools werden einzelne Ressourcen zwangsläufig auch redundant als sog. Überschussressourcen vorhanden sein. Dies ergibt sich aus Sicht der Partnerunternehmen auf Grund der Notwendigkeit, dass sie Kapazitäten für die Abwicklung von Aufträgen vorhalten müssen, die losgelöst von der Mitwirkung innerhalb der Partnerschaft bearbeitet werden. Hierauf begründet sich im Wesentlichen die geforderte wirtschaftliche Unabhängigkeit der einzelnen Unternehmen. Es ergibt sich der Vorteil, dass trotz gesteigerter Flexibilität des Ressourceneinsatzes eine besser koordinierte und daher wirtschaftlichere Leistungserstellung, sowohl im Unternehmensverbund als auch für jeden Partner separat, erreicht werden kann.³⁶⁴ Die Summe aller Vorteile, die sich aus einer Ressourcenzusammenlegung ergeben, wird als Kooperationsrente bezeichnet.³⁶⁵

Es schließt sich die Frage an, wie der Ressourcen-Pool gesteuert und die im Pool zur Verfügung stehenden Ressourcen einzelnen Aufgabenträgern zugeordnet werden können. Um die Nutzung und Schaffung von Synergieeffekten tatsächlich realisieren zu können, ist für die bedarfsgerechte Ressourcenallokation zwischen den Partnerunternehmungen daher zunächst eine abgestimmte Organisationsstruktur mit entsprechenden Führungsinstanzen wichtig. In einem weiteren Schritt müssen zur aufgabenbezogenen Mittelverteilung verbindliche Vereinbarungen getroffen werden, inwiefern den Partnern die **operativen Zugriffs- und Verfügungsrechte** auf fremde Ressourcen des Pools zugeteilt werden.³⁶⁶

³⁶³ In Anlehnung an die in der Betriebswirtschaftslehre gängigen Definitionen von ‚Ressourcen-Pools‘. Vgl. hierzu bspw. Vanberg, V. (1982), S. 10.

³⁶⁴ Vgl. hierzu grundlegend die Arbeiten von Staehle, W. H. (1991), und Fallgatter, M. (1995).

³⁶⁵ Vgl. Esser, H. (2000), S. 258.

³⁶⁶ Vgl. Ivens, B. S.; Donath, H. (2000), S. 14.

Als abschließender Schritt zur Gründung des Ressourcen-Pools muss geklärt werden, zu welchen Verrechnungspreisen Leistungen bezogen werden können.³⁶⁷ Dieser Thematik ist das nachfolgende Kapitel gewidmet.

4.4.7 Partnerschaftsinterner Leistungstransfer und Kostencontrolling

Die Erfassung und Verrechnung interner Leistungen – aufbauend auf der zuvor dargestellten Abgrenzung von direkten und indirekten Leistungsbereichen – bedingt entsprechend den Kostenträgern innerhalb der Partnerschaft eine **verursachergerechte Zuordnung der Leistungen**.³⁶⁸

Im Rahmen des Partnering wird empfohlen, die Umlage der **allgemeinen Geschäftskosten** der Partnerschaft prozentual am Umsatzbeitrag der beteiligten Unternehmen zu orientieren, um Unternehmen mit geringem Beteiligungsgrad nicht verhältnismäßig hohe Fixkosten aufzuerlegen. Die **Baustellengemeinkosten** hingegen sollten projektindividuell entsprechend des jeweiligen Auftragvolumens auf die tatsächlich involvierten Unternehmen verteilt werden. In diesem Zusammenhang kann eine **gewerkespezifische Nebenkostenbeteiligung** zunächst in Anlehnung an die statistisch ermittelten Werte der Landesfachabteilung Schlüsselfertiges Bauen oder anhand eines festgelegten Prozentsatzes der Auftragssumme des Nachunternehmers erfolgen.³⁶⁹ Im Zuge des Kostencontrollings und des Benchmarkingprozesses werden die tatsächlichen Verbrauchswerte ohnehin erfasst, sodass die Umlage der Energie- und Wasserkosten mit zunehmendem Bestehen der Partnerschaft sukzessive den realen Kosten angeglichen werden kann. Lohnkosten als eine der wichtigsten zu erfassenden betriebswirtschaftlichen Steuerungsgrößen und darüber hinaus anfallende **Material-, Geräte- und sonstige Kosten** können weitestgehend problemlos

³⁶⁷ Dies ist insofern schwierig, als dass die Beurteilung der Wertigkeit von Ressourcen – insb. der intangiblen Ressourcen – zwangsläufig gewisse Bewertungsspielräume aufweist. Auch in diesem Zusammenhang wird deutlich, dass im Rahmen der Partnerschaft der individuelle Beitrag zum Gesamterfolg nicht immer trennscharf abzugrenzen ist, weshalb sich gelegentlich ein Gefühl der ‚Entkopplung von Leistung und Entschädigung‘ einzustellen vermag. Diese Aspekte werden im Kapitel 4.6 eingehender aufgegriffen. Vgl. hierzu grundlegend Pfeiffer, D. K. (1976), S. 81.

³⁶⁸ Leistungen, die in einem direkten Zusammenhang mit einem Bauvorhaben stehen und somit aufwandsbezogen einer entsprechenden Kostenstelle zugerechnet werden können, entstammen dem direkten Leistungsbereich. Aufwendungen, die mit der Herstellung eines Bauvorhabens nicht in einen unmittelbaren Zusammenhang gebracht werden können, werden dem indirekten Leistungsbereich zugeordnet. Hierunter werden vornehmlich die aus überwiegend beratenden, steuernden sowie überwachenden und allgemein organisatorischen Tätigkeiten resultierenden Gemeinkosten der Partnerschaft gezählt. Vgl. Noosten, D.; Mehlmann, M. (2002), S. 32.

³⁶⁹ Hierunter fallen vornehmlich die Kosten für die gemeinsame Nutzung von sanitären Einrichtungen, Baustrom, Bauwasser etc. Der Umlageschlüssel für die Ausbaugewerke nimmt bezogen auf die Gesamtsumme der Nebenkosten Größen zwischen 1,0 (z.B. Bodenbelagsarbeiten) bis 7,0 % (z.B. Putz- und Stuckarbeiten) bzw. 0,8 % bis 1,5 % bezogen auf die Nachunternehmerauftragssumme an. Vgl. Wirtschaftsvereinigung Bauindustrie e.V. NRW [Hrsg.] (2004), S. 1.

den direkten Leistungsbereichen entsprechend der tatsächlichen Verwendung zugeordnet werden.³⁷⁰ Maschinen und Gebäude werden im Regelfall nicht auf Rechnung der Partnerschaft angeschafft, sondern bei Bedarf von den beteiligten Unternehmen dem gemeinsamen Ressourcenpool gegen Entgelt zur Verfügung gestellt oder fremdgemietet.

Empfehlenswert ist der Gebrauch **eines durchdachten Controllingkonzeptes**, das nachweislich zur Produktivitätssteigerung im Baubetrieb beitragen kann.³⁷¹ Hierzu ist eine entsprechende Datenerfassung notwendig, die im Weiteren auch für das Benchmarking der Partnerschaft Verwendung finden kann.³⁷²

Die üblichen **Controllinginstrumente deutscher Bauunternehmen sind jedoch größtenteils ungeeignet**, um die reale finanzielle Situation – insbesondere die tatsächlichen Baustellenergebnisse – exakt abzubilden und für die Zukunft zu prognostizieren, da die Datenerhebung zeitverzögert erfolgt und eine Auswertung oftmals erst Wochen nach dem zu betrachtenden Stichtag stattfinden kann.³⁷³

Ein konsequentes Controlling sollte für die Kooperationsgemeinschaft bereits in der Angebotsphase ansetzen, denn mit der **Angebots- und Auftragskalkulation** werden die Grundlagen zur Bereitstellung der **Vorgabewerte für Lohn-, Geräte- und Materialkosten** geschaffen. Dabei ist eine marktorientierte Preisbildung notwendig, deren Kalkulationsgrundlage durch einen stetigen und zeitnahen Baustellen-Soll/Ist-Vergleich gestützt wird. Von dem Standpunkt aus betrachtet, dass der Markt den Preis einer Leistung bestimmt, kann nach dem darauf zurückzuführenden Prinzip des so genannten ‚**Target Costing**‘ eine **marktorientierte Zielkostenvorgabe** entwickelt werden.³⁷⁴ Eine detaillierte **Ablaufplanung und Arbeitsvorbereitung** sichert darauf aufbauend die zu erwartende Termin-, Ressourcen- und Kostenplanung ab. Ein durchdachtes **Informations- und Berichtswesen** einschließlich einer profunden **Kosten-/Leistungsrechnung** stellt zusammen mit einer gründlichen **Nachkalkulation** die Aufbereitungsgrundlage zukünfti-

³⁷⁰ Allerdings ist in guter Näherung vereinfachend auch eine pauschale Umlage auf die Lohnkosten vertretbar. Vgl. Noosten, D.; Mehlmann, M. (2002), S. 32.

³⁷¹ Vgl. Hembus, M. (2004), S. 31.

³⁷² Vgl. hierzu die Ausführungen des Kapitels 4.5.

³⁷³ Vgl. Mein, P. (2006), S. 33.

³⁷⁴ Das Target Costing – in Deutschland auch marktorientiertes Zielkostenmanagement bezeichnet – wurde 1965 von Toyota entwickelt und fortan insb. von japanischen Unternehmen wie Sony und Nissan angewendet und weiterentwickelt. Vgl. Buggert, W.; Wielpütz, A. (1995), S. 40 sowie Horváth, P.; Niemand, S.; Wolbod, M. (1993), S. 3. Vgl. zum Target Costing auch die Ausführungen in Kapitel 4.6.3.

ger Angebotskalkulationen dar.³⁷⁵ Folglich ist eine **transparente Aufdeckung der tatsächlichen Kosten** und der vermuteten Kostentreiber der Partnerschaft notwendig, um Aufträge gezielt mit einem realistisch prognostizierten Baustellenergebnis abzuwickeln. Dies verdeutlicht erneut, wie eng Controlling und Benchmarking miteinander verzahnt sind. Daher sollte das auszuarbeitende **Controllingkonzept mit Sollwert-Vorgaben die Basis für ein effektives Benchmarking mit Istwert-Angaben** abbilden können.

Die Erfassung gängiger Unternehmenskennzahlen wie Gewinn-, Umsatz- und Kostengrößen ist heutzutage in fast allen Bauunternehmen etabliert.³⁷⁶ Dem gegenüber können bei den vor allem handwerklich orientierten Nachunternehmern oft keine ausreichenden finanz- und betriebswirtschaftlichen Kenntnisse vorausgesetzt werden. Daher muss das zur Anwendung kommende Rechnungswesen in leicht verständlicher Form für alle Beteiligten praktikable, verlässliche und zeitnahe Kostenauswertungen erlauben. Ebenso sollte die **Erfassung der tatsächlichen Kosten** der einzelnen Beteiligten möglichst transparent und exakt erfolgen.

In der angloamerikanischen Baupraxis wird diese Maßgabe mit Hilfe sog. ‚open books‘ (engl. offene Bücher) gefasst.³⁷⁷ Hierunter wird die **Offenlegung der tatsächlichen Kalkulationsgrundlagen und Kosten** verstanden.³⁷⁸ Mit dem Prinzip der ‚offenen Bücher‘ – im deutschen Sprachgebrauch auch als ‚gläserne Taschen‘ bezeichnet – geht zwangsläufig auch ein transparentes Berichtswesen einher, das alle Beteiligten uneingeschränkt in die Lage versetzt, laufende Kosten, Termine und den aktuellen Stand der Arbeitsvorbereitung einzusehen. Auf diese Weise werden mögliche Profite und Kosten untereinander anschaulich und glaubwürdig dargestellt, sodass die Partner zueinander ein gesteigertes Verständnis für die wahren Herstellungskosten erhalten und den kalkulierten Wagnis- und Gewinnzuschlag realistisch einschätzen können. Mitunter wird bei etablierten, langfristigen orientierten, strategischen Partnerschaften des angloamerikanischen Bausektors auch ein passives Informationsrecht eingeräumt, indem auf Wunsch jedem Mitgliedsunternehmen Einblick in sämtliche Projektvorgänge der Partner gewährt wird.³⁷⁹ Diese Vorgehensweise setzt jedoch eine überdurchschnittlich ausgeprägte Vertrauensbasis zwischen den Beteiligten voraus.

³⁷⁵ Vgl. dies und das Folgende Hembus, M. (2004), S. 32.

³⁷⁶ Vgl. Ahlert, D.; Evanschitzky, H. (2002), S. 3.

³⁷⁷ Vgl. Bennett, J.; Jayes, S. (1995), S. 58.

³⁷⁸ Vgl. Brückel, H. (2003), S. 31.

³⁷⁹ Vgl. Tautschnig, A.; Hulka, G. (2002), S. 495.

Für den Einstieg in die Partnerschaft bietet sich zunächst an, für die häufigsten Leistungen eine **kooperationsinterne Einheitspreisliste** zusammenzustellen. Da allerdings kein marktinduzierter Leistungs- und Preiswettbewerb innerhalb der Partnerschaft stattfindet, ist der Gefahr wirtschaftlicher Fehlentwicklungen am Marktgeschehen vorbei vorzubeugen.³⁸⁰ Daher sind entsprechende Verrechnungspreise – in Anlehnung an tatsächliche Marktpreise – durch realistische Kostenschätzungen zu sichern. Direkte Leistungsbereiche und leistungsmengeninduzierte Prozesse, wie z.B. geleistete Lohn- oder Gerätestunden, können hierzu direkt anhand von Tagesberichten budgetiert werden. Die Budgetierung indirekter Leistungsbereiche und Leistungsmengen unabhängiger Prozesse kann hingegen nur durch proportionale Umlagen – beispielsweise in Orientierung an den erwirtschafteten Umsätzen der einzelnen Beteiligten – erfolgen.

4.4.8 Einbindung moderner EDV-Techniken

Die Verwendung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien wird oft als Impulsgeber für die wirtschaftliche Entwicklung einer Branche angesehen.³⁸¹ Eine optimierte Organisation geht daher heutzutage zwingend mit einer **ganzheitlichen EDV-Konzeption** einher.³⁸² Insbesondere die Informations- und Datenlogistik moderner Bauvorhaben bringt eine enorme Komplexität mit sich, woraus höchste Ansprüche an die Koordination der Datenprozesse und an die Qualität der auszutauschenden Daten resultieren. Ebenso wie ein aufeinander abgestimmter Materialfluss zum reibungslosen Bauablauf beiträgt, so muss auch der Informations- und Datenfluss über die Schnittstellen der Beteiligten hinweg verlustarm und zeitnah erfolgen.³⁸³ Der unternehmerische Gesamtprozess der Bauabwicklung wird derzeit jedoch im Schlüsselfertigbau nur unzureichend abgebildet, da eine **künstliche Separierung in Einzelprozesse ohne definierte Schnittstellen** vorgenommen wird.³⁸⁴

Dabei zeichnen sich die in der deutschen Baubranche zur Anwendung kommenden Informations- und Kommunikationsstrukturen überwiegend durch **redundante und ineffiziente Datenhaltung** aus. Beispielsweise werden von den Beteiligten zu einem Bauvorhaben oft individuelle Software-Produkte genutzt, woraus eine **Mehrfacherfassung identischer Daten** und weiterführend

³⁸⁰ Vgl. o.V. (2003), S. 10.

³⁸¹ Vgl. Bullinger, H.-J. (2004), S. 12.

³⁸² Vgl. bspw. Förster-Müller, C. (2005), S. 40.

³⁸³ Vgl. Roth, C. (2003b), S. 66.

³⁸⁴ Vgl. Mayrzedt, H.; Fissenewert, H. (2001), S. 125.

Integritätsprobleme beim Datenaustausch resultieren. Erschwerend kommt hinzu, dass die Kommunikation sowie der **Informationsfluss und Datenaustausch zwischen den Baubeteiligten** üblicherweise auf traditionellem, d.h. postalischem Weg erfolgen: So müssen Verträge, Briefe, Protokolle, Rechnungen und Pläne in Papierform manuell erfasst, sortiert, bearbeitet, eventuell kopiert und geordnet abgelegt werden.³⁸⁵ Vor diesem Hintergrund wird oft verkannt, welche Kosten durch fehlende oder zu spät erhaltene Informationen entstehen. Es stellt sich unweigerlich die Frage, inwiefern Informationszugriff und -weitergabe auf konventionelle Art noch den heutigen Anforderungen genügen. In der jüngsten Zeit werden **zunehmend modernere Kommunikationsmedien** – wie beispielsweise Fax und E-Mail – zur beschleunigten und kostengünstigeren Korrespondenz genutzt. Dennoch werden die vorhandenen **technischen Möglichkeiten**, wie sie in den nachfolgenden Kapiteln angeregt werden, in der Bauwirtschaft fast unabhängig von der Unternehmensgröße **nur selten ausgeschöpft**.³⁸⁶

Die Gründe gegen die verstärkte Nutzung zeitgerechter EDV-Ausstattungen liegen vorwiegend in der **Scheu vor Neuinvestitionen**. Vielfach ist zudem vor allem bei kleinen und mittelständischen Unternehmen das **Fehlen der nötigen Innovationsbereitschaft** festzustellen. In den seltenen Fällen, in denen tatsächlich leistungsstarke EDV-Systeme vorhanden sind, führt das **unzureichende Wissen um die Einsatzmöglichkeiten** und um die effiziente Nutzung dieser Systeme zu einer Ablehnung durch unzureichend geschulte Mitarbeiter. So bleibt die EDV-Ausstattung deutscher Bauunternehmen vielfach auf das minimal vom Markt geforderte Niveau beschränkt, obwohl betriebswirtschaftliche Standardsoftware, sog. ‚Enterprise Resource Planning‘ (ERP)-Software³⁸⁷, und baubranchenspezifische Spezialsoftware hinreichend verfügbar sind.³⁸⁸

Mit Hilfe einer **durchgängigen informationstechnischen Verzahnung der Leistungserstellung und -koordination** wird innerhalb der Partnerschaft eine **Eliminierung von Medienbrüchen** angestrebt, sodass die aus der Kooperation resultierenden Effizienzgewinne nicht durch unnötige Transaktionskosten bei der Kommunikation wieder aufgezehrt werden. Auf diese Wei-

³⁸⁵ Untersuchungen belegen, dass annähernd ein Viertel der täglichen Arbeitszeit auf diese Tätigkeiten verwendet werden muss. Vgl. Merschhemke, J. (2004), S. 34 sowie Wolf, R.; Loos, F. C.; Heinzl, A. (2004), S. 28. Mitunter sind 30 % aller fehlgeschlagenen Geschäftsprozesse auf Probleme bei der Dokumentenverteilung zurückzuführen. Vgl. Eder, S. W. (2003), S. 1.

³⁸⁶ Vgl. Wolf, R.; Loos, F. C.; Heinzl, A. (2004), S. 27 u. S. 29.

³⁸⁷ Vgl. Scharf, A. (2004b), S. 6.

³⁸⁸ Vgl. Hansel, S. (2004), S. 25 sowie Koch, M.; Baier, D. (2002), S. 72 u. S. 81.

se lassen sich für die strategisch-virtuelle Unternehmung der Kooperationsgemeinschaft gleichermaßen die Vorteile der Zentralisation wie die der Dezentralisation nutzen.³⁸⁹

Das Wesen moderner, unternehmensübergreifender EDV-Konzepte liegt in der Zusammenstellung, Organisation und **strukturierten Verarbeitung aller projektbezogenen Dokumente**. Zahlreiche Informationssysteme können mittels Inter- bzw. Intranetkonzepten unkompliziert ganze Wertschöpfungsketten in Echtzeit und ortsunabhängig abbilden.³⁹⁰ Ziel ist es, die **richtigen Informationen anwenderbezogen aufzubereiten zur rechten Zeit am benötigten Ort und zu minimalen Kosten zur Verfügung zu stellen**. Mögliche Automatismen reichen von definierten Planverteilerlisten bis hin zu projektindividuellen Arbeitsräumen im Internet, die als Foren für die Projektbeteiligten dienen.³⁹¹ Denkbar ist ebenso, dass die Einkaufsabteilung Materialausschreibungen erstellt, welche unter Rückgriff auf Produkt- und Lieferantendatenbanken über das Internet bzw. per E-Mail an zuvor selektierte Lieferanten versendet werden.

Um die Soft- und Hardwarelösung als wertschöpfungsübergreifende IT-Lösung zur Unterstützung der gesamten Prozesskette strukturell und inhaltlich optimal gestalten zu können, sollten vorab mittels einer gründlichen Bedarfsanalyse die **spezifischen Anforderungen** an die EDV-Ausstattung ergründet werden.³⁹² Ein besonderes Augenmerk ist auf die Möglichkeiten zur **Übernahme von vorhandenen elektronischen Dokumenten** und Datensätze bestehender Datenbanken zu legen. Erfahrungsgemäß führt die Veränderung der EDV-Infrastruktur gerade hierbei zu erheblichen Problemen. Im Hinblick auf eine zukünftige direkte Datenübernahme ohne weitere manuelle Bearbeitung und Konvertierung sollten **ausschließlich anerkannte Datenformate und Standards** – wie beispielsweise GAEB, .pdf oder Microsoft-Office-Formate – verwendet werden. Um die **Akzeptanz der Mitarbeiter** zu fördern, sind gängige bzw. intuitiv nutzbare Softwareoberflächen empfehlenswert, die eine kurze Einarbeitungszeit für die Anwender erlauben.

³⁸⁹ Vgl. Wolf, R.; Loos, F. C.; Heinzl, A. (2004), S. 29.

³⁹⁰ Vgl. Haug, H. (2004), S. 29 sowie Dannehl, S. (2003), S. 25.

³⁹¹ Firmenübergreifende, gemeinsam genutzte IT-Plattformen sind vor allem in der Automobilindustrie weit verbreitet. Hier beteiligen sich mehr als die Hälfte aller Betriebe mit weniger als 50 Mitarbeitern an einem integrativen Datenaustausch. Vgl. Weiden, S. V. D.; Ciupek, M. (2004), S. 13.

³⁹² Eine ausführliche Checkliste, zahlreiche Beurteilungskriterien und typische Probleme in der Anwendung zeigt bspw. Porten, T. (2005b), S. 16f.

4.4.9 Internetbasiertes Application-Sharing als virtuelle Arbeitsumgebung

Markterprobte und anwendungsorientierte **Application-Sharing Lösungen**³⁹³ sowie etablierte **EDV-Komplettlösung mit vereinheitlichten Datenstandards** von **Dokumenten-Management-Konzepten**³⁹⁴ bis hin zu **virtuellen Projekträumen**³⁹⁵ stellen praktikable Plattformen zum unkomplizierten Datenaustausch zwischen den Partnerunternehmen dar.³⁹⁶ Eine schematische Darstellung der denkbaren EDV-Arbeitsumgebung der Partnerschaft wird in Abbildung 4-14 gezeigt.

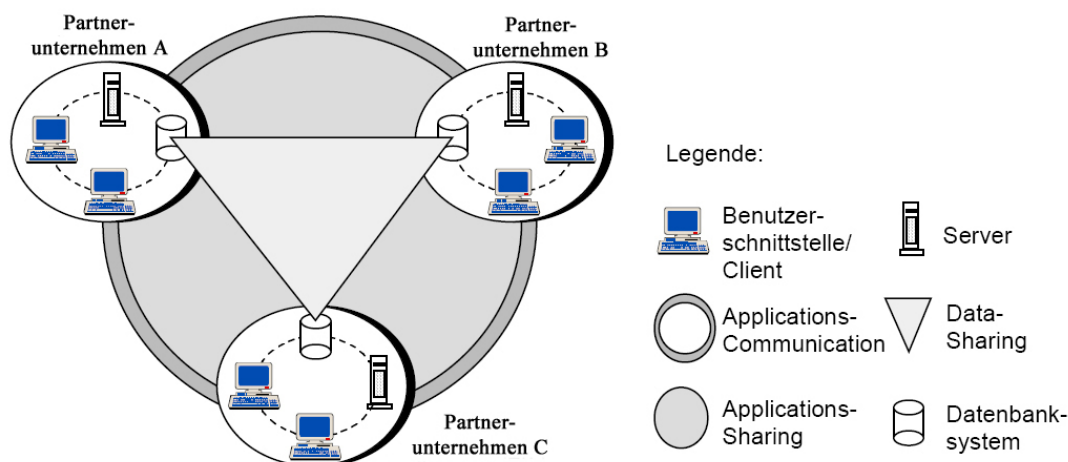


Abbildung 4-14: Schematische Darstellung der partnerschaftsinternen EDV-Arbeitsumgebung³⁹⁷

Um den dezentralen Organisationsstrukturen der Partnerschaft in Form der teilautonomen Projektgruppen gerecht zu werden, ist eine **Groupware-Software** wie beispielsweise Lotus-

³⁹³ Application-Sharing ist durch das gemeinsame Nutzen von EDV-Programmen im Netzwerk – zunehmend auch mit dezentralen Zugriffen über das Internet – gekennzeichnet.

³⁹⁴ Dokumentenmanagementsysteme finden auch in der Bauwirtschaft verstärkt Anwendung. Vgl. Scharf, A. (2004a), S. 2. Derartige EDV-Lösungen sichern die aktive informations- und kommunikationstechnische Unterstützung der beteiligten Personen bei der Steuerung und Terminierung der Arbeitsprozesse innerhalb eines kooperativen Netzwerkes. Vgl. Gillies, C. (2004), S. 27.

³⁹⁵ Der virtuelle Projektraum ist ein internetbasiertes Dokumenten-Management-System, mit dem alle Beteiligten eines Bauprojektes Dokumente (Zeichnungen, Pläne, Bilder, Protokolle, etc.) über eine zentrale Plattform untereinander austauschen können. Der einzelne Anwender erhält jeweils eine Benachrichtigung (optional per SMS, E-Mail, Fax), wenn ein neues Dokument für ihn eingestellt wurde.

³⁹⁶ Das so genannte ‚Electronic Data Interchange‘ (EDI) und die Weiterentwicklung zum internetbasierten Web-EDI benötigen keine spezielle Software, sodass auch kleine und mittelständische Unternehmen durch Application-Sharing in den Genuss leistungsstarker EDV-Anwendungen kommen. Vgl. anstelle vieler Merschhemke, J. (2004), S. 34f., und insb. zu Application-Sharing Lösungen Augustin, H. (2003), S. 39.

³⁹⁷ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Maurer, G.; Schramke, A. (1997), S. 9.

Notes³⁹⁸ empfehlenswert. Die räumliche und zum Teil zeitliche Entkopplung der Teammitglieder der teilautonomen Projektgruppen impliziert bereits eine asynchrone Aufgabenbearbeitung unter der Prämisse einer gleichzeitig engeren Vernetzung durch die unternehmensübergreifende Software. Hierin spiegelt sich der bereits dargestellte virtuelle Charakter des Partnering als Kooperationsform wider.

Durch die gegebene **Netzwerkfunktionalität** von Groupware-Software besteht die Möglichkeit, die **vollumfängliche Projektverwaltung** und Administration der Projektteilnehmer einschließlich der zentralen Stammdatenführung und Dokumentation durch Schriftstücke, Bilder, CAD-Zeichnungen, digitale Bautagebücher u.ä. für alle Partner auf einer Kommunikationsplattform – in der Regel im weltweit zugänglichen Internet – gebündelt zu platzieren. Dokumente in Papierform können ohne großen Aufwand mittels Scanner digitalisiert werden. Damit wäre die Möglichkeit zum schnittstellenfreien, digitalen Datenaustausch innerhalb der Partnerschaft gegeben, wodurch Mehrfacheingaben und Redundanzen von Daten entfallen.

Die **Recherche** nach hinterlegten Dokumenten kann gezielt über Filter erfolgen. Check-in/Check-out Vorgänge, wie z.B. Versand- und Empfangsbestätigungen, und umfangreiche Reportfunktionen erlauben innerhalb der Partnerschaft eine schnelle und konsistente **Informationsweitergabe mit Prioritätenvorgaben**. Die erhöhte **Prozesstransparenz** erleichtert die Kontrolle, Analyse und Optimierung der Wertschöpfung innerhalb der Partnerschaft. Moderne Softwarelösungen – beispielsweise in Form von elektronischen Umlaufmappen – ermöglichen hierzu ergänzend (teil-)automatisierte Benachrichtigungsdienste über E-Mail, Fax oder SMS.

Über eine verknüpfte, **passwortgeschützte Berechtigungsfreigabe** kann sichergestellt werden, dass die einzelnen Projektbeteiligten nur nutzerspezifisch die für sie relevanten Informationen erhalten. Zeitgleich werden einzelne Plan-, Entscheidungs- und Baufortschritte für alle Beteiligten sichtbar dokumentiert. Anwenderindividuelle Zugriffsverschlüsselungen und die Nutzung ‚virtueller privater Netzwerke‘ (VPN) mit höchsten **Sicherheitsvorkehrungen schützen sensible Dateien** und Dokumente vor Missbrauch.³⁹⁹

Die **Datenaktualität** wird durch automatische Synchronisationsvorgänge mit einem zentralen Server gewährleistet. Durch aktive Kommunikationsvorgaben ist disziplinierend gewährleistet,

³⁹⁸ Workgroup Computing und Computer Supported Cooperative Work (CSCW) sind weitere Workflow-Management-Konzepte, denen jedoch ein weitaus höherer Grad an Automatisierung zugrunde liegen. Sie sind daher für den Einsatz in der Bauwirtschaft nur bedingt geeignet.

³⁹⁹ Virtuelle private Netzwerke stellen logisch abgeschlossene und gegenüber Dritten geschützte Bereiche in einem öffentlichen Netzwerk – wie bspw. dem World Wide Web – dar.

dass alle Projektbeteiligten über die implizierte ‚Holschuld‘ Zugriff auf den aktuellen Planstand besitzen.⁴⁰⁰

Die **Kosten derartiger EDV-Konzepte** variieren in Abhängigkeit von der Anzahl der Nutzer und der gewünschten Dienste erheblich. Zudem hängen die zu erwartenden Modernisierungskosten der EDV-Einrichtung ganz wesentlich von der vorhandenen, unternehmensindividuellen EDV-Ausstattung ab. Daher sind an dieser Stelle keine pauschalen Aussagen bezüglich des tatsächlichen Aufwandes möglich. Vor dem Hintergrund der steigenden Mobilität und der wachsenden Verfügbarkeit hoher Internet-Bandbreiten signalisiert die Anwenderseite derartiger Dienstleistungen verstärktes Interesse. Dementsprechend warten die Anbieter mit zahlreichen innovativen und kundenindividuellen Lösungen auf, die das Preisniveau in den vergangenen Jahren deutlich sinken ließen. Zukünftig weiter fallende Kommunikationskosten verstärken diesen Angebotstrend.⁴⁰¹

In diesem Zusammenhang stellt das **Outsourcing von IT-Dienstleistungen** nicht nur unter Kostenaspekten, sondern auch unter Spezialisierungsaspekten von Drittanbietern eine durchaus sinnvolle Lösung dar, die informationstechnischen Prozesse der Partnerschaft auszulagern.⁴⁰² Zur Reduzierung der eigenen EDV-Administration werden zunehmend ‚**Application Service Provider**‘ in Anspruch genommen, die zentrale Anwendungssoftware über ein Netzwerk auf Mietbasis zur Verfügung stellen, pflegen und warten.⁴⁰³ Auf diese Weise können Investitionskosten für die eigentliche Software, deren Implementierung und regelmäßigen Aktualisierung reduziert werden. Eine Einschränkung zusätzlicher Hard- bzw. Software-Investitionen ist insbesondere für die an der Partnerschaft beteiligten klein- und mittelständischen Nachunternehmer bedeutsam, da diese meist eine Anschaffung und Vorhaltung der benötigten EDV-Ausstattung nicht finanzieren können. Auch der Problematik wachsender Datenmengen und der damit korrelierenden Notwendigkeit der Datensicherung unter Berücksichtigung gesetzlicher Mindestauf-

⁴⁰⁰ Vgl. Porten, T. (2005a), S. 18. Zukünftig werden auch verstärkt sog. ‚On-Site-Solutions‘ – mobile Datenerfassung und -verarbeitung mittels PDA und Tablet-PCs auf der Baustelle – ihren Beitrag zur modernen Datenaufbereitung und -aktualität liefern. Diesen Trend belegen bspw. die vom 15. - 20.01.2007 auf Europas größter Baumesse, der ‚BAU 2007‘, vorgestellten Fachsoftwareprodukte für die Bauwirtschaft. Vgl. Horschig, V. (2007), S. 16f.

⁴⁰¹ Vgl. Rensmann, J. (1998), S.10.

⁴⁰² Vgl. Bruckner, W. (2004), S. 41. Dabei stellt das Outsourcing von Hard- und Software keine grundlegende Geschäftsstrategie dar, sondern dient lediglich als ein Instrument zur Strategieumsetzung des Partnering-Konzeptes. Vgl. zu den Kosten des Outsourcing von IT-Dienstleistungen bspw. die Erhebung von Hoß, A. (2001), S. 92ff.

⁴⁰³ Der mobilen, instationären Dokumentenverwaltung mittels Unterstützung durch Applikationssoftware eines stationären Servers wird ein enormer Bedeutungszuwachs zugesprochen. Vgl. Wolf, R.; Loos, F. C.; Heinzl, A. (2004), S. 28.

bewahrungsfristen kann auf diese Weise effizient begegnet werden.⁴⁰⁴ Durch die Vorhaltung entsprechender Kapazitäten und Redundanzen seitens der Provider wird zudem die Verfügbarkeit der EDV praktisch ohne Nutzungsausfälle sichergestellt. Zugleich wird die notwendige Flexibilität geboten, um eine unkomplizierte Anpassung des EDV-Netzwerkes, bspw. bei dem Eintritt oder Ausscheiden eines Partnerunternehmens, zu gewährleisten.

4.4.10 Die Partnerschaft als lernende Organisation – Verwertung von Informationen und Wissen

Mit der zunehmenden Dematerialisierung von Daten haben die Faktoren ‚Informationen‘ und ‚Wissen‘ signifikant an Bedeutung gewonnen. Sie werden heutzutage neben Personal und Kapital als wichtigste Produktionsfaktoren angesehen. Unter **Informationen** wird zweckgerichtetes Wissen verstanden. **Wissen** hingegen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen.⁴⁰⁵ Der Begriff ‚Wissen‘ subsumiert sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen, die durch faktische Daten und persönliche Erfahrungen individuell erworben werden. Dabei hängen das Interesse und die Dienlichkeit von Informationen maßgeblich von deren Aktualität und hinsichtlich Menge und Qualität von der raschen Erschließbarkeit durch den Nutzer ab. Demzufolge müssen Informationen stets aufbereitet, vollständig, zum richtigen Zeitpunkt und am richtigen Ort bereitgestellt werden.

Da die kontinuierliche Leistungsverbesserung ein zentrales Anliegen des Partnering-Konzeptes darstellt, muss sich die **Partnerschaft als eine lernende Organisation verstehen**. Eine lernende Organisation ist durch die Forderung gekennzeichnet, dass der Erfahrungsschatz eines jeden Mitarbeiters nicht personengebunden bleibt, sondern über einen geregelten Wissenstransfer institutionalisiert wird. Diese Wissensübertragung von einzelnen Personen auf die Organisation ist beispielsweise mittels informeller Regeln, Routinen, Normen, Standards oder schriftlich in Form von Handbüchern oder Arbeitsanweisungen möglich. Erst dadurch können individuelle Lernprozesse mit kollektiven Lernprozessen verknüpft werden. Dabei muss die Kombination aus individuellem und kollektivem Wissen als zentrale Ressource der Partnerschaft angesehen werden.

⁴⁰⁴ Vgl. Fröhlich, K. (2004), S. 40. Vgl. zur Problematik wachsender Datenmengen Dannehl, S. (2004), S. 4.

⁴⁰⁵ Mitunter wird ‚Wissen‘ weiterhin in i) ‚organisatorisches Wissen‘ bzgl. logischer Verknüpfungen und routinemäßiger Arbeitsprozesse innerhalb der betrieblichen Abläufe, in ii) ‚fachliches Wissen‘ bspw. aus der Ausbildung resultierend und in iii) ‚faktisches Wissen‘ aus projektspezifischen Erfahrung aufgegliedert.

Organisationales Lernen beginnt stets mit einem ‚**Verlernen**‘ bzw. ‚**Entlernen**‘ **althergebrachter Verfahrensweisen und Methoden**. Dies ist ein dem eigentlichen organisatorischen Lernen vorgelagerter Prozess. Hierbei ist die Fähigkeit des kritischen Infragestellens und Überwindens herkömmlicher Werte, Normen, Traditionen und Strukturen gefordert, um eine Atmosphäre der Lernbereitschaft innerhalb der Organisation zu schaffen.

Der Begriff der ‚lernenden Organisation‘ ist eng verknüpft mit dem **Begriff des ‚Wissensmanagements‘**. Wissensmanagement stellt ein methodisches Gesamtkonzept dar, das die Möglichkeiten zur gezielten Gestaltung, Lenkung und Entwicklung der miteinander kommunizierenden Individuen innerhalb und zwischen den beteiligten Unternehmen abbildet. Wissensmanagement lässt sich grafisch – wie in Abbildung 4-15 dargestellt – als eine **Prozesskette der Wissensvermittlung** auffassen.



Abbildung 4-15: Die Prozesskette der Wissensvermittlung⁴⁰⁶

Unter Verwendung eines durchdachten Wissensmanagements kann ein Bauunternehmen zahlreiche Prozesse optimieren, denn oftmals werden wertvolle **Erfahrungen** – positive eher als negative – **nicht ausreichend analysiert, dokumentiert und** vor allem nicht an die übrigen Organisationsmitglieder **weitervermittelt**. Selbst für wiederkehrende, typische Bauabläufe werden einfache Standardisierungen selten verwendet. Stattdessen werden die bekannten Probleme immer wieder erneut individuell angegangen.⁴⁰⁷ Dabei ist es von entscheidender Bedeutung, dass einmal gewonnene Informationen bei Bedarf – d.h. kurzfristig auf Abruf – dem Unternehmen zur Verfügung stehen. Damit die zukünftige Nutzung der Informationen sichergestellt ist und weiterführende Diskussionen und Entwicklungen angestoßen werden können, ist daher eine regelmäßige Dokumentation und Veröffentlichung neuer Erkenntnisse nötig. Dies kann beispielsweise in Form von Referaten, Sitzungen, internen Bekanntmachungen in Firmenzeitschriften oder im Rahmen von Mitarbeiterentwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen erfolgen. Es ist ratsam, die Dokumentation durch einen einzigen Ansprechpartner betreuen zu lassen. Dies erhöht nicht nur die Dokumentationsqualität und -konformität der Informationsaufbereitung, sondern entkräf-

⁴⁰⁶ Quelle: Eigene Darstellung.

⁴⁰⁷ Vgl. Sehlhoff, G. (2003b), S. 1.

tet zugleich das oft angeführte Argument der Mitarbeiter ‚keine Zeit für derartige Dinge‘ zu haben.

Innovationskraft im Zuge der Leistungserbringung basiert auf der Schaffung, Bereitstellung und Verteilung von Wissen sowie lernorientiertem Umgang mit Fehlern. Wünschenswert wäre daher, im Rahmen der Partnerschaft als lernende Organisation ein ‚**Prinzip der Selbstanzeige**‘ zu etablieren. Hierbei werden beispielsweise eine absehbare mangelhafte Bauausführung der Nachunternehmer oder unzureichende Schnittstellenkoordinationen des Hauptunternehmers rechtzeitig eingestanden und eigeninitiativ gegenüber den Partnern kommuniziert. Auf diese Weise könnten weitere negative Konsequenzen frühzeitig verhindert und Ursachen gemeinsam im Detail ergründet werden. Das Erkennen und offene Ansprechen von Fehlern darf demnach nicht als Difamierung missbraucht werden, sondern muss als Entwicklungsmöglichkeit im Sinne der kontinuierlichen Verbesserungsbestrebungen angesehen werden.

Als ein wesentliches Hemmnis des uneingeschränkten unternehmensübergreifenden Wissenstransfers innerhalb der Partnerschaft wird oftmals die Befürchtung geäußert, dass **firmeninterne Geheimnisse – insbesondere fachliches Know-how der Nachunternehmer – preisgegeben** werden müssen. Zum Teil wird die ungewollte Übertragung des Know-hows der Nachunternehmer auf die Partnerschaft tatsächlich als problematisch angesehen, da hiermit faktisch ein Verlust an Eigentumsrechten einhergehen kann. Jedoch muss davon ausgegangen werden, dass die Nachunternehmer ihr **tatsächlich zur Ausführung benötigtes Detailwissen** – trotz aller Bestrebungen zum transparenten und offenen Informationsaustausch – bis auf das zur Preisbildung im Vorfeld der Auftragsvergabe notwendige Maß **zurückhalten**, um ihre vorhandenen Fachkenntnisse nicht gänzlich zu entwerten. Darüber hinaus bestehen möglicherweise **zusätzlich technische Abhängigkeiten**, die eine Verwendung vorteilhafter Bauverfahren der Nachunternehmer für Dritte verhindern. In Betracht kommen beispielsweise Spezialmaschinen, die durch die Nachunternehmer zur Leistungserstellung eingesetzt werden.⁴⁰⁸

Dem gegenüber muss festgestellt werden, dass ein generelles **Nutzungsverbot für die Weiterverwendung des Know-hows der Nachunternehmer** schwer kontrollierbar ist. Die Durchsetzung von Schadensersatzansprüchen gestaltet sich zudem in der Praxis auf Grund rechtlicher Unzulänglichkeiten – beispielsweise die schwierige Nachweisbarkeit von Nutzungsverstößen – als äußerst zeitraubend und kostspielig. Es empfiehlt sich demnach, eine Klausel in den Koope-

⁴⁰⁸ Diese Strategie zur gerichteten Verwertung übertragbaren Know-hows wird bspw. in der Automobilindustrie praktiziert. Vgl. Kubitschek, C. (2000), S. 210.

rationsvertrag aufzunehmen, wonach die Verwendung, Nutzung und Weitergabe des Fachwissens der Nachunternehmer explizit ausgeschlossen wird. Um dies sicherzustellen, sind geeignete Schutzinstrumente nötig, die im Kooperationsvertrag festgelegt werden müssen. Fehlen derartige Mechanismen oder können diese mühelos unterlaufen werden, so fließt möglicherweise erfolgskritisches Fachwissen unkontrollierbar in die Partnerschaft ab. In Bezug auf die Verwertung von Sondervorschlägen der Nachunternehmer ist z.B. die folgende Formulierung sinnvoll:

„Unser Sondervorschlag ist unser geistiges Eigentum und wird gesetzlich geschützt. Die im Angebot enthaltenen Vorschläge dürfen nur für die Prüfung und Verwertung der Angebote verwendet werden; eine darüber hinausgehende Verwendung durch den Auftraggeber oder an nahe stehende Dritte wird von uns nur schriftlich genehmigt, wenn dies in einem separaten Vertrag schriftlich vereinbart wird.“⁴⁰⁹

Darüber hinaus sollten, in Anlehnung an die weiteren konkreten Vereinbarungen im Kooperationsvertrag folgende **Rechtsgrundlagen zum Schutz des preisgegebenen Wissens** getroffen werden:

- Die ‚**Verdingungsordnung für Bauleistungen**‘ regelt gem. § 20 Nr. 3 VOB/A, dass Bieterunterlagen nur für die Angebotsprüfung und -bewertung, nicht jedoch für die spätere Verwertung genutzt werden dürfen. Insbesondere dürfen nicht berücksichtigte Angebote gem. § 27 Nr. 3 VOB/A nicht für anderweitige Vergaben verwendet werden.
- Ferner sind gem. dem ‚**Gesetz über Urheberrecht und verwandte Schutzrechte**‘ (UrhG) Werke der Literatur, Wissenschaft und Kunst – insbesondere aber gem. § 2, Nr. 7 UrhG Darstellungen technischer Art und somit im engeren Sinne Bauzeichnungen, Pläne und Skizzen – urheberrechtlich geschützt, sodass gem. § 11 UrhG dem Urheber für die missbräuchliche Verwertung eine angemessene Vergütung zusteht.⁴¹⁰
- Darüber hinaus greift möglicherweise auch das ‚**Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb**‘, wonach gem. § 18 UWG im technischen Verkehr anvertraute Vorlagen gegen missbräuchlichen Nutzen Dritter geschützt werden und Geschädigte nach § 19 UWG ein Anspruch auf Schadensersatz haben.

Jedoch muss bei den vorangegangenen Überlegungen davon ausgegangen werden, dass auf Grund des Unikat-Charakters von Bauvorhaben das spezifische Fachwissen der Nachunternehmer nur bedingt auf weitere Bauprojekte übertragen werden kann, wenn die neuen Projekteigenheiten mit dem Fachwissen der Nachunternehmer neu beurteilt werden. Vielmehr sind jeweils situationsspezifische Fallentscheidungen zu treffen. Das benötigte Know-how wird daher jeweils in Bezug auf die vor Ort vorfindbaren Randbedingungen benötigt. Da zudem davon auszugehen

⁴⁰⁹ Zit. n. Franke, H.; Höfler, H.; Bayer, W. D. (2001), Rd.-Nr. 111.

⁴¹⁰ Dem gegenüber bezieht sich das Patentrecht mit § 1 PatG ausdrücklich auf erfinderische Tätigkeiten, nicht jedoch auf Pläne, Regeln und Verfahren für gedankliche Tätigkeiten. Daher sind Sondervorschläge i.d.R. nicht patentierbar.

ist, dass Know-how – bspw. in Form von Kreativität, persönlichen Kontakten etc. als Teil des Humankapitals – personengebunden ist, übt der Know-how Träger stets eine direkte Kontrolle über die Verwertung seines Wissens aus, die ihm nicht genommen werden kann.

Eine lernende Organisation, zu der die Partnerschaft reifen soll, bedarf einer regelmäßigen Reflexion der Leistungen, um eine Evaluierung der gesetzten Leistungsziele durchführen zu können. Diese systematische Analyse der Zusammenarbeit erfolgt mittels eines Benchmarking. Die Ausführungen des folgenden Kapitels zeigen, dass die Begriffe ‚Benchmarking‘ und ‚lernende Organisation‘ in einer engen Wechselbeziehung zueinander stehen.

4.5 Benchmarking – durch Unternehmensvergleich an den Branchenbesten orientieren

Der Prozess der Partnerschaftsentwicklung umfasst neben Elementen der strategischen Planung insbesondere eine kontinuierliche Erfolgskontrolle, um eine fortlaufende Effizienzsteigerung und Verbesserung (engl.: continuous improvement) der Arbeitsabläufe zu ermöglichen.⁴¹¹ **Kontinuierliche Verbesserungsprozesse** stellen in vielen Branchen fest **etablierte Systeme permanenter Effizienzsteigerungen** dar. Insbesondere der Partnering-Ansatz bietet – wie im Folgenden gezeigt wird – für den deutschen Schlüsselfertigbau günstige Rahmenbedingungen, um mit Hilfe eines unternehmensübergreifenden Benchmarking partnerschaftsintern kontinuierlich Leistungsverbesserungen zu generieren.

4.5.1 Kontinuierliche Verbesserungsprozesse durch Benchmarking

Das **Benchmarking** gilt als eine Methode der systematischen Leistungsverbesserung und unterstützt die Analyse der strategischen Ausrichtung und **Selbstfindung im Umfeld des brancheneigenen Wettbewerbs**.⁴¹² Gleichzeitig ist Benchmarking ein **Informationssystem**, das die Aufmerksamkeit der Führungsinstanzen auf die wettbewerbsrelevanten Eigenschaften und Ergebnisse einer Unternehmung lenkt. Daher ist das Benchmarking in erster Linie ein unterstützendes **Instrument zur strategischen Lenkung der Partnerschaft**.⁴¹³ Ein funktionales Benchmarking-System erlaubt dem Anwender durch **Betrachtung erfolgskritischer Faktoren**, die eigene Marktposition und das eigene Leistungsvermögen relativ zu der des Branchenführers (engl.:

⁴¹¹ Vgl. Oepen, R.-P. (2004), S. 28.

⁴¹² Vgl. Töpfer, A. (1997), S. 202ff.

⁴¹³ Vgl. Ecipar [Hrsg.] (2001), S. 3.

‚best-of-class‘) zu betrachten.⁴¹⁴ Auf diese Weise können durch die gezielte Untersuchung von Unternehmensstärken und -schwächen eigene Defizite aufgedeckt werden, die ein optimiertes wirtschaftliches Agieren im Sinne eines ‚best practice‘ hemmen. Das Benchmarking führt jedoch nicht nur zur Identifikation von suboptimal arbeitenden Unternehmensbereichen, sondern kann gleichzeitig auch bereits bestmöglich organisierte Prozessstrukturen und Arbeitsabläufe bestätigen. Zudem werden mitunter ‚best-practices‘ von Konkurrenten erkannt, deren Adaption für die eigene Unternehmung von Vorteil sein kann. Die Optimierungsempfehlungen werden über die wechselseitige Verbesserung von Prozessen und Aktivitäten auf Basis nachgelagerter Soll-Ist-Kontrollen umgesetzt.

Historisch betrachtet ist das Benchmarking ursprünglich vorwiegend durch große Unternehmen der stationären Industrie entwickelt worden. Heutzutage können jedoch auch kleine und mittelständische Unternehmen der Bauindustrie von den gewonnenen Erkenntnissen profitieren, obwohl im Gegensatz zur Serien- bzw. Massenfertigung der Unikatcharakter von Bauvorhaben eine automatisierte Datenermittlung erschwert. Sowohl das ‚European Construction Institute‘ (ECI) als auch das amerikanische CII propagieren daher die Förderung eines baubranchenweiten Benchmarking.⁴¹⁵ Im Folgenden werden das britische Benchmarking-System und praktische Erfahrungen der angloamerikanischen Bauwirtschaft als Referenz auf das hier entworfene Partnering-Konzept abgebildet.

4.5.2 Ablaufprinzipien des Benchmarking

Ein typischer Benchmarking-Ablauf lässt sich gemäß Abbildung 4-16 in fünf Phasen unterteilen. Der erste – und zugleich arbeitsintensivste – Schritt beim Aufbau eines Benchmarking-Systems ist die Zusammenstellung einer aussagefähigen Datengrundlage und somit die sog. Festlegung der Analyseobjekte. Daran schließt sich die Auswahl geeigneter Vergleichsunternehmen an, die als „Klassenbeste“ als Maßstab für eine Stärken-Schwächen-Analyse herangezogen werden. Aus diesen Erkenntnissen werden in der vierten Phase des Benchmarkings Verbesserungsmaßnahmen erarbeitet, die daraufhin in der letzten Phase umgesetzt werden.

⁴¹⁴ Vgl. ebenda, S. 2. Mithilfe des Benchmarking können allerdings auch branchenübergreifend – und damit ohne Wettbewerbsabsichten – Erkenntnisse und Erfahrungen anderer branchenfremder Unternehmen systematisch analysiert werden, um die eigene Leistungsfähigkeit zu verbessern.

⁴¹⁵ Wie das ECI in der europäischen Bauwirtschaft, so ist das CII in der amerikanischen Bauwirtschaft eine Interessenvereinigung mit Vertretern der öffentlichen Hand, von Lehr- und Forschungsinstituten sowie namhafter Bauunternehmen.

Kontinuierliche Verbesserung durch Benchmarking

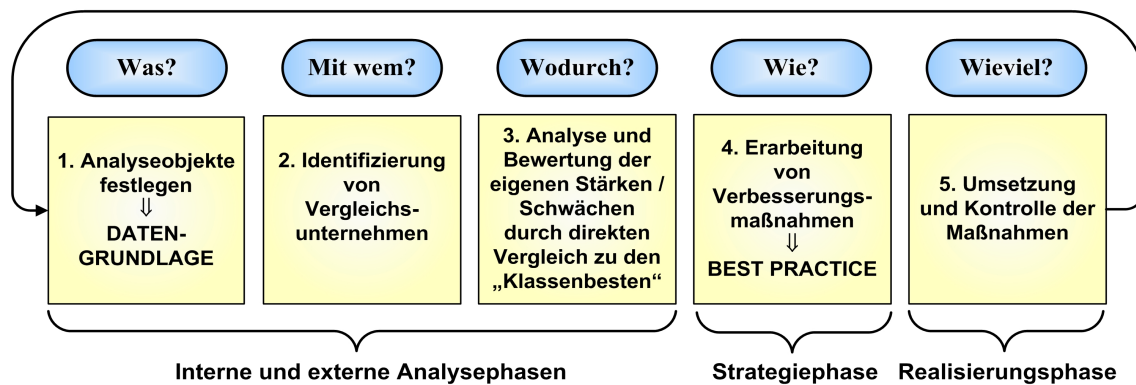


Abbildung 4-16: Die fünf Ablaufphasen des Benchmarking⁴¹⁶

Zunächst jedoch muss ermittelt werden, wie die Partnerschaft auf dem Baumarkt aktuell positioniert ist und wie sie sich zukünftig positionieren kann. Dies stellt im Rahmen der internen Analysephase eine **strategische Bestandsaufnahme als Grundlage des Benchmarking** dar, um die eigentlichen Analyseobjekte festzulegen.⁴¹⁷ Dazu ist eine **gewerkeübergreifende und gewerkeseparierte Datenerfassung** sinnvoll, um mögliche Schwachstellen der Zusammenarbeit im operativen Arbeitsalltag exakter ergründen zu können.⁴¹⁸ Eine umfassende Leistungserhebung lässt sich auf Grund der notwendigen Geschäfts- und Situationskenntnis in erster Linie durch ein Selbstcontrolling der operativen Entscheidungsträger realisieren. Besonders vorteilhaft ist daher, eine Datenerhebung im Sinne eines ‚Bottom-Up‘-Ansatzes durchzuführen.⁴¹⁹ Dabei wird die Datenerhebung organisatorisch im operativ-technischen Bereich begonnen und von dieser Basis aus ‚nach oben‘ – d.h. durch die übergeordneten Instanzen bis hin zu den Unternehmensführungen – verdichtet. Auf diese Weise gewinnt die Geschäftsführung wichtige Informationen aus den operativen Ebenen, die bei einem ‚Top-Down‘-Ansatz i.d.R. nicht erfasst werden.⁴²⁰ Auch im Rahmen der Partnerschafts-Workshops findet oftmals eine nützliche Datenerhebung statt, deren In-

⁴¹⁶ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Töpfer, A. (1997), S. 203.

⁴¹⁷ Vgl. Wolf, H. (2003), S. 20.

⁴¹⁸ Die Forderung wird u.a. bekräftigt von Wolf, H.-D.; Bichler, A. (2004), S. 24.

⁴¹⁹ ‚Bottom-Up‘- und der im Folgenden erwähnte ‚Top-Down‘-Planungsansatz stellen zwei komplementäre Herangehensweisen an eine Datenerhebung dar. Im ersten Fall werden Detailspekte der Planung – bspw. Aufgaben, Arbeitspakete und Aufgabenträger – auf der untersten Hierarchieebene betrachtet, ohne dass die übergeordneten Organisationsziele hinreichend bekannt sind. Der zweite Ansatz sieht zunächst einen von der strategischen Führung entworfenem groben Rahmenplan vor, der von den operativen Hierarchieebenen des Unternehmens konkretisiert und auf Realisierbarkeit hin verfeinert wird.

⁴²⁰ Vgl. Wolf, H.-D.; Bichler, A. (2004), S. 26.

formationsgehalt wesentlich durch den Moderator beeinflusst werden kann.⁴²¹ Die Ergebnisse dieser Befragungen werden in aufbereiteter Form in den Follow-up-Workshops weitergegeben, sodass problematischen Bereichen der Zusammenarbeit eine erhöhte Aufmerksamkeit gewidmet werden kann.

Eine besondere Aussagekraft kann das Benchmarking für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess mit sich bringen, wenn definierte Kennzahlen vorliegen. Abbildung 4-17 zeigt eine nach Einsatzzwecken klassifizierte allgemeine Übersicht von denkbaren Kennzahlen.

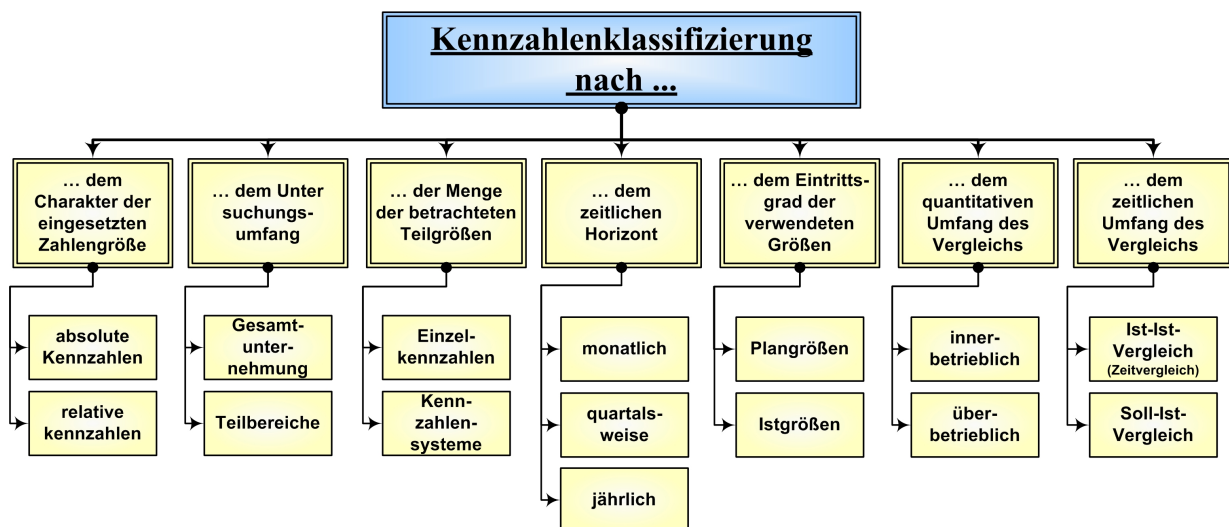


Abbildung 4-17: Möglichkeiten der allgemeinen Kennzahlenklassifizierung⁴²²

Kennzahlen können entweder partnerschaftsintern, branchenintern oder branchenübergreifend erhoben werden: **Partnerschaftsintern** werden die Kennzahlen zwischen einzelnen Projektteams ermittelt, um deren Leistung als Maßstab für die gesamte Organisation nach dem ‚best in company‘-Prinzip zu beurteilen. Es ist allerdings auch denkbar, dass die Kennzahlen innerhalb der Partnerschaft auf einer globalen Ebene im zeitlichen Verlauf verglichen werden, um den Gesamtfortschritt der Partnerschaft zu erfassen. Ein **brancheninterner** Kennzahlenvergleich ist wesentlich komplexer und umfangreicher als ein partnerschaftsinterner Vergleich, zumal die deutsche, im Gegensatz zu der britischen, Bauindustrie keinerlei Kennzahlen für vergleichende Beurteilungen bereitstellt.

⁴²¹ Vgl. bzgl. Der Notwendigkeit von Moderatoren im Partnering-Prozess auch Kapitel 4.3.4f und 4.7f. Beispielhafte Fragebögen, wie sie vom ‚Texas Department of Transportation‘ verwendet werden, sind dem Anhang G: Benchmarking-Umfrage in Workshops beigelegt.

⁴²² Quelle: Eigene Darstellung. Datenmaterial in Anlehnung an Meyer, C. (1994), S. 7.

Infolgedessen ist über einen **branchenübergreifenden** Unternehmensvergleich nachzudenken, bei dem die Randbedingungen der jeweils betrachteten Branche gegenüber der eigenen Branche und dem Unternehmen gewichtet werden. Im Gegensatz zum branchengleichen Benchmarking tritt das Konkurrenzdenken in den Hintergrund. Allerdings ist nun die Vergleichbarkeit der Kriterien nicht uneingeschränkt gegeben. Beispielsweise ist ein Kriterium ‚Standort‘ für ein stationär produzierendes Unternehmen wichtiger als für ein regional operierendes Bauunternehmen, das sich ohnehin auf ständig wechselnde Bauplätze i.S. von ‚wechselnden Produktionsstandorte‘ einstellen muss. Ebenso ist auch – sofern das Datenmaterial dies zulässt – ein länderübergreifender Kennzahlenvergleich möglich, für den sinngemäß das zuvor Gesagte gilt.⁴²³

Eine bloße Feststellung aktueller ‚Ist-Werte‘ ist stets ein **vergangenheitsorientierter Kennzahlenvergleich** ohne Perspektive für die zukünftigen Entwicklungen. Zurückschauend kann dabei immer nur eine Kontrolle durchgeführt werden. Daher wird diese tendenziell abweichungsorientierte Leistungsreflexion als ‚traditionelle Kontrollfunktion‘ des Benchmarking aufgefasst, bei der lediglich auf die Verringerung bzw. auf die Beseitigung von Abweichungen abgezielt wird.⁴²⁴

Vorteilhafter ist ein **zukunftsorientierter Kennzahlenvergleich**, der eine Maßnahmenplanung zur Steuerung der Unternehmensaktivitäten unterstützt. Die kontinuierliche Messung der Kennzahlen stellt hierbei die Grundlage dar, um in regelmäßigen Zeitabständen erneute Vergleichsbetrachtungen durchführen zu können. Hierbei wird eine Ausgangssituation der jeweils aktuellen Situation gegenüber gestellt, die wiederum als Referenz für zukünftige Situationen dient. Mit tabellarischen Vergleichsdarstellungen zu vorausgegangenen Erhebungen können chronologische Veränderungen und Trends aufgezeigt werden, aus denen sich weitere Verbesserungsmöglichkeiten ableiten lassen. In Abhängigkeit von den definierten Zielen innerhalb der Partnerschaft müssen hierzu die entsprechenden Zielabweichungen (engl. performance gaps) ermittelt und bewertet werden.⁴²⁵

Ratsam erscheint es darüber hinaus, **perspektivenorientiert zu reflektieren**. Hierbei werden die Kennzahlen nicht lediglich zueinander in Relation gesetzt, sondern zusätzlich in diversen Szenarien denkbaren Variationen unterworfen. Die Ermittlung solcher Szenarien setzt allerdings eine

⁴²³ Eine grundlegende Orientierung kann bspw. an den Benchmarks der britischen Bauindustrie oder der deutschen Automobilindustrie erfolgen.

⁴²⁴ Vgl. zur Kontrolle als abweichungsorientierter Vergleichshandlung Schäffer, U. (2001), S. 11.

⁴²⁵ Vgl. Brückel, H. (2003), S. 31.

umfassende Kenntnis der Datenerhebungshintergründe und -zusammenhänge voraus. Dabei müssen vor allem die Kausalitäten von eventuellen Abweichungen eingehend ermittelt und ihrem Einflusspotenzial nach entsprechend berücksichtigt werden. Um hiermit neue Gestaltungsperspektiven aufdecken zu können, müssen z.T. unkonventionelle Aktionspläne mit innovativen Maßnahmen entworfen werden, die mitunter sehr risikobehaftet sind. Zum vorgestellten Zeitvergleich zweier Kennzahlen kann der Vergleich der Entwicklung mindestens zwei anderer Kennzahlen hinzukommen. Aus der gleich- oder ungleichgerichteten Entwicklung dieser oder noch weiterer Kennzahlen kann ein umfassenderes Bild von den Entwicklungen entworfen werden.

Aus der Auswertung der Kennzahlen müssen Optimierungsmaßnahmen für die Geschäftstätigkeit der Partnerschaft abgeleitet werden. Die so erarbeiteten Verbesserungsmaßnahmen müssen dann umgesetzt und regelmäßig kontrolliert werden.

Benchmarking führt somit als ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess zu einem fortwährenden **organisationalen Lernen**, wenn die gewonnen Ergebnisse systematisch aufbereitet, analysiert, mittels geeigneter Darstellungen visualisiert und den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden. Dieser Prozess des Lernens wird als ‚**Benchlearning**‘ bezeichnet. Wie für das organisationale Lernen kennzeichnend, werden individuelle Kenntnisse von den Akteuren abstrahiert und einem Kollektiv – in diesem Fall der Partnerschaft – zugeführt. Auf diese Weise profitiert der Kooperationsverbund im Ganzen von den Erfahrungen einzelner Mitglieder. Diese geteilte, organisationale Wissensbasis wiederum verhilft den Teammitgliedern zur Vorbereitung und Durchführung effizienterer Folgeprojekte, bei denen erneut Datenreihen aufgenommen und in das Benchmarking eingepflegt werden können.

Das folgende Kapitel gibt Aufschluss, welche Kennzahlen insbesondere für das Partnering von erfolgskritischer Bedeutung sind, und wie diese im Rahmen eines Benchmarking gehandhabt werden können.

4.5.3 Erfolgskritische Wettbewerbsfaktoren – Key Performance Indicators

Um die Effekte der partnerschaftlichen Zusammenarbeit im Rahmen eines ständigen Soll-Ist-Vergleiches quantifizieren zu können, müssen **eindeutig vergleichbare, wettbewerbskritische Kriterien**, so genannte **Key Performance Indicators (KPIs)**, definiert werden. Wird in diesem Zusammenhang von einem ‚Benchmark‘ gesprochen, ist damit der im besten Fall zu erreichende Maximalwert eines KPI gemeint. Da mitunter erhebliche Zurechnungsprobleme bei der Evaluation von Handlungen oder Ergebnissen zu beobachten sind, ist das Benchmarking auf klar struk-

turierte und zuverlässige Datenerhebungsverfahren angewiesen. Auf Grund des innovativen Charakters des Benchmarking für die deutsche Bauwirtschaft fehlen Datengrundlagen, Anhaltspunkte zu Datenerhebungsverfahren und entsprechend detaillierte Vergleichsmöglichkeiten. Anregungen hierzu versprechen Betrachtungen der britischen Bauindustrie, wo ein etabliertes Benchmarking bereits seit Jahren erfolgreich angewendet wird.

Die ersten KPIs – seiner Zeit noch uneinheitlich und lediglich in Anlehnung an betriebswirtschaftliche Unternehmenskennzahlen formuliert – wurden durch das ‚Department of the Environment, Transport and the Regions‘ im Jahre 2000 ermittelt. Im Oktober 2002 schuf die ‚Engineering Construction Industry Association‘ (ECIA)⁴²⁶ in Zusammenarbeit mit dem ‚Department of Trade and Industry‘ (DTI) ein **auf die Bauwirtschaft abgestimmtes Portfolio von Key Performance Indicators**. Im Rahmen des ‚Construction Best Practice Programm‘ (CBPP) und dem ‚Movement for Innovation‘ (M⁴I) werden beispielsweise die in Abbildung 4-18 zusammengestellten **landesweit einheitlichen KPIs der britischen Baubranche** erhoben und **in Relation zum Branchendurchschnitt gesetzt**.

KPI	Bewertungskriterium	Branchen-Ø	M ⁴ I
Kundenzufriedenheit – Bauablauf	mindestens 8 von 10	73 %	85 %
Kundenzufriedenheit – Service	mindestens 8 von 10	65 %	80 %
Mängel	mindestens 8 von 10	58 %	86 %
Arbeitssicherheit	Unfälle pro 1.000 Mitarbeiter	990	495
Kostenprognose der Planung	eingehalten oder besser	63 %	81 %
Kostenprognose der Ausführung	eingehalten oder besser	50 %	71 %
Rentabilität	(Gewinn / Umsatz) x 100 %	5,6 %	7,6 %
Produktivität	Wertschöpfung je Mitarbeiter [1.000 £]	28	34
Budgeteinhaltung	im Vergleich zur Vorperiode	+2 %	-2 %
Termineinhaltung	im Vergleich zur Vorperiode	+4 %	-8 %

Abbildung 4-18: KPIs der britischen Bauindustrie, deren Bewertungskriterien und beispielhafte Relationen zu den ‚Movement for Innovation‘-Demonstrationsprojekten⁴²⁷

Ohne diese Zahlen näher zu kommentieren, fällt auf, dass die nach den Partnering-Grundsätzen durchgeführten Demonstrationsprojekte des M⁴I deutlich oberhalb des Branchendurchschnitts liegen. Ebenso können sich zahlreiche Unternehmen an diesen Kennzahlen messen, um die eigene Leistungsfähigkeit in Relation zum Branchenindex zu setzen.

⁴²⁶ Die „Engineering Construction Industry Association“ (ECIA) ist die bedeutendste arbeitnehmerseitige Interessenvertretung des britischen Bauhauptgewerbes. Die mehr als 300 Mitgliedsfirmen beschäftigen zusammen über 60.000 Personen.

⁴²⁷ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Strategic Forum for Construction [Hrsg.] (2002), S. 14.

Dies geschieht üblicherweise in Form einer Analyse der Korrelation zwischen unternehmensinternen Indices und denen der Branche.⁴²⁸ **Der auf eine breite Basis gestützte brancheninterne Abgleich ermöglicht es, aussagekräftige Branchenindices in Form von Grafiken und Charts zu veröffentlichen.**⁴²⁹ Ein derartiger Chart wird in der nachfolgenden Abbildung 4-19 beispielhaft gezeigt.

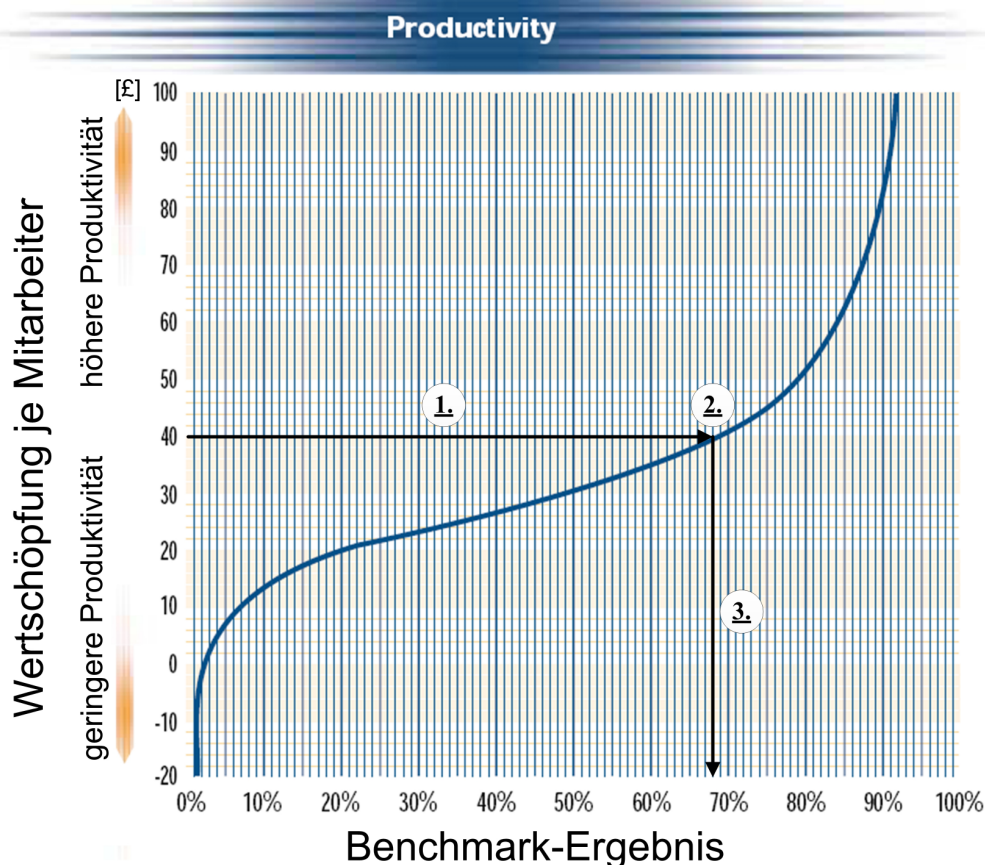


Abbildung 4-19: Beispiel-Chart von KPIs der britischen Bauindustrie⁴³⁰

Anhand dieses Charts kann eine Relation der Wertschöpfung je Mitarbeiter zwischen einem Unternehmen und dem britischen Baubranddurchschnitt hergeleitet werden.⁴³¹ Hierzu wird auf der Abszisse die ermittelte Wertschöpfung je Mitarbeiter – im Beispiel 40.000,- britische Pfund

⁴²⁸ Vgl. Department of the Environment, Transport and the Regions [Hrsg.] (2000), S. 7.

⁴²⁹ So werden alle Demonstrationsprojekte des CBPP und des M⁴I anhand der KPIs bewertet. Vgl. Strategic Forum for Construction [Hrsg.] (2002), S. 14 sowie Department of the Environment, Transport and the Regions [Hrsg.] (2000), S. 8.

⁴³⁰ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Constructing Excellence Limited (2007).

⁴³¹ Die Wertschöpfung i.S. einer Kennzahl beziffert die Differenz der Leistung einer Wirtschaftseinheit und der zur Leistungserstellung verbrauchten Vorleistungen in Form von verbrauchten, verarbeiteten oder umgewandelten Waren und Dienstleistungen. Rechnerisch gilt: Wertschöpfung = Produktionswert – Vorleistung.

– horizontal abgetragen (1.). Am Schnittpunkt (2.) mit dem gegebenen Graphen wird das Lot auf die Ordinate gefällt (3.). Der so ermittelte Prozentwert – im vorliegenden Beispiel 68 Prozent – verdeutlicht, dass 68 Prozent aller Unternehmen durchschnittlich 40.000,- britische Pfund oder weniger vorweisen können.⁴³²

Auf diese Weise entstanden mit der Zeit mehr als 50 verschiedene KPIs, die mit einem umfangreichen Datenmaterial hinterlegt sind, sodass eine unkomplizierte, aufwandsminimale Vergleichsmessung mit den branchenbesten Leistungsstandards oder Zielvorgaben möglich ist.⁴³³

Ein derart **datenbezogenes Benchmarking ist vergleichsweise einfach** für jedes britische Bauunternehmen durchzuführen, da die geeigneten KPIs national bekannt sind und regelmäßig veröffentlicht werden.

Für ein **Benchmarking innerhalb eines deutschen Partnerschaft-Modells** müssen hingegen **aussagekräftige KPIs neu definiert werden**. Eine Orientierung an ausschließlich quantitativen Kennzahlen – wie beispielsweise Umsatz oder Kosten – birgt hierbei die Gefahr einer gravierenden Fehlorientierung zwischen Qualität und Quantität. Aus diesem Grunde müssen in einem durchdachten Benchmarking-System sowohl objektiv fassbare als auch subjektiv wahrnehmbare KPIs Berücksichtigung finden.

An den **objektiven KPIs** wird in erster Linie die Effektivität der Zusammenarbeit gemessen. Eine erste Datensichtung sollte vorhandene unternehmensinterne Kennwerte aufgreifen. In der Regel stehen zumindest die fundamentalen betriebswirtschaftlichen Grunddaten als Referenzwerte für die ersten Messungen innerhalb der Partnerschaft zur Verfügung. Im Hinblick auf die Methode der Datenerhebung erscheint daher eine Ergänzung der monatlichen kurzfristigen Ergebnis- und Vergleichsrechnungen um fehlende KPIs als ausreichend geeignet.

Die **subjektiven KPIs** dienen vornehmlich der Kontrolle der unternehmenspolitischen Außendarstellung der Partnerschaft gegenüber Kunden. Oftmals gehen mit der Verbesserung dieser ‚weichen‘ Kriterien auch indirekte Effektivitätssteigerungen einher, wie am Beispiel der Arbeits-

⁴³² Diese Zahlenwerte erscheinen auf den ersten Blick sehr hoch, relativieren sich jedoch mit dem Wissen, dass vor allem Gewerke mit einem hohen Rohmaterialkostenanteil – wie der Stahl- oder Betonbau bspw. – eine derartige Statistik zu Gunsten großer Werte hin verzerren.

⁴³³ Der Zugang zu diesem Datenmaterial steht allen registrierten Mitgliedern des ECI and CII offen. Ebenso veröffentlichten beiden Organisationen in regelmäßigen Abständen diesbezüglich Publikationen, die käuflich erworben werden können.

sicherheit belegt werden kann.⁴³⁴ Um subjektiv erfassbare Messgrößen nutzen zu können, müssen diese in eindeutig nachvollziehbare Größen überführt werden. So sind Aussagen wie z.B. ‚wir wollen die Schadensfälle um 20 Prozent reduzieren‘ anstelle globaler Zielvorstellungen wie etwa ‚wir werden den Bauablauf künftig sicherer gestalten‘ grundsätzlich besser geeignet, um einen KPI zu definieren und zu messen. Erst die Zusammenführung objektiver und subjektiver Kenngrößen ergibt **eine aussagekräftige Gesamtheit von erfolgskritischen Wettbewerbsfaktoren**.

Wie bereits festgestellt, sind Kennzahlen überwiegend **zeitraum- oder zeitpunktbezogene, statische Größen**, d.h. sie bilden eine Situation zu einem ganz bestimmten Augenblick ab. Dies gilt beispielsweise für die meisten quantitativen Kennzahlen, die sich aus den Größen der Bilanz und der Erfolgsrechnung ableiten lassen. Daher ist die **Aktualität der Daten entscheidend**, da ansonsten die Gefahr besteht, dass die darauf basierenden Kennzahlen bei ihrer Ermittlung bereits veraltet sind.

In Anlehnung an die KPI-Gliederung der britischen Bauindustrie ist es ratsam, die in der nachfolgenden Abbildung 4-20 aufgeführten Informationsschwerpunkte abzudecken:⁴³⁵

KPI	Beurteilungskriterien
Kosten	<ol style="list-style-type: none"> 1. Baukosten 2. Kostenveränderung, bedingt durch Planänderungen 3. Kostenveränderung, bedingt durch geänderte Leistungen 4. Kostenveränderung, bedingt durch zusätzliche Leistungen 5. Kostenveränderung, auftragnehmerbedingt 6. Kostenaufwand zur Behebung von Baumängeln 7. Betriebskosten
Termine	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bauzeit 2. Bauzeitveränderung, bedingt durch Planänderungen 3. Bauzeitveränderung, bedingt durch geänderte Leistungen 4. Bauzeitveränderung, bedingt durch zusätzliche Leistungen 5. Bauzeitveränderung, auftragnehmerbedingt 6. Zeitaufwand zur Behebung von Baumängeln 7. Einhaltung von Ausführungs- und Fertigstellungsterminen
Qualitäten	<ol style="list-style-type: none"> 1. Anzahl der Mängel während der Bauphase 2. Anzahl der Mängel bei der Abnahme der Bauleistung 3. Anzahl der Mängel zum Ende der Gewährleistungsfrist 4. Kostenaufwand zur Behebung der Mängel

⁴³⁴ Mangelnde Arbeitssicherheit und die daraus resultierenden Kosten aus Verdienstausschlag, Lohnfortzahlung und ggf. Baubehinderungen und Terminverschiebungen stellen ein nicht zu unterschätzendes wirtschaftliches Risiko für ein Bauunternehmen dar. Vgl. Arbeitsgemeinschaft der Bau-Berufsgenossenschaften [Hrsg.] (2005b), S. 12.

⁴³⁵ Vgl. Department of the Environment, Transport and the Regions [Hrsg.] (2000), S. 8ff. sowie Engineering Construction Industry Association (ECIA) [Hrsg.] (2007). Vgl. zur ECIA Fußnote 426.

Rentabilität	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ertragslage 2. Produktivität (Kapazitätenauslastung, allg. Geschäftskostensatz) 3. Eigenkapitalrendite 4. Deckungsbeiträge 5. Reingewinn 6. Return on Investment
Kundenzufriedenheit	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kundenzufriedenheit bzgl. der Bauleistung 2. Kundenzufriedenheit bzgl. der Baudienstleistung 3. Kundenzufriedenheit ausgewählter, ggf. projektindividueller Kundenbedürfnisse (bspw. Budgeteinhaltung, Termineinhaltung, Beratung etc.) 4. Anzahl von Kundenbeschwerden (bspw. in Form von dokumentiertem Schriftverkehr) 5. Wiederholungsgeschäfte
Arbeitssicherheit	<ol style="list-style-type: none"> 1. Anzahl der Arbeitsunfälle mit Todesfolge 2. Anzahl der meldepflichtigen Arbeitsunfälle ohne Todesfolge 3. Anzahl der nicht meldepflichtigen Arbeitsunfälle 4. Verlust und Ausfallzeiten auf Grund von Arbeitsunfällen

Abbildung 4-20: Gliederung einiger zentraler KPIs⁴³⁶

Erfahrungsgemäß werden die positiven **Effekte des Benchmarking in kleinen Teilabschnitten** erzielt, da das Benchmarking – wie alle strategischen Instrumente der Unternehmensführung – tendenziell auf einen langfristigen Betrachtungshorizont ausgerichtet ist. Um unnötigen Erschwernissen im Zuge der Implementierung des Benchmarking-Systems zu begegnen, sollte zur Komplexitätsreduzierung anfänglich eine **Begrenzung auf drei bis fünf KPIs** vorgenommen werden. Bei Bedarf können diese mit der Zeit ergänzt werden. Des Weiteren sollten zunächst ausschließlich Kriterien betrachtet werden, die eindeutig erfolgskritisch sind. Dies ist nicht gleichbedeutend mit der Forderung, lediglich monetäre Kennwerte – wie beispielsweise Gewinn, Umsatz oder Rentabilität – zu erfassen. Im Gegenteil: Auch Kennwerte wie Marktanteile, Qualitätsstandards u.ä. sind hierbei von hoher Bedeutung.

Eine Kontrolle der **kontinuierlichen Verbesserungen** wird monatlich in den operativen Follow-up-Workshops auf Basis einer projektspezifischen Leistungsauswertung vorgenommen. Die Merkmale müssen auf das übergeordnete Benchmarking abgestimmt sein. Die Daten werden in einer Tabelle – vergleichbar zur Leistungstabelle der Abbildung 4-21 – oder in einem Diagramm protokolliert.⁴³⁷

⁴³⁶ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Department of the Environment, Transport and the Regions [Hrsg.] (2000), S. 10.

⁴³⁷ Vgl. Bennett, J.; Jayes, S. (1995), S. 42.

Leistungsauswertung durch das Projekt-Team											
Entwicklung ...			schlecht			neutral			gut		
... der Kundenzufriedenheit											
... des Deckungsbeitrages											
... der Projektkosten											
... der Qualität											
... der Termsituation											
... der Arbeitssicherheit											
... des Teamgeistes											
... der Kommunikation											
... der Partnerschaft											
Auswertung des aktuellen Monats			Positive bzw. negative Veränderung zum Vormonat						Wertungsspanne		

Abbildung 4-21: Leistungsauswertung in operativen Follow-up-Workshops⁴³⁸

Nach einer Auswertung des Datenmaterials werden die Ergebnisse mit den Workshop-Teilnehmern diskutiert. Daraufhin werden die Schlussfolgerungen in den strategischen Follow-up-Workshops vorgestellt und anschließend für alle Beteiligten der Partnerschaft und ggf. auch für externe Interessenten, wie beispielsweise Stammkunden, in aufbereiteter Form veröffentlicht. Da ein kontinuierlich gepflegtes Benchmarking eine gute Grundlage bildet, um Veränderungen darstellen zu können, findet es oft auch Verwendung bei der Etablierung von Anreizmechanismen, wie sie im folgenden Kapitel näher betrachtet werden.

4.6 Anreizmechanismen – Motivationsfaktoren zur Minderung von Vertrauens- und Interessenasymmetrien

Die Mobilisierung und Nutzung von menschlicher Arbeitsleistung setzt nicht nur die **Leistungsfähigkeit** („Können“), sondern auch die **Leistungsbereitschaft** („Wollen“) der Mitarbeiter in Form von **Motivation und Leistungswillen** voraus. Da das Engagement und der Wille zur Kooperation essentiell für den Unternehmensverbund sind, stellt die Motivation der Partner – ebenso wie die jedes einzelnen Mitarbeiters – eine zentrale Größe für die Erreichung gemeinsamer Ziele dar. Es gilt daher die Motivation innerhalb der Partnerschaft zu fördern, sodass jedes Teammitglied eigenständig Initiative entwickelt und förderliche Ideen zum Erfolg der Kooperation beiträgt.⁴³⁹ Allerdings darf nicht davon ausgegangen werden, dass sich alle Partner glei-

⁴³⁸ Quelle: Eigene Darstellung.

⁴³⁹ Bei dieser Betrachtung darf nicht unberücksichtigt bleiben, dass die Motivation keine konstante Größe darstellt, sondern vielmehr durch Erfolge bzw. Misserfolge geprägt im zeitlichen Verlauf der Zusammenarbeit Schwankungen aufweisen wird. Vgl. zum Praxisnutzen Conady, H. (2005), S. 37f.

chermaßen an einer kooperativen Zielerreichung engagiert beteiligen. Daher ist die **Einführung eines ergebnisorientierten Leistungsklimas**, das die Bedürfnisse der Beteiligten berücksichtigt, ratsam.

In diesem Zusammenhang wird häufig als Einwand gegen die Bildung von partnerschaftlich agierenden Teams vorgebracht, dass die Partnerschaft möglicherweise **Freiräume für weniger leistungsorientierte Partner** schaffen würde.⁴⁴⁰ Hierdurch würden sich engagierte und strebsame Beteiligte gezwungen sehen, die **Defizite weniger aktiver Partner auszugleichen**. Kurzfristig ist ein solches Ungleichgewicht bezüglich der Wertschöpfung innerhalb der Partnerschaft durchaus tragbar, denn temporäre **Schwächen eines Partners zeitweilig auszugleichen**, stellt zugleich auch einen Vorteilsaspekt der Verbundwirkung der Partnerschaft dar. Jedoch ist davon auszugehen, dass diese Situation langfristig eine unbefriedigende Lösung darstellt. Dieses grundsätzliche, branchenunabhängige **Anreizproblem**, ergibt sich aus der **Prämisse der Eigennutzenoptimierung**, die jedem Beteiligten der Partnerschaft unterstellt werden muss. Die Betrachtung der hintergründigen Theorie hierzu bietet das folgende Kapitel.

4.6.1 Harmonisierung von Interessen – Theoretische Grundlagen der Prinzipal-Agent-Theorie

Der theoretische Hintergrund zur Ausgestaltung von arbeitsteiligen Beziehungen – wie sie insbesondere zwischen den Baubeteiligten besteht – ist grundsätzlich eine organisatorische Problematik, deren Lösungsansatz häufig als Gegenstand der betriebswirtschaftlichen Forschung unter der Bezeichnung der **Prinipal-Agent-Theorie** thematisiert wird.⁴⁴¹

Die Prinzipal-Agent-Theorie – auch als ‚Theorie der Stellvertretung‘ oder als Agenturansatz bezeichnet – ist ein Modell zur Darstellung und Analyse von Kooperations- und Abhängigkeitsproblemen zwischen Wirtschaftssubjekten, deren Interaktion auf Informationsasymmetrien ge-

⁴⁴⁰ Diese vorherrschende Meinung wird durch Untersuchungen gestützt, in denen aufgezeigt wird, dass die Arbeitsleistung eines Akteurs, der – wie es in einem Team zweifelsohne der Fall ist – nicht direkt am Erfolg seiner individuellen Leistung partizipiert, infolgedessen geringer ausfällt als bei einem vergleichbaren beschäftigten Kollegen, der einen direkten Bezug zwischen seiner Leistungserbringung und dem resultierenden persönlichen Nutzen erkennen kann. Vgl. Bea, F. X.; Göbel, E. (1999), S. 130 ff.

⁴⁴¹ Die Prinzipal-Agent-Theorie ist neben der Property-Rights-Theorie (Verfügungsrechts-Ansatz) und der Transaktionskostentheorie eine von drei theoretischen Ansätzen der Neuen Institutionenökonomik, um derartige Problemstellungen zu erklären. Vgl. grundlegend die Arbeiten von Pratt, J. W.; Zeckhauser, R. J. (1985) sowie von Jensen, M. C.; Meckling, W. H. (1976). Die Prinzipal-Agent-Theorie geht maßgeblich auf den späteren Nobelpreisträger Mirrless zurück und wurde durch viele weitere Autoren verfeinert. Vgl. insb. die Arbeiten von Holmström, B. (1979, 1982).

gründet ist.⁴⁴² In der **Wechselbeziehung zwischen Prinzipal und Agent** delegiert der Prinzipal Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse an einen Agenten.⁴⁴³ Dieser wird von dem Prinzipal für seine Anstrengungen entlohnt, wobei sowohl der Prinzipal als auch der Agent am Erfolg ihres Handelns kollektiv partizipieren.⁴⁴⁴ Die vorhandene Informationsasymmetrie eröffnet dem Agenten jedoch Verhaltensspielräume, die er zu seinem Vorteil und zum Nachteil des Prinzipals opportunistisch ausnutzen kann. Ziel der Prinzipal-Agent-Theorie ist, ein **optimales Entgeltsystem für Leistungsbeziehungen unter möglicherweise konträren Interessenschwerpunkten** zwischen zwei Interessen(-gruppen) zu bestimmen.

Derartige, bilaterale Beziehungen⁴⁴⁵ sind durchaus vergleichbar mit der praxisüblichen Beziehung zwischen Haupt- und Nachunternehmer: Die **Prinzipal-Agent-Theorie auf das traditionelle Vertragsverhältnis des Schlüsselfertigbaus überführt**, lässt den Hauptunternehmer als Prinzipal und den Nachunternehmer als Agenten verstehen. Doch obwohl die Beziehung zwischen Haupt- und Nachunternehmer – wie nachfolgend noch erläutert wird – offensichtliche Merkmale der Prinzipal-Agent-Theorie aufweist, wurden die theoretisch fundierten Erkenntnisse dieser Modellüberlegung bislang nicht auf die Bauwirtschaft übertragen. Diese Lücke wird mit einer Darstellung der grundlegenden Prämissen und Aussagen der Prinzipal-Agent-Theorie und einem Bezug zum Schlüsselfertigbau geschlossen.

Zur Verdeutlichung der Parallelen werden zunächst wesentliche **Charakteristika des Prinzipal-Agent-Ansatzes** zusammengestellt. Anschließend werden die drei typischen Problemfelder des Prinzipals – des Hauptunternehmers im Schlüsselfertigbau – herausgearbeitet, um diese als Ansatzpunkte für die Formulierung eines geeigneten Anreizsystems für die Nachunternehmer in ihrer Rolle als Agenten heranzuziehen:

- I) Sowohl die Handlungen des Prinzipals als auch die des Agenten sind durch die **individuelle Nutzenmaximierung** und durch **opportunistische Verhaltensweisen** gekennzeichnet.
- II) Die **Nutzenvorstellungen** von Prinzipal und Agent **differieren**. Üblicherweise stellt sich die Vorteilhaftigkeit für beide Interessengruppen gerade entgegengesetzt zueinander ein.⁴⁴⁶

⁴⁴² Vgl. Richter, R.; Furubotn, E. G. (2003), S. 166. Der Begriff der Informationsasymmetrien stammt aus dem wirtschaftswissenschaftlichen Sprachgebrauch. Hierunter wird eine Situation verstanden, oftmals vor dem eigentlichen Vertragsschluss, in der die Vertragsparteien nicht über denselben Informationsstand verfügen. Somit eröffnen sich Möglichkeiten der missbräuchlichen Nutzung des Informationsvorsprungs.

⁴⁴³ Vgl. Jensen, M. C.; Meckling, W. H. (1976), S. 217.

⁴⁴⁴ Vgl. Alisch, K.; Sellien, R. (2004), S. 2646.

⁴⁴⁵ Als gängige Beispiele einer Prinzipal-Agent-Beziehung werden bspw. oft der Kauf eines Gebrauchtwagens, die Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter oder Kapitaleignern und Geschäftsleitung angeführt. Vgl. Göbel, E. (2002), S. 100; Luhmann, N. (2000), S. 38.

⁴⁴⁶ Vgl. Meffert, H.; Meurer, J. (1995), S. 19.

III) Beiden Parteien ist ein **gegenseitiges Abhängigkeitsverhältnis voneinander** zu bescheinigen.⁴⁴⁷

Bezogen auf die Beziehung zwischen Haupt- und Nachunternehmer lassen sich die zuvor genannten Kriterien mit folgenden Beispielen hinterlegen:

Ad I) Diese auf den ersten Anschein als haltlose Unterstellung formulierte Aussage ist hinsichtlich der Ausprägung wesentlich von der Stärke der Bindung zueinander abhängig. Bei den häufig wechselnden Geschäftskontakten, die ein Hauptunternehmer mit diversen Nachunternehmern führt, kann jedoch keineswegs von einer ausgeprägten sozialen Bindung zueinander gesprochen werden. Infolgedessen können sowohl Nutzenmaximierung als auch Opportunismus für den Haupt- bzw. für die Nachunternehmer zu Grunde gelegt werden.

Ad II) Der Hauptunternehmer hat zur Wettbewerbssicherung und Aufrechterhaltung seiner Markt Reputation ein Interesse an qualitativ hochwertigen Leistungen zu möglichst günstigen Preisen. Der Nachunternehmer hingegen ist mitunter bestrebt, auf Grundlage derselben Leistungsbeschreibung lediglich die notwendigste Qualität zu höchstmöglichen Preisen zu erbringen. Notwendige Qualitätsstandards – vereinzelt sogar die normgerechten qualitativen Mindestanforderungen – werden oftmals bewusst unterlaufen, um eine möglichst große Kosteneinsparung zu realisieren. Dieses sog. Problem des ‚free riding‘ ist vor allem bei einem geringen Anteil an festen Geschäftsbeziehungen zu beobachten, wie sie sich im Schlüsselfertigbau durch die übliche Auftragsvergabe der Hauptunternehmer an den billigsten Nachunternehmer zwangsläufig einstellt.

Ad III) Der Hauptunternehmer ist von der Zuverlässigkeit und Leistungsfähigkeit des Nachunternehmers und dieser von der Zahlungsmoral des Hauptunternehmers abhängig.

Vor diesem Hintergrund muss der Hauptunternehmer als Prinzipal mit **begrenzten Möglichkeiten zur Informationsaufnahme bzw. -verarbeitung** im Rahmen seiner Gesamtkoordination schlüsselfertiger Baumaßnahmen fortlaufend Entscheidungen treffen, die mit folgenden **Informationsunschärfen** behaftet sind.⁴⁴⁸

I) **verborgene Eigenschaften bzw. verborgene Informationen („hidden characteristics“ bzw. „hidden information“) vor Vertragsschluss**

Der Hauptunternehmer kennt die Eigenschaften des Nachunternehmers vor Beginn einer Geschäftsbeziehung nicht vollumfänglich.⁴⁴⁹ Dem Prinzipal sind die Fähigkeiten und Qualifikationen des Agenten ebenso wie dessen Risikoeinstellung und der tatsächliche Leistungswille zumindest zum Teil unbekannt. Der Hauptunternehmer sieht sich somit der **Gefahr der ‚negativen Auslese‘** (engl. adverse selection) ausgesetzt. Diese ist gegeben, wenn sich der

⁴⁴⁷ Vgl. Bruhn, M. (2001a), S. 25 f.

⁴⁴⁸ Vgl. Luhmann, N. (2000), S. 27 f., und Milgrom, P.; Roberts, J. (1992), S. 129.

⁴⁴⁹ Vgl. Göbel, E. (2002), S. 101.

Hauptunternehmer für einen Nachunternehmer entscheidet, der nicht über die gewünschten Eigenschaften verfügt bzw. seinen **Informationsvorsprung als einen für sich produktiven Anreiz zur eigenen Nutzenmaximierung** zu Lasten des Hauptunternehmers ausnutzt.⁴⁵⁰

Die Wahrscheinlichkeit der negativen Auslese sinkt mit zunehmender Entlohnung, die der Auftraggeber dem Auftragnehmer zugesteht. Folglich wird der Nachunternehmer seine besonderen Fähigkeiten und sein Fachwissen dem Hauptunternehmer vorenthalten, wenn die Leistungen des Nachunternehmers zu gering vergütet werden. Diese ‚Drückeberger-Problematik‘ (engl. ‚shirking‘) kann sich auch dahingehend äußern, dass der Agent seinen Informationsvorsprung ausnutzt und seinen Arbeitseinsatz bereits vor Vertragsschluss zu Lasten des Prinzipals bzw. anderer Agenten zu reduzieren plant.⁴⁵¹

II) verborgene Absichten („hidden intentions“) nach Vertragsschluss

Nach Vertragsschluss kann der Hauptunternehmer zwar die Handlungen des Nachunternehmers beobachten, diese aber entweder auf Grund mangelnder Fachkenntnisse möglicherweise nicht hinreichend genau beurteilen, oder die Aufdeckung der Absicht durch den Prinzipal erfolgt zu spät, um einen Schaden durch den Agenten noch abzuwenden. Der auf **Expertenwissen** zurückzuführende Informationsvorsprung **des Agenten** eröffnet diesem somit die Möglichkeit einer eigennützigen Beeinflussung noch zu treffender Entscheidungen.

III) verborgene Handlungen („hidden action“) nach Vertragsschluss

Der Nachunternehmer besitzt in aller Regel einen mehr oder minder ausgeprägten fachlichen Informationsvorsprung gegenüber dem Hauptunternehmer. Diese Informationsasymmetrie innerhalb der Kooperationsbeziehung ist im Schlüsselfertigbau zu Gunsten des Nachunternehmers vor allem bei sehr Know-how-intensiven Gewerken, wie beispielsweise bei der technischen Gebäudeausstattung, sehr markant. Diese Informationsasymmetrie stellen sich für den Hauptunternehmer als **Informationsdefizite** dar, sodass er **keine vollständige Beurteilung des Verhaltens des Agenten** vornehmen kann. Der Prinzipal kann lediglich das Ergebnis der vom Nachunternehmer gewählten Handlungsalternative beobachten und bewerten. Der Arbeitseinsatz, das Anstrengungsniveau und das maximal mögliche Leistungspotenzial – insbesondere die **tatsächlich mögliche Ausführungsqualität des Agenten** – sind für den Prinzipal nur bedingt nachvollziehbar.

Insbesondere ergibt sich für den Prinzipal hieraus das Problem des ‚**moral hazard**‘.⁴⁵² Hierin ist aus Sicht des Hauptunternehmers beispielsweise die Gefahr von Nachträgen mit überproportionalen Gewinnmargen für den Nachunternehmer zu sehen, die dieser bereits vor Vertragsschluss auf Grund erkannter aber nicht mitgeteilter Ausschreibungsfehler oder -lücken vorbereitet hat.

⁴⁵⁰ Vgl. Picot, A.; Reichwald, R.; Wigand, R. T. (2001), S. 57.

⁴⁵¹ Die Kosten der Qualitätsreduktion werden dabei zu Lasten aller sozialisiert, der Gewinn hingegen von einem einzelnen privatisiert. Vgl. Mathewson, G. F.; Winter, R. A. (1985), S. 506.

⁴⁵² Moral hazard (engl. subjektives Risiko oder moralische Versuchung) beschreibt die Gefahr einer Verhaltensänderung, insb. das opportunistische Ausnutzen gewählter Handlungsspielräume zum eigenen Nutzen unter Inkaufnahme von Schaden anderer.

Für jede der zuvor genannten Formen der Informationsunschärfen stehen betriebswirtschaftlich fundierte Handlungsoptionen – so genannte Monitoring-Maßnahmen – zur Verfügung, die auch im Kontext des Partnering Anwendung finden sollten:

Hidden characteristics können etwa bereits bei der Partnerwahl durch Selbstauskünfte der Agenten – bspw. durch Offenlegung der wirtschaftlichen Unternehmenssituation oder durch Darstellung der Aus- und Weiterbildungsinvestitionen zur Qualitätssicherung der Mitarbeiter – entschärft werden. Ebenso können seitens des Prinzipals Auskünfte Dritter, die Reputation oder allgemeine Branchenratings zur Einschätzung möglicher hidden characteristics der Agenten hinzugezogen werden.⁴⁵³

Hidden intentions werden durch Interessenhomogenisierung, langfristig orientierte Beziehungen und spezifische Investitionen – auch als strategische Commitments bezeichnet – vorgebeugt.⁴⁵⁴ Diese Maßnahmen zielen darauf ab, die Abhängigkeit des Prinzipals vom Agenten zu mindern, indem die Abhängigkeit des Agenten vom Prinzipal erhöht wird. Eine grundsätzliche Interessenangleichung wird zwischen den Partnern bereits bei der Formulierung der Partnerschafts-Charta bekundet.⁴⁵⁵ Langfristige Bindungen und spezifische Investitionen werden bspw. durch die Bereitstellung gemeinsamer Ressourcen und durch die Festlegung und von Investition in gemeinsame EDV-Standards erreicht.

Hidden actions werden durch Kontrollsysteme und insbesondere durch ein formalisiertes Berichts- und Dokumentationswesen entgegengewirkt.⁴⁵⁶ In diesem Zusammenhang muss bedacht werden, dass die **Kontrolle der Nachunternehmer** für den Hauptunternehmer mit **Kosten** – den so genannten ‚Agency-Costs‘ – verbunden ist.⁴⁵⁷ Zur Minimierung der Agency-Costs wird zusätzlich zu den zuvor genannten Monitoring-Maßnahmen im Rahmen des Partnering die Einfüh-

⁴⁵³ Selbstauskünfte der Agenten werden als Signaling-Aktivitäten bezeichnet. Fremdauskünfte, denen sich der Prinzipal bedient, werden als Screening-Aktivitäten aufgefasst. In der Literatur wird zudem noch der Selbstselektionsmechanismus – auch als Selbstoffenbarung bezeichnet – als eine dritte Möglichkeit genannt. Bei dieser Form des Screening wird dem Agenten ein Anreiz geben, seine Eigenschaften zu zeigen. Vgl. Picot, A.; Dietl, H. M.; Franck, E. (1999), S. 91 sowie Ripperger, T. (1998), S. 65.

⁴⁵⁴ Unter einem strategischen Commitment werden Entscheidungen aufgefasst, die langfristige (=strategische) Auswirkungen haben und oft nur unter Aufwendung hoher Kosten – sog. sunk costs – rückgängig gemacht werden können. Vgl. Cool, K.; Costa, L. A.; Dierickx, I. (2002), S. 63.

⁴⁵⁵ Vgl. zur Funktion der Partnerschafts-Charta Kapitel 4.3.3.

⁴⁵⁶ Vgl. hierzu die Ausführungen des Kapitels 4.5.

⁴⁵⁷ Agency-Cost werden auch Agenturkosten oder Vertretungskosten genannt. Vgl. Richter, R.; Furubotn, E. G. (2003), S. 166.

rung eines **Anreizmechanismus zur Interessenhomogenität** empfohlen.⁴⁵⁸ Diesem Themenkomplex ist das folgende Kapitel gewidmet.

4.6.2 Ergebnisorientierte positive Leistungsanreizsysteme

Die Interessenskonflikte, die innerhalb der Partnerschaft auftreten können, müssen durch geeignete Anreizmechanismen entkräftet werden. Hierin wird die Möglichkeit gesehen, den Agent verstärkt dazu anzuregen, im Interesse des Prinzipals zu handeln.

Das Hintergrundwissen zur Prinzipal-Agent-Theorie und zum dargestellten zentralen Dilemma der Informationsasymmetrie zwischen Haupt- und Nachunternehmer lässt ableiten, dass sich die Arbeitsanstrengungen der Nachunternehmer in erster Linie an deren Entlohnung bzw. Gewinnbeteiligung orientieren. Somit muss ein **Leistungsanreizsystem ergebnisorientiert** formuliert werden.⁴⁵⁹ Dabei wirken ‚**Belohnungen**‘ – so genannte positive Anreize – effektiver als negative Anreize, wie z.B. die Androhung von (Vertrags-) Strafen.⁴⁶⁰ Dennoch können sowohl Belohnungen als auch Vertragsstrafen fallweise in unterschiedlicher Höhe vereinbart werden, wodurch sie als ein sehr flexibles Instrument zur Disziplinierung der Agenten gelten.

Schlussfolgernd wird der **sinnvolle Anreizmechanismus** daher im Rahmen dieser Arbeit als ‚**ergebnisorientiertes positives Leistungsanreizsystem**‘ (**EPLA**) bezeichnet, da neben der Ergebnisorientierung auch der Aspekt des Verzichtes auf Sanktionen betont werden soll.

Als Ansatzpunkte bieten sich hierzu in erster Linie ergebnisabhängige Vergütungssysteme an. Die **klassischen Erfolgsbeteiligungen** finden als so genannte ‚**pay-for-performance**‘-Systeme überwiegend in der stationären Industrie eine weite Verbreitung. Die Möglichkeiten variabler Entlohnungen – beispielsweise durch Jahresbonuszahlungen, außertariflichen Zulagen, erhöhte Weihnachts- und Urlaubsgelder etc. – sind auch in vielen Betrieben der Baubranche gegeben. Zumeist wird der variable Teil der Vergütung am Unternehmensergebnis (50 %), seltener an den

⁴⁵⁸ Vgl. zur Wirkung von Anreizen im Hinblick auf eine Interessenhomogenisierung Picot, A. (1991), S. 151.

⁴⁵⁹ Derartige Verhaltenskontrollen verursachen so genannte ‚Agenturkosten‘, auf die im Rahmen dieser Arbeit allerdings nicht näher eingegangen werden soll.

⁴⁶⁰ Dabei muss jedoch bedacht werden, dass Vertragsstrafen – insb. sobald diese nicht lediglich angedroht, sondern tatsächlich erhoben werden – tendenziell zu Motivationsdefizienten führen.

Vgl. Helmus, M.; Höllrigl, M. (2003), S. 19.

individuell vereinbarten Leistungszielen (29 %) oder an der erreichten Ausführungsqualität (17 %) festgemacht.⁴⁶¹

Derartige Leistungsanreize sind allerdings **für das Gesamtkonzept des Partnering nur bedingt anwendbar**, denn durch die gemeinschaftlichen Zielverfolgungen fällt es schwer, prämiensfähige Verbesserungen einzelner Individuen objektiv erfassen und bewerten zu können. Dies lässt sich auf die Tatsache zurückführen, dass gerade die gemeinschaftliche Abwicklung von Bauvorhaben durch eine teilautonome Gruppe eine exakte Zuordnung des individuellen Beitrages an der Wertschöpfung auf Grund unzähliger Einzelleistungen – sowohl inter- als auch intraorganisationell verstanden – utopisch werden lässt.

Folglich ist es zweckmäßig, den **kollektiven Nutzen der Partnerschaft unter der Nebenbedingung eines größtmöglichen individuellen Nutzens einzelner Partner als Zielgröße zu maximieren**. Hierbei muss berücksichtigt werden, dass nachteilige Konsequenzen des einen Partners, bspw. aus erhöhten Vorleistungen oder aus diskontinuierlich zu erbringenden Teilleistungen resultierend, möglicherweise zu signifikanten Einsparungen anderer Teammitglieder führen könnten. Für derartige Konstellationen müssen Möglichkeiten einer Kostenkompensation vorgesehen werden.⁴⁶² Denkbar sind bspw. Ausgleichszahlungen aus dem zur Verfügung stehenden Projektbudget, deren Höhe sich zum einen an der Kostenkompensation und andererseits an den Mehrkosten des Betroffenen orientieren. Ebenso sind gemeinschaftlich unterhaltene Gewinn-Verlust-Budgetreserven denkbar.

Je nach Eindeutigkeit des Leistungssolls sollte der **Anreiz neben einer fixen Grundkomponente auch variable Zuschläge** beinhalten. Hierbei kann eine quantifizierbare Größe, bspw. die Unfallhäufigkeit oder die Projektkosten, mit einer fixen Vergütung gekoppelt werden, wohingegen die Kundenzufriedenheit und weitere subjektive Größen mit variablen, d.h. kontextabhängig festgesetzten Entlohnungen belegt werden sollten.

Die **Höhe der Leistungsanreize** soll sich direkt proportional zu dem zu kompensierenden Risiko entwickeln. Hierbei gilt es zu beachten, dass risikoscheue Teammitglieder tendenziell hohe Risikoprämien verlangen werden.⁴⁶³ Eine effiziente Risikoteilung und Anreizkompatibilität ist

⁴⁶¹ Ergebnis einer Studie unter den dreißig umsatzstärksten Bauunternehmen Deutschlands. Vgl. Roland Berger Strategy Consultants GmbH [Hrsg.] (2004a), S. 30.

⁴⁶² Durch die gegebene Parallelität der auszuführenden Teilleistungen ist eine eindeutige Bestimmung der Auswirkungen auf andere Gewerke jedoch oftmals nicht zweifelsfrei möglich. Vgl. Helmus, M.; Höllrigl, M. (2003), S. 19.

⁴⁶³ Ebenso bevorzugen risikoscheue Partner generell sichere, wenn auch geringer ausfallende Gewinnmargen als risikoaffine Partner.

genau dann gegeben, wenn sich keiner der Partner verbessern kann, ohne gleichzeitig die Situation des anderen Mitgliedes zu verschlechtern.⁴⁶⁴ Folglich muss die Anreizhöhe eine Funktion des wirtschaftlichen Erfolges des Gesamtprojektes bzw. der Partnerschaft sein.

Geld ist – entgegen der vorherrschenden Meinung – nicht zwangsläufig der einzige Motivationsfaktor.⁴⁶⁵ Diese Behauptung trifft vielmehr **lediglich für die niederen Funktionsebenen** zu. **Führungskräfte**, zu denen die Geschäftsführer von Handwerksunternehmen ebenso wie die Bauleiter von Hauptunternehmungen zählen, schöpfen zudem einen erheblichen Teil ihrer individuellen Motivation aus **Erfolg, Lob und autonomer Handlungsfreiheit**. Es ist daher wichtig, individuelle Leistungen auch individuell und zeitnah im Beisein des gesamten Teams durch Lob und Anerkennung zu würdigen. Moderne Instrumente der Personalführung, wie bspw. Feedback-Gespräche, helfen bei der Etablierung geeigneter Kommunikationskulturen. Ebenso bewirken **individuelle Arbeitszeitmodelle, betriebliche Altersvorsorge, Maßnahmen zur Gesundheitsprophylaxe** wie Sehtests, Blutkontrollen oder Grippe-Impfungen, **Entspannungstechniken** sowie **fachliche und soziale Schulungen** einen erwiesenen Motivations- und Anreizeffekt für gesteigerte Leistungen.⁴⁶⁶

Mit der Empfehlung, die Grundsätze eines garantierten Maximalpreis-Vertrages auf die Beziehungsebene von Haupt- und Nachunternehmer zu überführen, wird das folgende Kapitel aufzeigen, wie ein solcher Vertrag als ergebnisorientierter positiver Leistungsanreiz innerhalb der Partnerschaft genutzt werden kann.

4.6.3 Garantierter Maximalpreis-Vertrag als ergebnisorientierter positiver Leistungsanreiz für die Nachunternehmer

Wie bereits dargelegt, müssen unter Beachtung der Prinzipal-Agent-Problematik vor allem die Nachunternehmer innerhalb der Partnerschaft über einen EPLA motiviert werden, durch Einbringung ihres fachspezifischen Know-hows auf eine möglichst kostengünstige Projektabwicklung hinzuwirken. Die im Rahmen der Nachunternehmerbeauftragung üblicherweise zur Anwendung kommenden **klassischen Einheitspreis- und Pauschalpreisverträge sind jedoch ungeeignet, um den Nachunternehmern einen EPLA zu setzen**, da die Nachunternehmer in der

⁴⁶⁴ Dieser Zustand wird nach dem Ökonom und Soziologen Vilfredo Pareto als Pareto-Optimum bezeichnet.

⁴⁶⁵ Vgl. dies und das Folgende Ilg, P. (2004), S. 20ff.

⁴⁶⁶ Vgl. zum Praxisnutzen Conady, H. (2005), S. 37ff.

Regel nicht an Kosteneinsparungen partizipieren, selbst wenn ihr Fachwissen und ihr Engagement zu Gunsten eines gemeinsamen Optimierungsprozesses genutzt wird.

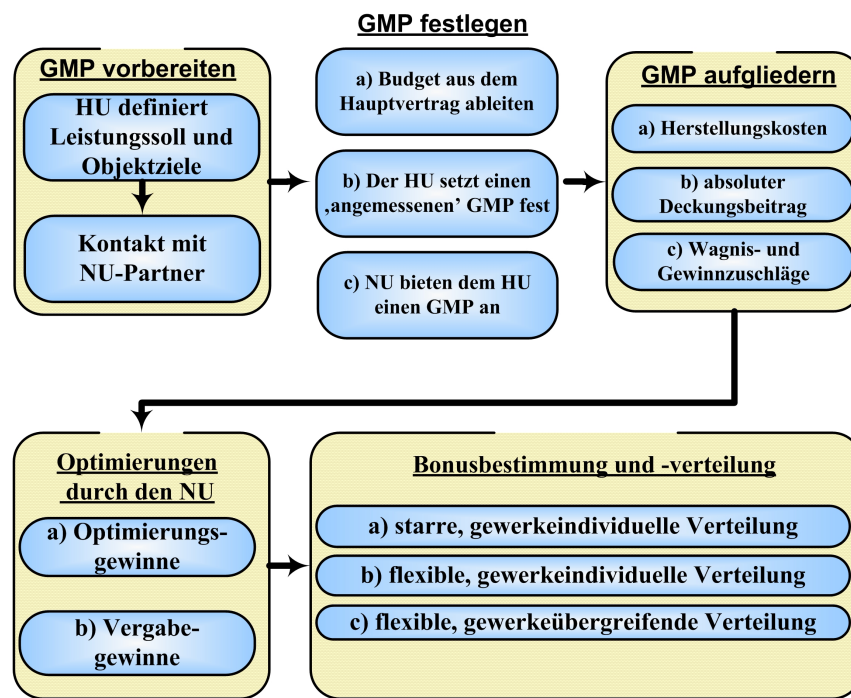
Anstelle herkömmlicher Vertragsmodelle zwischen Haupt- und Nachunternehmer bietet sich im Rahmen des Partnering eine **Adaption des angloamerikanischen ‚Guaranteed Maximum Price Contract‘** (engl. garantierter Maximalpreis-Vertrag, kurz GMP-Vertrag) an.⁴⁶⁷ Der angloamerikanische GMP-Vertrag – in Großbritannien vor über 35 Jahren eingeführt – wurde in den Anfängen fast ausschließlich **zwischen dem Bauherren und dem Hauptunternehmer** geschlossen.⁴⁶⁸ Dabei sichert der Hauptunternehmer als Auftragnehmer (GMP-Nehmer) dem Bauherren als Auftraggeber (GMP-Geber) einen **maximalen Gesamtpreis für die Realisierung eines Bauvorhabens** zu. Heutzutage gilt er auch bei Projektentwicklern und Bauunternehmen als etablierte Vertragsart gegenüber ihren Auftragnehmern.⁴⁶⁹

Das Pendant zum Bauherren im traditionellen GMP-Vertrag ist der Hauptunternehmer der Partnerschaft, der als GMP-Geber fungiert. Die beteiligten Nachunternehmer werden hierbei als Auftragnehmer des Hauptunternehmers und somit als GMP-Nehmer betrachtet. Abbildung 4-22 zeigt ein an das Partnering angepasste Ablaufschema des GMP-Vertrages.

⁴⁶⁷ Vgl. grundlegend zum GMP-Vertrag Gralla, M. (1999) und Gralla, M. (2001).

⁴⁶⁸ Vgl. dies und das Folgende Bartel, H. (2003), S. 29.

⁴⁶⁹ Dennoch herrscht bzgl. der Rechtsnatur des GMP-Vertrages Uneinigkeit. Tendenziell wird er als eine Variante des (Global-)Pauschalvertrages angesehen, der lediglich um die Komponente eines Selbstkostenerstattungsvertrags mit Höchstpreisgarantie erweitert ist. Daher wird der GMP-Vertrag auch fast einhellig der Struktur nach als ein Werkvertrag angesehen.

Abbildung 4-22: Ablaufschema des GMP-Vertrages im Partnering⁴⁷⁰

Als Erstes wird **das Leistungssoll vom Hauptunternehmer gewerkespezifisch definiert**. Anreize sollten vorrangig an den vom Bauherren gesetzten Zielen ausgerichtet sein. Die zu vergebenden Nachunternehmerleistungen sollten zur Sicherstellung einer gewissen Konformität mit dem Hauptauftrag daher möglichst mit dem beauftragten Leistungsprogramm des Hauptunternehmers identisch sein und lediglich ggf. um bereits absehbare zusätzliche bzw. geänderte Leistungen ergänzt werden. Neben der Fixierung der Leistungen müssen in diesem Schritt auch weiterführende Objektziele wie Qualitäten, Nutzungsbedingungen und Termine festgelegt werden. Danach tritt der **Hauptunternehmer mit geeigneten Partnerunternehmen in Kontakt**, die für die projektspezifische Beauftragung in Frage kommen.

In der nun anschließenden Phase muss der **GMP der Höhe nach festgelegt werden**.⁴⁷¹ In der Praxis wird der maximale Gesamtpreis während der Leistungsphasen (LP) 1 (Kostenüberschlag auf Basis der Grundlagenermittlung), LP 2 (Kostenschätzung auf Basis der Vorplanung) bis LP 3 (Kostenberechnung auf Basis der Entwurfsplanung) gem. § 15 Abs. 2 HOAI festgelegt.

⁴⁷⁰ Quelle: Eigene Darstellung.

⁴⁷¹ In diesem Zusammenhang wird seitens der Auftraggeber oftmals die Unterstellung geäußert, dass der GMP-Vertrag bei einer späteren Budgetunterschreitung von vorneherein bewusst zu hoch angesetzt wurde, da durch die resultierenden Bonuszahlungen – denen dann keine Kosten entgegen stehen – der Profit des Auftragnehmers überproportional gesteigert werden kann. Im umgekehrten Fall der späteren Budgetüberschreitung werfen die ausführenden Unternehmen den Auftraggebern häufig vor, eine unrealistische Preisdeckelung vorgenommen zu haben.

Denkbar ist zum einen – unabhängig von der Vertragsform zwischen Bauherren und Hauptunternehmer – **aus dem Bauhauptvertrag ein gewerkespezifisches Budget abzuleiten**. So ließe sich aus der Budgetvorgabe des Hauptauftrages abzüglich einer prozentualen Umlage zu Gunsten der Partnerschaft für die allgemeinen Geschäftskosten und eines Wagnis- und Gewinnabschlags des Nachunternehmers ein GMP ermitteln. Der Hauptunternehmer setzt somit einen ihm **angemessen erscheinenden GMP fest**, für den Nachunternehmer gesucht werden, die diesen akzeptieren oder möglicherweise zusätzlich unterbieten. Problematisch hierbei ist jedoch, dass die Hauptunternehmer auf Grund der kurzen Arbeitsvorbereitungsfristen selten die Zeit erübrigen können, eine hierzu notwendige Arbeitskalkulation durchzuführen. Dies gilt – vorausgesetzt, der Hauptunternehmer ist zu einer eigenständigen Kalkulation ohne Hilfe der Nachunternehmer grundsätzlich fähig – insbesondere für technisch komplizierte Gewerke wie Fassadenarbeiten oder für die technische Gebäudeausstattung (TGA). Unter diesem Blickwinkel betrachtet, kommt eine direkte **GMP-Findung durch die Nachunternehmer** in Betracht. Der Hauptunternehmer muss sodann in Abwägung zwischen dem günstigsten GMP und der zu erwartenden Leistungsfähigkeit einen Nachunternehmer zur Ausführung bestimmen.

Unabhängig davon, wie der GMP festgesetzt wird, ist es für die Betrachtung der Partnerschaft sehr wichtig, dass die partnerschaftsinterne **Leistungsvergabe zu diesem GMP stets auch im freien Wettbewerb unter ‚realen‘ Marktbedingungen möglich** sein muss. Dies bedeutet vor allem für die Nachunternehmer, dass sie sich nicht – eventuell von einem übertriebenen Sicherheitsdenken geleitet – möglichst exakt an dem vorgegebenen GMP orientieren sollten, da ansonsten denkbare Einsparungseffekte von vorneherein verloren gingen.

Als wesentlicher Vorteil für den Auftraggeber sind die **Deckelung der Herstellungskosten** und die damit einhergehende **Kostensicherheit** zu nennen. Bezugsbasis hierzu ist ein vorab möglichst eindeutig definiertes Bauleistungssoll. Nichtsdestotrotz kann – wie im Schlüsselfertigbau üblich – die Leistungsbeschreibung auch global bzw. funktional formuliert werden.⁴⁷² An den aus dem GMP resultierenden Festpreis ist der Auftragnehmer unabhängig von unerwarteten Kostenerhöhungen gebunden, selbst wenn diese nicht in die Risikosphäre des Auftragnehmers fallen, wie dies beispielsweise bei Materialpreiserhöhungen der Fall ist.⁴⁷³ Der Auftragnehmer stellt sich somit dem Risiko, über den GMP hinaus entstehende Kosten zu tragen. Hier sind die besonderen Risiken des GMP-Vertrages für den Auftragnehmer zu sehen, der möglicherweise weitaus

⁴⁷² Vgl. dies und das Folgende Kapellmann, K. D.; Schiffers, K. H. (2001), S. 31f.

⁴⁷³ Die Preisfestsetzung gilt solange als Maximalpreis, wie keine Preisgleitklauseln oder nach § 2 Nr. 3 VOB/B vergleichbare Bedingungen (Mengenabweichung um mehr als 10 v.H.) vorliegen.

mehr Risiko annimmt, als er abzuschätzen und zu tragen in der Lage ist. Lediglich **Leistungsänderungen und -erweiterungen durch bauseitige qualitative oder quantitative Bausollreduzierungen/-mehrung** des vertraglich vereinbarten Bausolls führen – ebenso wie im Rahmen herkömmlicher Pauschalpreisverträge – zu geänderten Herstellungskosten und somit zu einer notwendigen Anpassung des ursprünglich vereinbarten GMP. Alternativ kann hierzu losgelöst vom GMP-Vertrag ein separates Nachtragsangebot angeboten, ggf. beauftragt und abgerechnet werden. Folglich wird lediglich der GMP entsprechend herab- bzw. heraufgesetzt, ohne dass die Bonusregelung davon betroffen wird.⁴⁷⁴

Der gefundene GMP muss dann in die Anteile

- **Herstellungskosten** (ggf. weiter aufgegliedert in Herstellungskosten des GMP-Nehmers und weitere Nachunternehmerkosten),
- **absoluter Deckungsbeitrag** als Summe der allgemeinen Geschäftskosten und
- **Wagnis- und Gewinnzuschläge**

aufgeschlüsselt werden. Die tatsächlichen und somit variablen **Herstellkosten** sind für die spätere Abrechnung sowohl für den GMP-Geber als auch für den GMP-Nehmer wichtig. Daher sollten die Herstellkosten gewerkegetrennt nach den ‚open-books‘-Leitgedanken für alle Parteien und zu jeder Zeit vollkommen transparent einsehbar sein. Der konstante **absolute Deckungsbeitrag** ist vor allem dann für den GMP-Nehmer von besonderer Bedeutung, wenn dieser durch Optimierungen die Herstellungskosten senkt. In diesem Fall steigt der erwirtschaftete Gewinn überproportional an, da der unveränderliche absolute Deckungsbeitrag bei sinkenden Kosten eine relative Zunahme erfährt. Die **Wagnis- und Gewinnzuschläge** kommen nur bei tatsächlich ausgeführten Leistungen zum tragen, ansonsten werden sie als nicht genutzte Komponente indirekt dem Auftraggeber zu Gute angerechnet.

Ein wesentlicher **Kerngedanke des GMP-Vertrags** – und somit ausdrückliche Forderung an den GMP-Nehmer – ist es, das vorgegebene Budget auf Grundlage des umschriebenen Bausolls durch Optimierungen – i.S. von technischen bzw. mengenmäßigen Bauinhaltsmodifikationen –

⁴⁷⁴ Somit muss auch der oft vorgebrachten Behauptung widersprochen werden, dass Nachträge in GMP-Verträgen – um des vermeintlich reduzierten Bonus’ willen – generell seltener gestellt werden. Vgl. Kapellmann, K.D.; Schiffers, K.H. (2001), S. 33. Was jedoch gegenüber dem ursprünglichen Auftrag als tatsächliche Änderung angesehen werden muss, ist ebenso wie in der gängigen Baupraxis auf Grund unpräziser Bausollbeschreibungen oft strittig. Zumindest bzgl. der Preisfindung zusätzlicher Arbeiten könnte auf die bereits empfohlene Einheitspreisliste für häufig wiederkehrende oder zu erwartende Leistungspositionen auf die hinterlegte Urkalkulation zurückgegriffen werden. Wird keine Einigung erzielt, muss die im Kapitel 4.7 dargestellte interne Konfliktbewältigung der Partnerschaft eingeleitet werden.

oder durch Vergabegewinne aus weiteren Nachunternehmerleistungen zu unterbieten.⁴⁷⁵ **Aufgabe der Nachunternehmer** ist es nun, mit Hilfe ihres gewerkespezifischen Fachwissens „kosten-trächtige, aber weder gestalterisch noch funktional notwendige ‚teure‘ Leistungen zu vermeiden bzw. durch alternative, kostengünstigere Lösungen zu ersetzen“⁴⁷⁶. Dies deutet an, dass der GMP-Vertrag besonders bei bautechnisch anspruchsvollen Projekten seine volle Wirkung entfalten kann, wenn der Sachverstand der Nachunternehmer in besonders hohem Maße gefordert wird. Bei Ausschreibungs- und Vergabeprozessen an nachgelagerte Ausführende kann der Hauptunternehmer als GMP-Geber auf Grund der ohnehin offen gezeigten Herstellkosten durchaus teilnehmen, um gemeinsam mit dem Nachunternehmer ein Projektoptimum zu erarbeiten, von dem beide GMP-Parteien profitieren. Letztendlich bilden der GMP-Geber und der GMP-Nehmer ein Team, in dem Leistungen und Kosten transparent besprochen und optimiert werden sollten.⁴⁷⁷

Damit dem Nachunternehmer als GMP-Nehmer aus derartigen Optimierungen kein finanzieller Nachteil – beispielsweise aus dem entgangenen Gewinn besonders profitabler, allerdings durch den Optimierungsansatz nicht mehr zur Ausführung kommender Leistungspositionen – entsteht, wird ihm **ein Teil der erzielten Kosteneinsparung als Bonus zuteil**.⁴⁷⁸ Zur **Bestimmung der Höhe des Bonus’ bzw. des Malus’** werden grundsätzlich zum einen der vereinbarte GMP und zum anderen die tatsächliche Abrechnungssumme herangezogen.⁴⁷⁹ Es lassen sich generell zwei Fälle unterscheiden:⁴⁸⁰

I. Die gewerkespezifischen Projektkosten unterschreiten das GMP-Budget

Bei Eintritt dieses Sachverhaltes ist eine Bonifikation in Form einer prozentualen Aufteilung der erwirtschafteten Einsparpotenziale zwischen Hauptunternehmer und den beteiligten Nachunternehmern der Partnerschaft vorzusehen. Übliche Verteilungsschlüssel von Einsparungen decken – unabhängig von der Einsparung – eine Spannweite von 40:60 bis 60:40 ab.

⁴⁷⁵ Vgl. Gralla, M. (1999), S. 120.

⁴⁷⁶ Zit. n. Kapellmann, K. D.; Schiffers, K. H. (2001), S. 32.

⁴⁷⁷ Vgl. Batel, H. (2003), S. 28.

⁴⁷⁸ Oft wird auch die Meinung vertreten, dass durch diesen Bonus zugleich auch der zusätzliche Aufwand des GMP-Nehmers für Planung und technische Bearbeitung gedeckt ist.

⁴⁷⁹ Diese ist allerdings oftmals erst dann endgültig zu ermitteln, wenn eine Klärung aller strittigen Forderungen zwischen dem Nachunternehmer und der Partnerschaft erzielt wurde.

⁴⁸⁰ Vgl. dies und das Folgende Kapellmann, K. D.; Schiffers, K. H. (2001), S. 31ff.

II. Die gewerkespezifischen Projektkosten übersteigen das GMP-Budget

In diesem Fall muss die Überschreitung des GMP – unter Verweis auf die dem GMP-Vertrag traditionell zugrunde liegende Kostendeckelung – zu 100 Prozent vom Nachunternehmer getragen werden. Eine Beteiligung des GMP-Gebers an Kostenüberschreitungen ist ein in der Praxis sehr selten zur Anwendung kommender Fall.

Neben starren Verteilungsschlüsseln sind auch variable Verteilungsschlüssel sowohl bei GMP Über- als auch Unterschreitung möglich. Im Folgenden wird eine **verfeinerte Variante mit einer abgestuften Bonus- bzw. Malusregelung** erläutert und empfohlen. Hierbei wird von den zuvor beschriebenen starren Regelungen Abstand genommen. Stattdessen wird der **Bonus bzw. Malus wahlweise als konstante oder als degressive Funktion** beschrieben. Allerdings muss bei einem prozentual-konstanten Verlauf beachtet werden, dass jene GMP-Nehmer übervorteilt werden, die bei ihrer GMP-Fixierung möglichst viele Reserven berücksichtigt haben, da sie an den zu erwartenden hohen Einsparpotenzialen übermäßig stark zu Lasten der gesamten Partnerschaft profitieren. Obwohl die Durchsetzbarkeit derart üppig kalkulierter Preise fragwürdig ist, scheint es sinnvoll – insbesondere bei überwiegend präzisen Leistungssollvorgaben und einer damit einhergehenden hinreichend genauen Kalkulationsgrundlage – den absolut erzielbaren Bonus bei gering erzielten Einsparungen vergleichsweise hoch anzusetzen und bei größeren Unterschreitungen tendenziell gegen Null konvergieren zu lassen. Aus den zuvor genannten Gründen sollte die Bonusvereinbarung daher nicht linear sondern degressiv vereinbart werden.

Beide variablen Verteilungsschlüssel können zusätzlich mit einer **Zielkostenvereinbarung** kombiniert werden. Hierbei werden zwischen den GMP-Partnern Zielkosten unterhalb der GMP-Budgets ausgehandelt. Bei einer Annäherung der tatsächlichen Herstellkosten des Nachunternehmers an diese Zielkosten wächst dessen Bonusbeteiligung prozentual an. Diese flexible Bonus-Malus-Lösung eröffnet eine **projektindividuelle Anpassung an die jeweiligen Rahmenbedingungen**.

Ein wesentliches Optimierungspotenzial des Partnering liegt in der verbesserten Gewerkekoordination begründet. Aus diesem Grund muss das Anreizsystem auch Konstellationen berücksichtigen, in denen die **Mehrkosten eines Gewerkes überproportional sinkende Kosten in einem anderen Gewerk bewirken**, sodass die Summe der Gewerkekosten die Partnerschaft als Ganzes besser stellt. Daher ist zu empfehlen, neben der Kostensenkung eines isoliert betrachteten Gewerkes auch den Gesamterfolg eines Projektes mit in die GMP-Bewertung einfließen zu lassen. Dies kann beispielsweise anhand einer gegenüberstellenden **gewerkespezifischen Mehr- und**

Minderkosten-Darstellung erfolgen, die als Basis für eine gewerkeübergreifenden Bonusverteilung herangezogen wird.

Der GMP-Vertrag betont – im Einklang mit dem Partnering – Vertrauen und Langfristigkeit als zwei Schwerpunktaspekte der Zusammenarbeit.⁴⁸¹ Darüber hinaus ermöglicht ein in das Partnering-Konzept integrierter GMP-Vertrag dem Hauptunternehmer beispielsweise, durch eine Kostendeckelung der Nachunternehmer-Gewerke eine **Kalkulationssicherheit bei zugleich wirtschaftlicher Optimierung** des Bauvorhabens herbeizuführen. Zugleich stellt diese Vertragskonstruktion den Nachunternehmern **Bonifikationen** in Aussicht, sofern deren **Einbringung von Sondervorschlägen** zu einer Unterschreitung der Vorgabewerte führt. Die **Effizienz dieses Anreizmechanismus** – gemessen an den möglichen Einsparpotenzialen – ist im Einklang mit der bereits formulierten Forderung einer frühen Einbindung der Nachunternehmer in das Baugeschehen zu sehen. Denn Bauinhaltsmodifikationen sind in der Regel nur in einem frühen Planungsstadium möglich.⁴⁸² Mit zunehmendem Projektfortschritt reduzieren sich die Einsparpotenziale des Hauptunternehmers lediglich auf ‚Vergabegewinne aus Nachunternehmerleistungen‘. Der GMP ist daher für die Partner ein gegenseitiger **Anreizmechanismus mit Bonusregelung zum kostengünstigeren Bauen**.

Grundsätzlich bietet es sich an, den **GMP-Vertrag als EPLA konzipiert in enger Verknüpfung mit dem zu etablierenden Benchmarking-System** zur kontinuierlichen Leistungsverbesserungen abzustimmen. So können im Rahmen des GMP-Vertrages – neben den tatsächlichen Herstellungskosten als dominierende Einflussgrößen – auch weitere Optimierungen berücksichtigt werden. Die KPIs als Messgrößen des Benchmarking können auf diese Weise zur Beurteilung der Leistungen herangezogen werden. Dies wird im folgenden Kapitel exemplarisch am Beispiel des Anreizes zur Unfallverhütung dargestellt.

4.6.4 Verknüpfung von Benchmarking und EPLA am Beispiel des ‚Anreizes zur Unfallverhütung‘

Ebenso wie Ausfallzeiten von Maschinen – z.B. verursacht durch Fehlbedienung oder ungenügende Wartung – den reibungslosen Arbeitsablauf stören, so schaden einem Unternehmen auch durch Arbeitsunfälle oder Berufskrankheiten bedingte Fehlzeiten der Beschäftigten. Die resultierenden Kosten durch Lohnfortzahlung, personelle Ersatzmaßnahmen sowie durch Bauablaufstö-

⁴⁸¹ Vgl. Batel, H. (2003), S. 29.

⁴⁸² Vgl. hierzu rückblickend Abbildung 3-6.

rungen sind enorm. Daher verwundert es nicht, dass Arbeitsunfälle einen erheblichen **Einfluss auf das Geschäftsergebnis eines Bauunternehmens ausüben.**⁴⁸³

Für die deutsche Bauwirtschaft ergaben sich im Jahre 2004 beispielsweise durch **Stolper-, Rutsch- und Sturzunfälle ca. 11.360 Personen-Ausfalltage**, durch die die Betriebe mit **Lohnfortzahlungen** in Höhe von ca. **2,5 Millionen Euro** und die Berufsgenossenschaften mit einer weiteren Millionen Euro belastet wurden.⁴⁸⁴ Hinzu kamen je nach Verletzungsart **Heilbehandlungskosten** in Höhe von **80 Euro bis 42.000 Euro je Schadensfall.**

Angesichts der hohen Unfallzahlen im Baugewerbe und der Tatsache, dass über 50 Prozent aller Arbeitsunfälle am Bau auf Planungsfehler sowie mangelnde Bauablauforganisation und weitere 30 Prozent aller Unfälle eindeutig auf das Verhalten der Mitarbeiter selbst zurückzuführen sind, stellt ein **Anreizsystem zur Unfallverhütung** daher eine **sinnvolle Ergänzung zu den ange-dachten ergebnisorientierten positiven Leistungsanreizen** dar.⁴⁸⁵

Zur praktischen Umsetzung des KPI als Teil eines Anreizsystems wird in Abhängigkeit von der gewerkespezifischen Gefährdung zunächst eine **Mindestanzahl von unfallfreien Kalendertagen** festgelegt. Diese sollte zur allgemeinen Nachvollziehbarkeit in Anlehnung an die regelmäßig angepassten **Gefahrenklasseneinteilungen der Bau-Berufsgenossenschaft** vorgenommen werden.⁴⁸⁶ Wird der vereinbarte Schwellenwert an unfallfreien Kalendertagen überschritten, wird den Mitarbeitern eine angemessene Geldprämie ausgezahlt. Um die direkte Beeinflussbarkeit durch die Mitarbeiter zu gewährleisten, müssen Arbeitsunfälle, die auf technisches (Maschinen-) Versagen oder auf Fremdeinwirkung zurückzuführen sind, von dieser Regelung ausgenommen werden.⁴⁸⁷

Die **Dokumentation der Arbeitssicherheit** erfolgt im Rahmen des Benchmarking. Diese Kenn-daten können den Mitarbeitern – ebenso wie weiteren KPIs – mit den monatlichen Lohn- und

⁴⁸³ So musste z.B. Bilfinger und Berger AG in den USA im Jahr 2005 durch Arbeitsausfälle verursachte Gewinneinbußen von umgerechnet ca. 2 Mio. Euro hinnehmen. Vgl. Arbeitsgemeinschaft der Bau-Berufsgenossenschaften [Hrsg.] (2005a), S. 5.

⁴⁸⁴ Vgl. dies und das Folgende Wenk, B. (2005), S. 11.

⁴⁸⁵ Vgl. ebenda, S. 11 sowie o.V. (2005), S. 5.

⁴⁸⁶ Vgl. bezüglich der Zuordnung der Gefahrenklassen zu den Gewerbezweigen zum 01.01.2006 Berufsgenossenschaft der Bauwirtschaft [Hrsg.] (2005), S. 20.

⁴⁸⁷ Ein ähnliches Anreizsystem wird von der EUROVIA GmbH, Bottrop, bereits seit dem Jahr 2000 erfolgreich praktiziert. Die Geldprämie beträgt 50 Euro pro Mitarbeiter jährlich für jeden Personen-Ausfalltag weniger als im Jahr zuvor. Insgesamt wurden innerhalb von drei Jahren 160.000 Euro Prämien ausgezahlt. Durch 50 % weniger Arbeitsunfälle im Vergleich zum Vorjahr ergab sich ein Einsparungspotenzial von ca. 800.000 Euro. Vgl. Arbeitsgemeinschaft der Bau-Berufsgenossenschaften [Hrsg.] (2005b), S. 13.

Gehaltsabrechnungen mitgeteilt werden. Unabhängig von dem hier vorgestellten Anreizsystem zur Unfallverhütung wird generell empfohlen, jeden Arbeitsunfall sowohl mit den Betroffenen als auch mit der Fachkraft für Arbeitssicherheit detailliert zu rekonstruieren, zu analysieren und die Erkenntnisse mit in das Wissensmanagement der Partnerschaft einzubinden.

4.7 Interne Konfliktbewältigung

Obwohl nach deutschem Recht die Kooperationspflicht zwischen den Baubeteiligten auch ohne explizite Vereinbarung ein geltendes Recht darstellt, sind **Konflikte zwischen den Vertragspartnern niemals gänzlich ausgeschlossen**, da zwangsläufig gewisse Unschärfen verbleiben, die unterschiedliche Interpretationen der vertraglichen Vereinbarungen zulassen.⁴⁸⁸ Als Konflikte gelten dabei Auseinandersetzungen „zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeiten im Denken, Vorstellen, Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder Wollen mit dem anderen Akteur (anderen Akteuren) in der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Akteure) erfolgt“⁴⁸⁹. Des Weiteren können Konflikte als **Kumulation unbefriedigter Bedürfnisse** interpretiert werden.⁴⁹⁰

4.7.1 Notwendigkeit und Vorteile außergerichtlicher Schlichtungen

Vor allem in der Hektik des Baualltages werden die augenscheinlichen – und im Besonderen die tatsächlichen – **Bedürfnisse der Geschäftspartner oftmals verkannt**, sodass unterschwellig Widerstände erwachsen. Mit zunehmender Dauer verhärten sich die Fronten, Vertrauen wird durch Misstrauen und opportunistische Verhaltensweisen substituiert, das Geschäftsklima kühlt merklich ab, bis es letztendlich zu einer offenen Eskalation des Konflikts kommt. Ein mitunter derber Umgangston und durch Zeit- und Kostendruck entfachte Emotionen belasten solche Konflikte zusätzlich.⁴⁹¹ Insbesondere die **Bauwirtschaft** weist im Vergleich zu allen anderen Wirt-

⁴⁸⁸ Dies wurde auch bereits mehrfach in der Rechtsprechung des BGH betont. Vgl. Az: VII ZR 393/98. Vgl. in der Literatur Langen, W. (2003), S. 159 sowie Fuchs, H. (2003), S. 379 ff.

⁴⁸⁹ Zit. n. Glasl, F. (2004), S. 14.

⁴⁹⁰ Vgl. Maier, H.-J. (2004a), S. 22.

⁴⁹¹ Vgl. Kraus, S. (2002), S. 972.

schaftszweigen **die meisten juristischen Auseinandersetzungen** auf.⁴⁹² Mehr noch: Die ordentliche Gerichtsbarkeit wird in der Baupraxis **oft bewusst als eine offene gerichtliche Konflikt-austragung** zur Durchsetzung der eigenen Interessen hingenommen.⁴⁹³ Dabei akzeptieren die Parteien wissentlich – bzw. gezwungenermaßen – zahlreiche **Nachteile von Gerichtsverfahren gegenüber einer gütlichen Einigung**:

Die Konfliktparteien können grundsätzlich wenig Einfluss auf den **Gerichtsprozess** nehmen, da er in Deutschland größtenteils **durch die Zivilprozessordnung (ZPO) formalisiert** ist. So stützt sich die Urteilsfindung überwiegend auf vergangenheitsorientierte Beweismittel, z.T. fragwürdiges Erinnerungsvermögen von Zeugen, formal-bürokratische Rechtsgrundsätze und gesetzliche Bestimmungen. Baufachspezifische Problemstellungen werden i.d.R. durch die Einbindung von Sachverständigen und Gutachtern für die zumeist fachfremden Richter aufbereitet. Das Gerichtsverfahren endet zwingend in einer Gerichtsentscheidung, die für die Konfliktparteien – abgesehen von den Möglichkeiten der Berufung bzw. der Revision – rechtsverbindlich ist.⁴⁹⁴ Dieser Urteilsspruch ist jedoch oftmals nicht im eigentlichen Interesse der Beteiligten und führt somit nicht zwangsläufig zu einer tatsächlichen Einigung der Parteien.⁴⁹⁵ Das folgende Beispiel veranschaulicht diesen Sachverhalt:

„Zwei Kinder streiten sich um eine Apfelsine. Während der Richter die Frage stellen würde, wem die Apfelsine gehöre, fragt der Mediator jeden der beiden, warum er die Apfelsine haben möchte. Als der eine sagt, er brauche die Schale und der andere antwortet, er wolle den Saft, ist die Lösung für jeden erkennbar. Selbst die so genannte salomonische Lösung eines Richters, die Apfelsine zu teilen, wäre offensichtlich weniger als die Lösung der Mediation, dem einen die Schale und dem anderen den Saft zu geben.“⁴⁹⁶

Oftmals ist das Ergebnis für alle Beteiligten derart unbefriedigend, dass die Auseinandersetzung zwar formal-gerichtlich beendet ist, der Konflikt als solches jedoch weiterhin gegenwärtig

⁴⁹² Vgl. Diederichs, C. J. (2007), S. 61 sowie Sehlhoff, G. (2003b), S. 1. Dementsprechend halten viele Gerichte – wie bspw. das Landgericht München I mit sechs speziellen Baukammern und das Oberlandesgericht München mit drei Bausenaten – große Kapazitäten vor, um die große Anzahl von Streitfällen bearbeiten zu können.

⁴⁹³ Vgl. Diller, H.; Kusterer, M. (1988), S. 215. So betrug nach Aussage von Michael Knipper, Hauptgeschäftsführer des Hauptverbandes der deutschen Bauindustrie, im Interview zum Thema Deutsche Bahn AG der Streitwert von der Deutschen Bahn AG gegen Mitgliedsunternehmen des Hauptverbandes der deutschen Bauindustrie in den Jahren 2000 bis 2004 allein über fünf Milliarden Euro. Vgl. o.V. (2004), S. 7.

⁴⁹⁴ Vgl. zur Berufung die §§ 511 – 541 ZPO sowie zur Revision die §§ 542 – 566 ZPO.

⁴⁹⁵ Vgl. Kling, W. (2000), S. 17.

⁴⁹⁶ Zit. n. Beyerle, C. (2007).

bleibt.⁴⁹⁷ Hierdurch wird das Vertrauensverhältnis zueinander nachhaltig so zerrüttet, dass eine zukünftige Geschäftsbeziehung selten aufrechterhalten werden kann.

Vor allem aber sind die **Gerichtsverfahren für alle Beteiligten kostspielig und zeitaufwändig**. Die Gebühren bemessen sich nach dem Gerichtskostengesetz (GKG), dem Rechtsanwaltsvergütungsgesetz (RVG) sowie nach dem Justizvergütungs- und -entschädigungsgesetz (JVEG). So ist es beispielsweise für den Kläger nicht unüblich, bis zu 25 Prozent des Streitwertes zur gerichtlichen Klärung des Sachverhaltes aufbringen zu müssen.⁴⁹⁸ Dabei beträgt die durchschnittliche Verfahrensdauer an einem Amtsgericht ca. 4,4 Monate, an Landgerichten 7,4 Monate und an Oberlandesgerichten 7,5 Monate. Manche Gerichtsverfahren erstrecken sich allerdings auch über einen Zeitraum von über 120 Monaten.⁴⁹⁹

Mit dem Wissen, dass die Durchführungsart der Streitschlichtung maßgeblich die von den Geschäftspartnern **subjektiv wahrgenommene Beziehungsqualität beeinflusst**, ist es im Rahmen des Partnering **vernunftwidrig, Streitigkeiten unter den Partnern vor ordentlichen Gerichten auszutragen**. Im Sinne der partnerschaftlichen Kooperationsbestrebungen muss daher ein anderer Weg beschritten werden, um – nicht zuletzt **als Stabilisierungsmaßnahme der Zusammenarbeit** – eine **gemeinsame Konfliktvermeidung bzw. -deeskalation sicherzustellen**.⁵⁰⁰

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen betrachtet, empfiehlt es sich, ein **außergerichtliches Schlichtungsverfahren im Rahmen des Partnering** anzuwenden. Diese Vorgehensweise trägt dazu bei, dass die Partner in Konfliktsituationen unabhängig von der tatsächlichen Rechtslage und ohne die Beteiligung ordentlicher Gerichte **eigenverantwortlich in der Lage sind, ihren Disput i.S. des § 779 BGB beizulegen**.⁵⁰¹ Die Empfehlung zu einer außergerichtlichen Schlichtung wird mit dem § 18 Nr. 3 VOB/B in der Neuauflage der VOB 2006 unterstrichen, wodurch außergerichtliche Verfahren zur Streitschlichtung zur anerkannten Regel aufgewertet wurden.⁵⁰²

⁴⁹⁷ Vgl. Müller, F. (1990), S. 66.

⁴⁹⁸ Vgl. dies und das Folgende Statistisches Bundesamt [Hrsg.] (2007), S. 1ff.

⁴⁹⁹ Vgl. Diederichs, C. J. (2007), S. 61.

⁵⁰⁰ Vgl. Diller, H.; Kusterer, M. (1988), S. 215. Eine gleichartige Forderung wird auch für PPP-Projekte gefordert. Vgl. hierzu Laebe, S. M.; Mack, B. M. (2005), S. 27.

⁵⁰¹ In Deutschland ist das Verfahren ordentlicher Gerichte u.a. in der ZPO festgelegt. Nach dem Inkrafttreten des ‚Zehnten Buches der deutschen Zivilprozessordnung‘ erlangte das Recht der Schiedsgerichtsbarkeit im Rahmen des ‚Neuen deutschen Schiedsrechts‘ am 1. Januar 1998 auch in Deutschland zunehmend größere Bedeutung.

⁵⁰² Vgl. Werner, M. (2006), S. 27. Mit dieser aktuellen Umgestaltung der VOB/B 2006 wurde insb. der aktuellen Rechtsprechung Rechnung getragen.

Manche Bundesländer in **Deutschland** haben eigene Gesetze erlassen, um im Zivilrecht die Möglichkeit einer Schlichtung vor der Klageerhebung bei den Amtsgerichten vorzuschreiben.⁵⁰³ Darüber hinaus wurden für die Baubranche von den Bauindustrieverbänden Schlichtungsordnungen mit Leitfadeneigenschaften herausgegeben.⁵⁰⁴ Der Bayerische Bauindustrieverband bietet darüber hinaus auch eine ‚Baubegleitende Einigungsstelle‘ (BEST) an, die versucht, zerstrittene Parteien vermittelnd zusammen zu bringen. Der jüngste Versuch, Auseinandersetzungen zwischen Baubeteiligten außergerichtlich zu schlichten, ist in dem kürzlich vorgestellten 3-Säulen-Modell der Deutschen Gesellschaft für Baurecht e.V. zu sehen.⁵⁰⁵ Dieses Modell sieht nach einem vergleichsweise informellen Mediationsversuch durch einen neutralen Vermittler eine formelle Schlichtung als zweite Stufe und bei deren Scheitern ein rechtsverbindliches Schiedsverfahren vor.

Dennoch sind die Erfahrungen zur Wirkungsweise außergerichtlicher Streitschlichtungsmechanismen in Deutschland bislang spärlich. Die alternative Streitschlichtung (engl. alternative dispute resolutions, ADR), d.h. die Streitschlichtung ohne Gerichtsbarkeit, wurde hingegen bereits zu Beginn der Siebziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts in der amerikanischen Bauindustrie etabliert, um kontroverse Konflikte friedlicher und kostengünstiger zu lösen.⁵⁰⁶ Das erste Vertragsmuster mit entsprechenden Textpassagen war der ‚New Engineering Contract and Engineering Construction Contract‘ (NEC ECC). In der britischen Bauindustrie wurden etwa zeitgleich so genannte ‚Adjudicator Nominating Bodies‘ (ANBs) eingeführt, denen heutzutage eine Vielzahl von professionell tätigen Streitschlichtern angehört.⁵⁰⁷ Viele Institutionen wie z.B. die ‚American Arbitration Association‘ (AAA)⁵⁰⁸ oder die ‚Institution of Civil Engineers‘ (ICE) befürworten den Gebrauch von ADRs.⁵⁰⁹ In jüngster Zeit bietet die AAA zudem **Fallunterstützungen online**

⁵⁰³ Zu nennen sind bspw. das Bayerische Schlichtungsgesetz (BaySchlG), oder das in Nordrhein Westfalen gültige Gütestellen- und Schlichtungsgesetz (GüSchlG).

⁵⁰⁴ Bspw. Bauindustrieverband Berlin-Brandenburg e.V. [Hrsg.] (2003), Schlichtungsordnung über Bausachen, Potsdam.

⁵⁰⁵ Vgl. dies und das Folgende Kullack, A. (2007), S. 34f.

⁵⁰⁶ Vgl. Muller, F. (1990), S. 66 sowie Hehn, M. (2002), S. 163ff.

⁵⁰⁷ Zu den bekanntesten ANBs gehören die ‚Association of Independent Construction Adjudicators‘, das ‚Architecture & Surveying Institute‘, das ‚Centre for Dispute Resolution‘, das ‚Chartered Institute of Arbitrators‘, das ‚Construction Industry Council‘, die ‚Institution of Civil Engineers‘ und das ‚Royal Institute of British Architects‘. Vgl. Construction Industry Council Adjudication Board [Hrsg.] (2002), S. 19.

⁵⁰⁸ Die 1926 gegründete ‚American Arbitration Association‘ ist eine öffentliche, gemeinnützige Organisation mit mehr als 20.000 unabhängigen Beratern, die branchenübergreifend – allerdings überwiegend für die Bauindustrie – als angesehene alternativer Streitschlichter in über 60.000 Fällen pro Jahr um Rat gebeten werden. Vgl. auch American Arbitration Association [Hrsg.] (o.A.d.J.).

⁵⁰⁹ Vgl. Kumlehn, F. (2006), S. 38f. sowie Muller, F. (1990), S. 65.

an.⁵¹⁰ Die alternative Streitschlichtung wird in der angloamerikanischen Bauindustrie überwiegend von Seiten der Nachunternehmer angeregt. Hierbei sind Streitwerte bis zu umgerechnet 300.000,- Euro der Regelfall.⁵¹¹ Unter der **Vielzahl anerkannter angloamerikanischer ADRs** zeichnet sich vor allem die **Mediation als Schlichtungsverfahren durch besondere Praktikabilität** aus.⁵¹²

Vor diesem Hintergrund wird eine alternative Streitschlichtung in Anlehnung an die Verfahrensweise der Mediation erarbeitet. Der folgende Gliederungspunkt zeigt dazu wichtige Handlungsempfehlungen auf.

4.7.2 Mediation als alternativer Konfliktlösungsmechanismus des Partnering

Der Mediation als Konfliktlösungsmechanismus liegt ein wirtschaftliches Ausgleichs- und zugleich ein Vermittlungsbestreben zwischen den streitenden Parteien zu Grunde. Die Mediation als direkte Alternative zu einem Gerichtsverfahren wird in vielen Rechtsbereichen, wie bspw. im Familien- und Sozialrecht, bereits erfolgreich angewendet. Die Grundprinzipien – als ‚Harvard-Konzeption der Mediation‘ bezeichnet – sieht neben einer Trennung von Personen und Problemen sowie von Positionen und Interessen auch die Entwicklung möglichst vieler Handlungsalternativen auf Grundlage objektiv nachvollziehbarer Kriterien vor.⁵¹³

Der denkbare **Ablauf der außergerichtlichen Konfliktschlichtung** innerhalb des Partnering wird – wie im Anhang H grafisch dargestellt – im Folgenden von den vorbereitenden Maßnahmen zur Etablierung des Instrumentes bis hin zum eigentlichen Mediationsabschluss dargestellt.

Zunächst müssen die Partner grundlegend an einer außergerichtlichen Streitschlichtung interessiert sein. Hierzu ist es notwendig, dass alle Beteiligten die grundlegende Bereitschaft besitzen, sachliche Feedbackbeurteilungen zu geben und entgegenzunehmen. In der Regel geht die **Bereitschaft zur außergerichtlichen Streitschlichtung** mit dem Entschluss zum Partnering einher. Entscheidet sich ein Partner gegen einen derartigen Streitschlichtungsmechanismus, so disqualifiziert er sich zugleich für die Teilnahme an der Partnerschaft.

⁵¹⁰ Vgl. auch American Arbitration Association [Hrsg.] (o.A.d.J.).

⁵¹¹ Vgl. Construction Industry Council Adjudication Board [Hrsg.] (2002), S. 6.

⁵¹² Vgl. Müller, F. (1990), S. 67.

⁵¹³ Vgl. Hehn, M. (2002), S. 166.

Haben sich die Partner auf die außergerichtliche Konfliktlösung innerhalb der Partnerschaft verständigt, so werden die **Kooperationspflicht und die Gültigkeit der alternativen Streit-schlichtung im Rahmen der Partnerschafts-Charta schriftlich festgehalten.**⁵¹⁴ In der anglo-amerikanischen Bauwirtschaft wird die Bereitschaft zur Mediation häufig innerhalb der im dortigen Baugewerbe üblichen (Standard-)Bauverträge sinngemäß wie folgt schriftlich fixiert:

„Die Parteien werden sich bemühen, jeden aus diesem Vertrag resultierenden oder mit diesem Vertrag in Verbindung stehenden Konflikt durch Mediation in Übereinstimmung mit den niedergelegten Verfahrensgrundsätzen zu lösen.“⁵¹⁵

Des Weiteren müssen sich die Partner vorausschauend auf einen oder mehrere von allen Beteiligten **anerkannte und akzeptierte Externe** – die eigentlichen Mediatoren – verständigen, mit denen sie gewillt sind zu kooperieren. Dies ist im Allgemeinen leichter handhabbar, wenn die Festlegung vor dem Eintritt eines Konfliktes erfolgt, um nicht den Vorwurf aufkeimen zu lassen, einen für eine Partei übervorteilenden Mediator bestimmt zu haben. Deshalb sollten ergänzend Formulierungen wie beispielsweise

„Soweit nichts anderes vereinbart wurde, wählen die Parteien einen Mediator gemeinsam aus, um ein entsprechendes Verfahren durchzuführen.“ oder

„Die Parteien haben Herrn/Frau _____ zum Mediator/neutralen Dritten für den Fall eines Konfliktes bestimmt. Dieser hat sich einverstanden erklärt, den Parteien in dieser Funktion auf Aufforderung zur Verfügung zu stehen.“

hinzugefügt werden.

Als unabhängiger, neutraler Dritter steht er den Konfliktparteien beratend und vermittelnd zur Seite, weshalb dieser die entscheidende **Schlüsselperson innerhalb des Mediationsprozesses** darstellt. Der Mediator muss für die Beteiligten ein kompetenter Ansprechpartner hinsichtlich baufachlicher und baurechtlicher Fragestellungen sein. Die Kombination aus Problemnähe und Expertenwissen sollten es ihm ermöglichen, eine rasche Erfassung des strittigen Sachverhaltes, die kurzfristige Analyse von Abweichungsursachen und Gegensteuerungsmaßnahmen sowie eine umfassende rechtliche und sachliche Abschätzung der Konsequenzen und eine abschließende Bewertung der Problemlage vorzunehmen.⁵¹⁶ Der informelle Charakter des Mediationsverfahrens räumt ihm dazu die nötige Flexibilität ein, um Korrektur- und Steuerungseingriffe zügig oh-

⁵¹⁴ Vgl. hierzu rückblickend Kapitel 4.3.3.

⁵¹⁵ Bspw. finden die ‚AAA’s Construction Industry Arbitration Rules‘ des ‚National Construction Dispute Resolution Committee‘ (NCDRC) rege Anwendung. Vgl. auch American Arbitration Association [Hrsg.] (o.A.d.J.).

⁵¹⁶ Vgl. American Arbitration Association [Hrsg.] (o.A.d.J.).

ne aufwendigen Formalismus umzusetzen.⁵¹⁷ Darüber hinaus muss ein Mediator über ein gut ausgeprägtes Sprach- und Kommunikationsvermögen sowie über eine sensible Menschenkenntnis verfügen. Dies ist insbesondere dann von Wichtigkeit, wenn zwischen den Konfliktparteien deutliche Machtungleichgewichte vorherrschen und wenn die Diskussionen durch unfaire Verhandlungstaktiken unsachlich zu werden drohen.⁵¹⁸

Die **Chance zur außergerichtlichen Beilegung** eines Konfliktes wird maßgeblich durch die Frage beeinflusst, wie hoch die Kosten zur gemeinsamen Erarbeitung und Umsetzung einer Lösung inklusive der Mediationskosten tatsächlich sein werden. Folglich müssen zunächst die anfallenden Kosten der Problemsituation – unabhängig davon, welche Konfliktpartei diese letztendlich zu tragen hat – auf ein Minimum reduziert werden. Daher ist in erster Linie eine gemeinsam zu erreichende, kurzfristige und kostengünstige Problemlösung zu erarbeiten, bevor eine Zuordnung der Verantwortlichkeit vorgenommen wird. Das entstehende Spannungsverhältnis wird anhand der Abbildung 4-23 verdeutlicht:

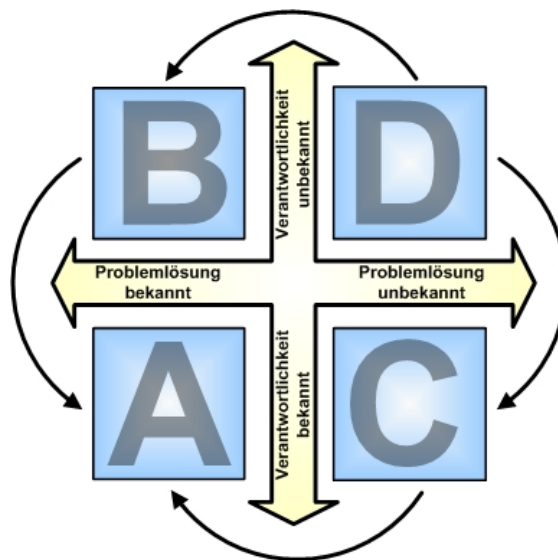


Abbildung 4-23: Spannungsverhältnis zwischen Problemlösung und Verantwortlichkeit einerseits sowie Konfliktkosten andererseits⁵¹⁹

⁵¹⁷ So ist bspw. im Gegensatz dazu die Art und Weise der Beweisführung vor ordentlichen Gerichten in den §§ 284-299a ZPO formalisiert.

⁵¹⁸ In diesem Zusammenhang ist es bemerkenswert, dass die Aus- und Weiterbildungsangebote für professionelle Mediatoren in Großbritannien und den USA mittlerweile sehr zahlreich sind. Oftmals geht der Spezialisierung ein Studium der Rechtswissenschaften, der Psychologie, der Betriebswirtschaftslehre oder der Sozial- und Kommunikationswissenschaften voraus. Die AAA listet bspw. mehr als 20.000 hauptberufliche und qualifizierte Berater auf, die ihre fachspezifischen Kenntnisse und Erfahrungen als Mediatoren zur Streitbeilegung anbieten. In Deutschland kommen in erster Linie Notare und Rechtsanwälte, staatlich anerkannte und vereidigte Sachverständige sowie offizielle Gütestellen und Institutionen, wie bspw. die Handwerks- oder die Industrie- und Handelskammern, als Mediatoren in Frage.

⁵¹⁹ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mitropoulos, P.; Howell, G. (2001), S. 227f.

Im Sinne einer partnerschaftsinternen Kostenreduzierung müssen die Streitparteien Probleme, für die weder die Verantwortlichkeit noch die Lösung offenkundig sind (Kategorie D), schrittweise (über Kategorie B bzw. C) durch gemeinsame Anstrengungen in solche Problemstellungen überführen, für die eine eindeutige Verantwortlichkeit und eine praktikable Lösung existiert (Kategorie A).

Die nachfolgenden beiden Abbildungen vermitteln einen Eindruck bezüglich der zu erwartenden **Kosten des eigentlichen außergerichtlichen Schlichtungsverfahrens.**

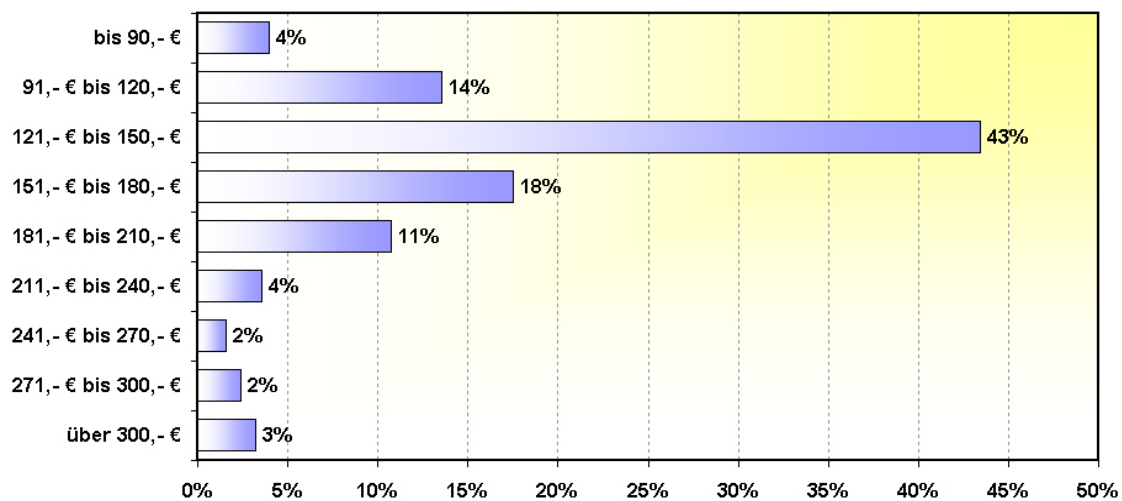


Abbildung 4-24: Durchschnittliche Stundenverrechnungssätze von Mediatoren⁵²⁰

Die **Stundenverrechnungssätze der Mediatoren** können gemäß Abbildung 4-24 üblicherweise zwischen umgerechnet ca. 90,- Euro bis 180,- Euro pro Stunde angenommen werden, sodass Tageshonorare im Mittel zwischen ca. 700,- Euro und 1.500,- Euro schwanken.⁵²¹

⁵²⁰ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Construction Industry Council Adjudication Board [Hrsg.] (2002), S. 11.

⁵²¹ Die Stundensätze sind durchschnittliche Stundenverrechnungssätze britischer Mediatoren. Vgl. Construction Industry Council Adjudication Board [Hrsg.] (2002), S. 6.

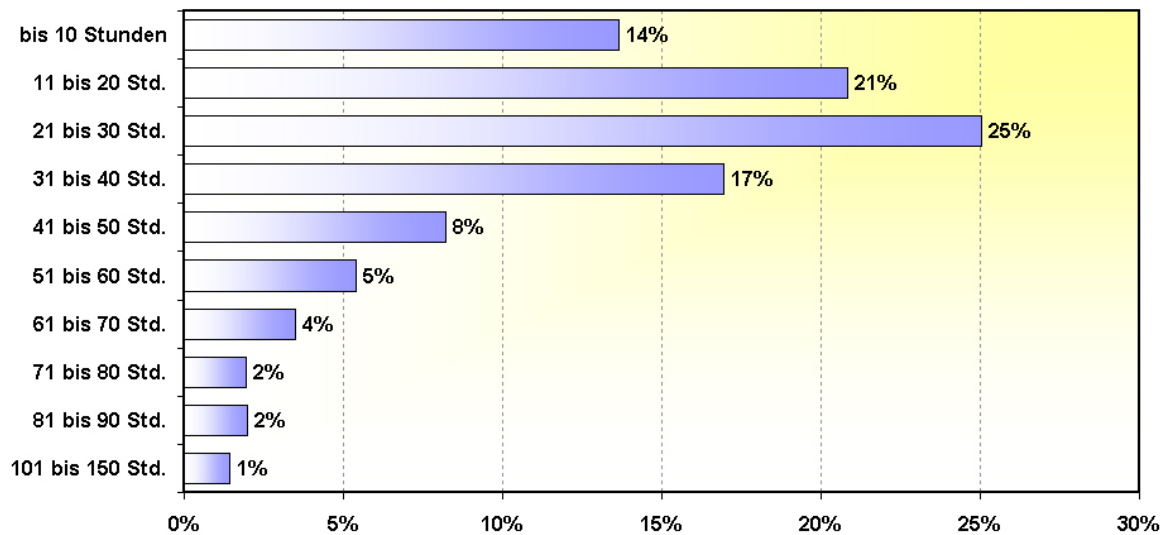


Abbildung 4-25: Durchschnittlicher Stundenaufwand des Mediators bis zur Konfliktbeilegung⁵²²

Des Weiteren lässt sich der Abbildung 4-25 entnehmen, dass **86 Prozent aller Schlichtungen maximal 50 Stunden beanspruchen**. Folglich lässt sich ableiten, dass die **Kosten des Mediators für ein übliches Schlichtungsverfahren** aus der Multiplikation von durchschnittlichen Stundenlöhnen und durchschnittlichen Stundensätzen mit **6.000,- Euro bis 7.500,- Euro** abgeschätzt werden können.⁵²³ Die Gesamtkosten werden gleichmäßig von allen Beteiligten getragen bzw. aus dem der Partnerschaft zur Verfügung stehenden Budget beglichen. Entstehen den Parteien weitere Kosten – falls diese beispielsweise auf eigenen Wunsch hin weitere Gutachter zu Rate ziehen möchten – so müssen derartige Kosten selbst getragen werden.

Tritt ein Konfliktfall auf, so sollte eine Streitschlichtung in erster Instanz selbstverständlich durch persönliche Gespräche auf niedrigster Hierarchieebene erfolgen. Im Falle einer weiteren Streiteskalation, wenn der Sachverhalt durch die Kommunikation zwischen den Konfliktparteien nicht beigelegt werden kann, greift das Schlichtungsverfahren, indem eine Partei die Einleitung des Mediationsprozesses vornimmt. Hierzu wird der **Mediator schriftlich über den Sachverhalt in Kenntnis gesetzt** und zu Rate gezogen. Bereits auf Basis dieser eingereichten Dokumente ist in ca. 40 Prozent aller Konfliktfälle eine schnelle und unbürokratische Einvernehmlichkeit zwischen den Parteien zu erzielen.⁵²⁴ Andernfalls wird die so genannte ‚**Einladung zur Mediation**‘ ausgesprochen, der alle Konfliktparteien innerhalb einer gegebenen Frist, i.d.R. 10 Tage,

⁵²² Quelle: Ebenda, S. 10.

⁵²³ Hinzu kommen ggf. Kosten für zusätzliche Auslagen des Mediators, die allerdings tendenziell als gering einzustufen sind.

⁵²⁴ Vgl. ebenda, S. 6.

zustimmen müssen. Wird diese Einladung ausgeschlagen, so bedarf es keiner weiteren Erläuterung, dass in einem solchen Fall das Verhältnis zwischen den Partnern ernsthaft überdacht werden muss. Vermutlich wird der Streit vor einem Gericht ausgetragen und die Partner beenden ihre Zusammenarbeit.

Üblicherweise wird die Einladung zur Mediation jedoch angenommen. Um auf eine zeitnahe Beilegung der Streitigkeiten hinzuwirken, erarbeitet der Mediator mit jeder Konfliktpartei einzeln unter Berücksichtigung ihrer Präferenzen ein oder mehrere Lösungsszenarien. Zunächst werden mit den einzelnen Konfliktparteien getrennte **Einzelgespräche** abgehalten. Der Mediator wird hierbei vornehmlich die **Gesprächsstrukturierung** im Sinne eines Moderators vornehmen. Aufgabe der Parteien ist es, den Sachverhalt aus der individuellen Sichtweise kurz und möglichst objektiv zu beschreiben. Darüber hinaus steht es den Parteien frei, aus ihrer Sicht akzeptable Lösungen darzulegen. Der **Mediator katalysiert die Gespräche und Informationen** hinsichtlich der Sachlage und Erwartungen. Dabei versucht er **die wirklichen Interessen der Beteiligten zu ergründen**. Im Anschluss daran werden **ergänzende Gruppengespräche** durchgeführt, um gemeinsam mit den Parteien eine Konfliktlösung zu erarbeiten. Die in diesem Prozess mit eingebrachten Informationen stehen allen Beteiligten uneingeschränkt zur Verfügung, um dem Grundprinzip der allseitigen Kommunikation und Transparenz nachzukommen. Ziel ist stets die Herbeiführung einer für alle Beteiligten **akzeptablen Konfliktlösung**. Die Ergebnisse werden in einem **Abschlussprotokoll** festgehalten. In den bewusst eingeräumten Pausen zwischen den Gesprächsterminen bietet sich den Beteiligten die Möglichkeit, mittels des neu erlangten Wissens zum Sachverhalt aufeinander zuzugehen. Vorrangig muss hierbei ein gemeinsames Problemverständnis erarbeitet werden. Zudem verhilft die offene Aussprache der tatsächlich verfolgten Zielsetzungen den Partnern, die Blockaden von Widerstand und Gegenwiderstand zu durchbrechen. Die Erfahrungen belegen, dass bereits in diesem frühen Stadium **häufig eine gütliche Einigung** (engl. amicable settlement) am Rande des eigentlichen Mediationsprozesses stattfindet, da im Verlaufe des Mediationsprozesses **von beiden Seiten Zugeständnisse** gemacht werden.⁵²⁵ Hierzu ist zweifelsohne eine gesteigerte Bereitschaft zur Akzeptanz von Kompromisslösungen notwendig. Um mögliche Kompromisse gegenüber anderen Teilnehmern durch verbindliche Zusagen eingehen zu können, ist es notwendig, dass die **Vertreter der Konfliktparteien mit einer entsprechenden Entscheidungskompetenz** ausgestattet sind.

⁵²⁵ Vgl. dies und das Folgende Muller, F. (1990), S. 68.

Wird keine Einigung erzielt, muss dieses Prozedere gegebenenfalls stufenweise auf verschiedenen Hierarchieebenen in Verhandlungen – mit jeweils vorgegebener maximaler Bearbeitungsdauer, beispielsweise eine Woche auf der operativen Ebene, zwei Wochen auf der mittleren Managementebene und vier Wochen auf der Geschäftsführungsebene – durchgeführt werden. Nach dem Verstreichen dieser Verhandlungszeiträume wird der Konflikt automatisch auf die nächsthöhere Entscheidungsebene fortgetragen. Wird auch auf der höchsten Hierarchieebene keine Einigung erzielt, so muss die Mediation als gescheitert betrachtet werden.

Zu beachten ist, dass die **Teilnahme am Mediationsverfahren freiwillig** ist – die Entscheidungen häufig jedoch als verbindlich vereinbart werden. Die Streitparteien sind grundsätzlich gehalten, eine Streitschlichtung durch Verhandlungen herbeizuführen, um somit die **Kooperationsverpflichtungen** – auch wenn sie freiwilliger Natur sind – nicht zu gefährden. Dennoch ist während der Durchführung des Mediationsverfahrens der Schutz bzw. die Aufrechterhaltung der materiellen und prozessualen Rechte durch Vereinbarungen im Kooperationsvertrag wie beispielsweise

„Jeder Partei steht es offen, vorläufige Rechtsbehelfe oder andere Arten des vorläufigen Rechtsschutzes einzuleiten, die erforderlich sind, um ihre Rechte vor drohender Verjährung oder anderen Umständen, die ihre Rechte gefährden könnten, zu schützen. Unbeschadet dessen wird das eingeleitete Mediationsverfahren fortgesetzt.“

stets gegeben.

Infolgedessen steht es den Konfliktparteien ausdrücklich **frei, die Mediation vor dem Schiedsspruch abubrechen**. Alle Beteiligten sollten sich hierbei jedoch bewusst sein, dass dadurch der Fortbestand der Partnerschaft grundlegend in Frage gestellt wird, da diese Vorgehensweise als ein einschneidender Vertrauensbruch empfunden wird, der nicht selten zu einem schweren Zerwürfnis der Partnerschaft führt und das gemeinsame Unterfangen zum Scheitern verurteilt. In einem solchen Fall wird sich als letzte Instanz zwangsläufig immer eine **gerichtliche Rechtsprechung** anschließen – mit allen hinlänglich bekannten negativen Begleiterscheinungen. Bemerkenswerterweise zeigen die Erfahrungen aus der angloamerikanischen Bauindustrie, dass nur wenige Gerichte die Entscheidungen der ADR verwerfen.⁵²⁶

⁵²⁶ Vgl. auch American Arbitration Association [Hrsg.] (o.A.d.J.) sowie Diederichs, C. J. (2007), S. 62.

5 Resümee und Empfehlungen

5.1 Zusammenfassung

Der Bausektor gilt in Deutschland als einer der umsatzstärksten Wirtschaftszweige.⁵²⁷ Mit der zunehmenden Marktsättigung wuchs der Innovations- und Konkurrenzdruck innerhalb der deutschen Bauwirtschaft in den vergangenen Jahren enorm an. Zudem werden die Beschaffungs-, Absatz- und Arbeitsmöglichkeiten der deutschen Bauwirtschaft problematischer. Die Ungewissheit bzgl. der zukünftigen Baumarktsituation stellt für deutsche Bauunternehmen und Handwerksbetriebe eine treibende Kraft dar, sich den gegebenen marktwirtschaftlichen Veränderungen anzupassen und neue Wettbewerbsvorteile zu generieren. Bewährte Arbeitsroutinen werden somit durch neue Anforderungen in Frage gestellt. Da die technischen Baustandards und Fähigkeiten in der deutschen Bauindustrie weitestgehend gleich sind und nur in Nuancen langwierig zu wirklichen Wettbewerbsvorteilen ausgebaut werden können, überdenken moderne Bauunternehmen vornehmlich ihre Positionierung am Markt und ihre internen organisatorischen Strukturen. Dabei zeigte sich, dass theoriebasiertes Hintergrundwissen sowie praxisorientierte Hilfestellungen, wie unternehmens- und gewerkeübergreifende Kooperationen in der deutschen Bauwirtschaft zu gestalten sind, fehlen. Dieses lückenhafte Wissen wurde mit dieser Arbeit durch systematisch überprüfte Aussagen und betriebswirtschaftlich fundierte Empfehlungen geschlossen. Die Initiierung von langfristig angelegten **partnerschaftlichen Kooperationen zwischen Haupt- und Nachunternehmer** wurde dabei als **entscheidender Strategieansatz zur Existenz- und Ertragssicherung für deutsche Bauunternehmen** identifiziert. Auf diese Aspekte fokussiert sich der Gedanke des angloamerikanischen Partnering. Die Zusammenhänge wurden in **Kapitel 1.1** dargestellt. Im Zuge der **Begriffsdefinition (Kapitel 1.2)** wurde herausgestellt, dass das Partnering grundlegend als ein Managementsystem für den gewerkeübergreifenden Bauprozess im Schlüsselfertigbau zu verstehen ist. Da die Unternehmen rechtlich und wirtschaftlich ihre Unabhängigkeit erhalten, am Markt jedoch wie ein einziges Unternehmen auftreten und ihre Zusammenarbeit dabei dezentral mittels moderner Kommunikations- und Informationstechniken koordinieren, ist das **Partnering im Rahmen dieser Arbeit als virtuell-strategisches Netzwerk aufgefasst** worden. Kapitel -1709441005 schließt mit einer **thematischen Abgrenzung und Vorstellung der Untersuchungsmethodik (Kapitel 1.3)** und der Zielformulierung der Arbeit (**Kapitel 1.4**).

⁵²⁷ Vgl. VDI [Hrsg.] (2003), S. 18.

In **Kapitel 2** folgte eine vertiefende **Diskussion der Notwendigkeit und der Ausgestaltungsmöglichkeiten von Kooperationen in der Bauwirtschaft**. Dazu wurden zunächst die **gegenläufigen Interessen und Spannungsfelder** der Bauausführenden betrachtet (**Kapitel 2.1**) und anschließend die **negativen Folgeerscheinungen für den deutschen Schlüsselfertigbau (Kapitel 2.2)** herausgearbeitet. Insbesondere Koordinations- und Managementdefizite, bewusst unfaire Vertragsgestaltungen, veraltete Kommunikationsweisen bzw. -techniken sowie die bestehenden Vorurteile der Baubeteiligten untereinander hemmen eine effiziente Zusammenarbeit erheblich. Im Hinblick auf die zunehmende Arbeitsteilung und Spezialisierung im Baugewerbe entstehen infolgedessen Informationsdefizite, Zeit- und Qualitätsverluste. In letzter Konsequenz resultieren sowohl für die Bauherren als auch für die Bauausführenden unnötige – d.h. vermeidbare – Mehrkosten. Vor diesem Hintergrund wurde eine **Systematisierung von gängigen Kooperationsformen** mit Relationsbetrachtung und Einordnung des Partnering vorgenommen, um das notwendige Grundverständnis für die Lektüre dieser Arbeit abzurunden (**Kapitel 2.3**).

Das **angloamerikanische Verständnis des Partnering** wurde in **Kapitel 3** vermittelt. Hierzu wurden bei einem Überblick über die **historische Evolution des Partnering aus angloamerikanischer Sicht** drei Entwicklungsgenerationen – Projekt-Partnering, Strategisches Partnering und System-Partnering – herausgearbeitet (**Kapitel 3.1**). Dabei wurde aufgedeckt, dass vor allem das politische Engagement der Regierung maßgeblich die Forschung und die Umsetzung des Partnering in der Baupraxis förderte. Die ‚Chemie‘ der Beteiligten und die sozialen Aspekte der Zusammenarbeit – wie beispielsweise Loyalität, Ehrlichkeit, Vertrauen, Fairness, Offenheit und Kritikfähigkeit – wurden als wesentliche Faktoren des Partnering identifiziert. Im Baualltag wird diesen Werten jedoch oftmals eine untergeordnete Bedeutung beigemessen, weil vornehmlich die Kostensituation die Zusammenarbeit prägt. Um diesem Missstand entgegenzuwirken, wurde den zugrunde liegenden **Philosophien und Leitgedanken des Partnering** nachfolgend ein eigener Gliederungspunkt gewidmet (**Kapitel 3.2**). Dabei wurde herausgestellt, dass diese erfolgskritischen Faktoren der Zusammenarbeit nur langfristig intensiviert werden können, um die dargestellten zahlreichen **Vorteile eines optimal umgesetzten Partnering-Modells (Kapitel 3.3)** nutzen zu können. Diese Vorteile wurden daraufhin ausführlich hinsichtlich der **strategischen Betrachtungsebene** (Kapitel 3.3.1) und der **bauphasenbezogenen Betrachtungsebene** (Kapitel 3.3.2) sowie im Hinblick auf die **Termin-, Kosten- und Qualitätsentwicklung** (Kapitel 3.3.3) erläutert. Abschließend wurde beispielhaft die **Vorteilhaftigkeit des Partnering anhand einer abgestimmten Nachtragsbearbeitung** aufgezeigt (Kapitel 3.3.4).

Mit dem zentralen **Kapitel 4** dieser Arbeit wurde ein **modularisiertes Konzept einer partnerschaftlichen Kooperation** für deutsche Bauunternehmen skizziert. Die **einführenden Überlegungen** im **Kapitel 4.1** warfen die Fragen auf, was die Prämissen und Stabilisierungsfaktoren eines deutschen Partnering sein müssten sowie welche Organisationsstrukturen, Hilfsmittel und Instrumente zur effizienten Umsetzung des angloamerikanischen Kooperationsmodells benötigt werden.

Daraufhin wurden die **Prinzipien eines deutschen Partnering-Konzeptes** diskutiert (**Kapitel 4.2**). Neben der Herausarbeitung grundsätzlicher Prämissen, wie beispielsweise die Beibehaltung der klassischen Vertragskonstellation von Bauherr und Hauptunternehmer, wurden in den nachfolgenden Kapiteln (4.2.1 bis 4.2.3) insbesondere die Prinzipien der partnerschaftsinternen Zusammenarbeit – **Informationstransparenz und Gleichstellung der Partner, externer und interner Wettbewerb sowie Kostenverteilung und Zahlungsmodalitäten** – ausführlich dargestellt.

Mit der Betrachtung der **langfristig stabilisierenden und vertrauensfördernden Maßnahmen** (**Kapitel 4.3**) folgte zunächst eine Darstellung sowohl **qualitative als auch quantitative Auswahlkriterien**, wonach im Vorfeld einer Kooperationsanbahnung geeignete Unternehmen von weniger geeigneten Unternehmen selektiert werden können (**Kapitel 4.3.1**). Anschließend wurden die Notwendigkeit und der Nutzen gemeinsamer Wertevorstellungen, Leitbilder und Visionen in Form einer **Partnerschaftskultur** erläutert (**Kapitel 4.3.2**). Um diese weichen, weder wirtschaftlich noch rechtlich fassbaren Faktoren verbindlich festzulegen, wurde daraufhin der **Einsatz und die Verwendung von Partnerschafts-Chartas** empfohlen (**Kapitel 4.3.3**). Da diese als ein moralisches Bekenntnis ohne Rechtscharakter zu verstehen sind, wurde zusätzlich auf die Gestaltung der Inhalte von rechtsverbindlichen **Kooperationsverträgen** eingegangen. Abgerundet wurde die Betrachtung des Kapitels 4.3 mit einer ausführlichen Erläuterung von **Partnerschafts-Workshops**, die als Schulungsseminare ebenso zur Stabilisierung der Partnerschaft beitragen wie durch ihre Funktion als persönliche Kommunikationsplattform für die Beteiligten (**Kapitel 4.3.4**).

Zur Beantwortung der Frage nach einer geeigneten **Struktur und Organisationsform** für die Kooperationsgemeinschaft trägt **Kapitel 4.4** bei. Nach diesbezüglich **einführenden Überlegungen** wurden grundsätzlich mögliche **Aufbau- und Ablauforganisationsformen** betriebswirtschaftlich aufbereitet (**Kapitel 4.4.1**). Als Aufbauorganisation kristallisierte sich für die Partnerschaft eine ‚teamorientierte Organisationsstruktur‘ mit einer prozessorientierten Organisationsgestaltung als Ablauforganisation heraus. Bei der näheren Betrachtung **teamorientierter Orga-**

nisationsstrukturen (Kapitel 4.4.2) wurde gezeigt, dass die Organisationsform der Partnerschaft einem Netzwerk gleicht und dabei durch informelle Kontakte und durch den Einsatz von moderner EDV geprägt wird. Aus diesem Grund wird das **Partnering als strategisch-virtuelles Netzwerk** bezeichnet. Innerhalb dieses Netzwerkes wird der **Selbstabstimmung** der Mitglieder untereinander eine große Bedeutung zugerechnet und deshalb ausführlich thematisiert (Kapitel 4.4.3). Die übergeordnete **strategische Steuerung der Partnerschaft** verbleibt allerdings beim Hauptunternehmer (Kapitel 4.4.4). In einem weiteren Schritt war es wichtig, die **Strategie einer gemeinsamen Marktbearbeitung** festzulegen (Kapitel 4.4.5). Dazu sind Zielvorgaben in Form von Visionen und Leitbildern notwendig, in denen sich die Philosophie des Partnering widerspiegelt. Die eigentliche Marktbearbeitung sollte mit einer bewussten Abwendung vom ruinösen Preiswettbewerb unter der Prämisse einer Qualitätsoffensive angegangen werden. Einer derartigen Strategieentscheidung wird jedoch in der Baupraxis zur Zeit mit größten Ängsten und Vorbehalten begegnet, da viele Bauunternehmen die Billig-Konkurrenz aus dem Ausland fürchten und sich vorzugsweise dem vorherrschenden Niedrigpreisgefüge anpassen. Zur Unterstützung des notwendigen Strategiewechsels wurden die Vorteile des Qualitätswettbewerbes gegenüber dem Preiswettbewerb diskutiert. Damit das Organisationsgebilde überhaupt handlungsfähig wird, muss es mit Ressourcen ausgestattet sein. Vor diesem Hintergrund wurde die **Bildung von Ressourcen-Pools** empfohlen, die durch die gemeinschaftliche Stellung der benötigten Mittel gebildet wird (Kapitel 4.4.6). Aufbauend darauf wurde der **interne Leistungstransfer** und das **Kostencontrolling** der Partnerschaft für die Nutzung der Ressourcen-Pools behandelt (Kapitel 4.4.7). Da der **Einsatz moderner EDV-Systeme** nicht nur für das Partnering notwendig ist, sondern in der Bauwirtschaft oftmals grundsätzlich vernachlässigt wird, wurde dieser Themenkomplex ausführlich behandelt (Kapitel 4.4.8). Hierbei wurde insbesondere auf das **internetbasierte Application-Sharing als virtuelle Arbeitsumgebung** der Partnerschaft eingegangen (Kapitel 4.4.9). Mit den nachfolgenden Erläuterungen zu der Fragestellung, weshalb die **Partnerschaft als lernende Organisation** zu verstehen ist, wurde darüber hinaus speziell auf den Wissenstransfer zwischen den Beteiligten eingegangen (Kapitel 4.4.10).

Als wichtige Instrumente des Partnering wurden das **Benchmarking (Kapitel 4.5)** sowie **Anreiz-** (Kapitel 4.6) und **interne Konfliktschlichtungsmechanismen (Kapitel 4.7)** identifiziert. Zunächst wurde das Benchmarking vor dem Hintergrund der Notwendigkeit der angestrebten **kontinuierlichen Verbesserungen** diskutiert (Kapitel 4.5.1). Es folgte eine Darstellung der **Ablaufprinzipien des Benchmarking** (Kapitel 4.5.2) und eine detaillierte Untersuchung der auszuwertenden Kennzahlen, der so genannten **Key Performance Indicators** (Kapitel 4.5.3).

Die Entwicklung von Anreizmechanismen wurde mit allgemeinen Überlegungen zur Mobilisierung der Leistungsbereitschaft eingeleitet. Diese Überlegungen deckten einen engen **Zusammenhang zur Prinzipal-Agent-Theorie** auf, die daraufhin erläutert und auf die Beziehung zwischen Haupt- und Nachunternehmer übertragen wurde (Kapitel 4.6.1). Vor diesem Wissenshintergrund folgte eine Herleitung, warum ein **ergebnisorientiertes positives Leistungsanreizsystem** als Anreizmechanismus empfohlen werden kann (Kapitel 4.6.2). Die nachfolgenden Ausführungen wiesen darauf hin, dass ein **garantierter Maximalpreis-Vertrag als ergebnisorientierter positiver Leistungsanreiz** in Frage kommt (Kapitel 4.6.3). Wie beispielsweise der **Anreiz zur Unfallverhütung, mit dem zuvor erläuterten Benchmarking verknüpft** werden kann, wurde daraufhin in Kapitel 4.6.4 dargelegt.

Als drittes Instrument einer erfolgreichen Partnerschaft wurde eine interne Konfliktbewältigung empfohlen. Die ordentliche Gerichtsbarkeit – als häufige angewandte Art der Streitschlichtung im Baugewerbe – ist mit der Philosophie des Partnering nicht zu vereinbaren. Stattdessen wurden **außergerichtliche Schlichtungsmöglichkeiten** nahe gelegt, deren **Notwendigkeit und Vorteile** eingehend beschrieben wurden (Kapitel 4.7.1). Aufbauend darauf wurde die **Historie alternativer Streitschlichtungen des angloamerikanischen Baugewerbes** vorgestellt. Als Konsens dieser Betrachtungen wurde angeregt, die **Mediation als alternativen Konfliktlösungsmechanismus des Partnering** zu verwenden (Kapitel 4.7.2).

5.2 Kritische Stellungnahme und Vorwegnahme möglicher Einwände

Die vorliegende Arbeit verdeutlicht zahlreiche Vorteile des Partnering für den deutschen Schlüsselfertigbau. Dennoch sind auch Betrachtungsstandpunkte denkbar, die eine adaptierte Einführung des bewährten angloamerikanischen Partnering-Konzeptes in die deutsche Bauwirtschaft als problematisch erscheinen lassen:

Zunächst muss betont werden, dass der Begriff Partnering – insbesondere aus Sicht der Hauptunternehmer – **keinesfalls als ein populistisches Mittel des ‚Marketings zur Nachunternehmerbeschaffung‘ missverstanden** oder gar missbraucht werden darf. Dieser Umstand trägt ansonsten dazu bei, dass der Partnering-Gedanke in seiner Intention grundlegend fehlinterpretiert wird, sodass selbst kooperationsgeneigte Unternehmen Abstand von dem Vorhaben nehmen. Daher ist es wichtig, den Begriff mit einer einheitlichen Definition in Forschung und Praxis zu etablieren.

Eine umfassende kritische Würdigung des Partnering ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch verfrüht; zusammenfassende **kritische Anmerkung** erscheinen allerdings berechtigt: Zu nennen sind

- i. die mehr oder minder hohen Implementierungskosten,
- ii. die zeitweilige Störung des eigenen Betriebsablaufes während der Implementierungsphase,
- iii. die Ungewissheit bzgl. der Partnerloyalität und -kompetenz,
- iv. die Gefahren möglicher permanenter Abhängigkeiten,
- v. die Offenlegungen von firmeninternen Informationen und Fachwissen und
- vi. die Abkehr vom formalen Bürokratismus und von umfangreichen Vertragswerken hin zu informellen Kommunikationsstrukturen und verbindlichen mündlichen Vereinbarungen.

Ad i) Die eigentliche Umsetzung des Partnering scheidet oftmals in einem sehr frühen Stadium. Daher darf nicht verschwiegen werden, dass die Gründung einer Partnerschaft bzw. der fortlaufende Ausbau und die Pflege der partnerschaftlichen Verbindung mit gewissen **Risiken** verbunden sind. Die zu erwartenden **Implementierungskosten** wären allerdings nur bei projektorientierten und somit kurzfristig ausgelegten Kooperationen – wie beispielsweise bei Bau-ARGEN – tatsächlich von Bedeutung. Beim längerfristig ausgelegten Kooperationsansatz des Partnering hingegen werden sich diese Kosten im Zuge der Entfaltung von Optimierungspotenzialen und Synergieeffekten mit der Zeit amortisieren.

Ad ii) Ebenso werden auch möglicherweise auftretende **Ablaufstörungen** mit zunehmender Zeit der Zusammenarbeit abklingen. Dies lässt ein Engagement in der Partnerschaft meist nur bei einer längerfristigen Perspektive wirtschaftlich attraktiv erscheinen.

Ad iii) Doch insbesondere die **mangelhafte Einbindung der als erfolgskritisch herausgearbeiteten sozialen Aspekte** führt oftmals zu einem vorzeitigen Scheitern des Kooperationsvorhabens. So wird häufig die Relevanz der weichen Faktoren grundlegend angezweifelt und infolgedessen ungenügend berücksichtigt. Mit anderen Worten: Der traditionelle, **von Misstrauen und opportunistischen Verhaltensweisen geprägte Betrachtungshorizont** schränkt die Optimierungspotenziale von vorneherein ein, noch ehe die Vorteilhaftigkeit des Partnering sich entfalten kann. Nach Ansicht des Autors betonen gerade derartige Einstellungen jedoch, dass ein Paradigmenwechsel hinsichtlich der Einstellung der Akteure zur partnerschaftlich orientierten Zusammenarbeit dringend erfolgen muss.

Ad iv) Des Weiteren wird durch die angestrebte, langfristig orientierte Zusammenarbeit im Rahmen des Partnering oft die Gefahr gesehen, dass einzelne Nachunternehmer durch den verhältnismäßig engen Kontakt zu einem Hauptunternehmer in eine ungewollt feste Bindung – wenn nicht sogar in eine **wirtschaftliche Abhängigkeit** – geraten könnten. Die Mitgliedschaft in

der Kooperationsgemeinschaft ließe sie für andere potenzielle Auftraggeber, bspw. andere Hauptunternehmer, uninteressant werden. Dieser Einwand ist jedoch nicht auf das Partnering als solches zurückzuführen, sondern gilt allgemein für Unternehmen, die keine eigenständige Marktposition einnehmen können oder wollen, sondern stattdessen ihre Unternehmensstrategie auf die Bedienung eines einzelnen Auftraggebers hin ausrichten. Das Partnering hingegen betont, dass sich ausschließlich rechtlich und wirtschaftlich unabhängige Unternehmen an der Kooperation beteiligen sollen.⁵²⁸ Auf diese Weise können sich vor allem die Nachunternehmer innerhalb der Partnerschaft eine gewisse Durchsetzungskraft sichern.

Ad v) Nicht zuletzt bedingt die enge Zusammenarbeit, dass seitens der Nachunternehmer ein **Abfluss von Know-how** an den Hauptunternehmer befürchtet wird. Hierzu ist in Erinnerung zu rufen, dass die Partnerschaft als lernende Organisation verstanden wird.⁵²⁹ Dies impliziert einen offenen Informationsaustausch, der jedoch nicht nur zum Nachteil der Nachunternehmer, sondern auch zu deren Vorteil ausfallen kann. Beispielsweise erhalten sie im Austausch zu ihrem Fachwissen organisatorisches, betriebswirtschaftliches und juristisches Wissen, das ihnen bei der Bearbeitung partnerschaftsexterner Projekte von Nutzen ist. Empfehlungen zum Umgang mit Nutzungseinschränkungen von firmeninternem Wissen wurden in Kapitel 4.3.3 ausführlich dargestellt.

Ad vi) Grundsätzlich basieren formelle Kommunikationsstrukturen ebenso wie die Strukturen von Verträgen auf der Auffassung, dass **tendenziell entgegengesetzte Geschäftsinteressen** zusammen geführt werden sollen. Das Partnering jedoch wird unter der Prämisse angegangen, dass gemeinsame Ziele und Interessen verfolgt werden. Hieraus lässt sich ein idealisierter Zustand ableiten, in dem sich Verträge als Rahmen des Partnering erübrigen. Da dieser Schritt für die deutsche Bauwirtschaft sicherlich undenkbar groß ist, substituiert die Partnerschafts-Charta Teilaspekte von Vertragsbestandteilen und reduziert lediglich bürokratische und künstliche Hemmnisse für alle Vertragsparteien.

Das Wissen um die zuvor dargestellten Bedenken und Risiken hilft vorbeugend, nachteiligen Tendenzen entgegen zu wirken. In diesem Zusammenhang muss ausdrücklich davor gewarnt werden, eine Partnerschaft im Baugewerbe als ein ‚Allheilmittel‘ für bereits wirtschaftlich angeschlagene Bauunternehmen zu verstehen. Vielmehr muss eine Partnerschaft im Hinblick auf die **Sicherung der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit aus einer gefestigten Unternehmenssitua-**

⁵²⁸ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 4.3.3.

⁵²⁹ Vgl. rückblickend Kapitel 4.4.10.

tion heraus gegründet werden.⁵³⁰ Insbesondere vor dem Hintergrund betrachtet, dass ein Zusammenschluss zu einer Kooperation zunächst Initialkosten verursacht, muss die Gründung einer Partnerschaft gründlich bedacht werden.

Die dargestellten Vorteile einer strategischen Partnerschaft entfalten sich erst allmählich in einem schwer vorhersagbaren zeitlichen Verlauf. **Grundvoraussetzung** ist, dass alle Beteiligten die **Philosophie und Grundgedanken des Partnering verstehen, leben und gemeinsam tragen**.

Bei allen vorangegangenen Überlegungen dieser Ausarbeitung darf nicht verkannt werden, dass die **Ergebnisse und Aussagen lediglich Modellcharakter aufweisen**. Es können demnach – wie zunächst bei jeder theoretischen Modellbetrachtung ohne Möglichkeit einer ausgiebigen praktischen Verifizierung – nur miteinander logisch-systematisch verknüpfte Aussagen formuliert werden.⁵³¹ Entsprechend dieser Einschränkung sind die Ausführungen als vereinfachte und auf wichtige Schlüsselfaktoren begrenzte Abbildungen komplexer realer Wirkungszusammenhänge zu betrachten. Diese Ausarbeitung vermittelt **grundlegende Bestandteile, die eine erfolgreiche Einführung eines Partnering-Modells in Deutschland voraussetzen**, denen aber zwangsläufig ein **normativer Charakter** abgesprochen werden muss. Die Vielschichtigkeit und Differenziertheit sowie die Heterogenität der zu berücksichtigenden einzelnen Aspekte erlaubt keine universell-standardisierten Empfehlungen von Vorgehensweisen oder Handlungsanweisungen, um ein deutsches Partnering-Modell im Detail zu beschreiben. Vielmehr müssen im Kontext der individuellen Situationen die Abhängigkeiten der kooperationswilligen Unternehmen bei der Kooperationsanbahnung ausreichend gewürdigt werden.

Die in diesem Kapitel skizzierten Vorbehalte und Bedenken begründen in der deutschen Baupraxis oft noch eine **reservierte Haltung gegenüber dem Partnering-Gedanken**. Aus diesem Grund ist es von besonderer Bedeutung, dass sich die Forschung – wie im abschließenden Kapitel dieser Arbeit gefordert – dieser Thematik verstärkt annimmt.

⁵³⁰ Vgl. Ciupek, M. (2003), S. 13.

⁵³¹ Vgl. zum Modellbegriff stellvertretend für viele Andere Schnell, R.; Hill, P.; Esser, U. (1999), S. 52.

5.3 Status Quo, Perspektiven und Anregungen für weiterführende Arbeiten

Derzeit wird die **Bauforschung in Deutschland** fast gänzlich **auf den Wohnungsbau beschränkt**. Dabei besteht durchaus ein dringlicher Forschungsbedarf zur Verbesserung der grundsätzlichen Projektorganisation insbesondere im Schlüsselfertigbau.⁵³² Nach Ansicht des Autors sind daher Forschungsvorhaben, deren Forschungsintention auf die Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologie zur Optimierung der gewerkeübergreifenden Planung und Koordinierung abzielen⁵³³ ebenso unabdingbar wie Projekte zur Optimierung der Baulogistik⁵³⁴ und zur Förderung des Dienstleistungsgedankens⁵³⁵ in der Bauwirtschaft.

Mit der **Projektorganisationsform ‚Partnering‘** werden die Grundgedanken der zuvor genannten Forschungsprojekte vereint, da jedes Themengebiet für sich als Teilaspekt des umfassenden Partnering-Gedankens gewertet werden muss. Das **zunehmende Interesse von Bauunternehmen und Fachverbänden an der Thematik des Partnering** unterstreicht die Bedeutung zusätzlich. Auch die durch Partnering denkbaren **Optimierungspotenziale für die deutsche Bauwirtschaft** untermauern sowohl **im volkswirtschaftlichen Allgemeininteresse** der Baubranche als auch **im betriebswirtschaftlichen Einzelinteresse** aller Baubeteiligten die Forderung, die dargelegten Untersuchungsergebnisse zukünftig durch weitere Forschungen zu forcieren.

Zur Umsetzung des Partnering bedarf es vor allem vermehrter anwendungsorientierter Richtlinien, die aus der Durchführung konkreter Projektabwicklungen in der Baupraxis abgeleitet werden können. Hierzu ist die **Durchführung von realen Demonstrationsprojekten unerlässlich**, die beispielsweise wie im angloamerikanischen Wirtschaftsraum sogar mit öffentlichen Forschungsmitteln gefördert werden. Die Ergebnisse dieser Pilotprojekte müssen im Hinblick auf eine breite Diskussionsgrundlage veröffentlicht werden, um eine möglichst **praxisnahe Verifizierung bzw. Falsifizierung** der theoretischen Forschungsergebnisse zu ermöglichen.

⁵³² Diese Meinung wird auch von Dr.-Ing. Hans-Peter Keitel, Präsident des Hauptverbandes der Deutschen Bauindustrie, vertreten. Vgl. hierzu o.V. (2006a), S. 14. Als Beispiel für ein Forschungsprojekt im Wohnungsbau ist das Vorhaben ‚Wohnungsbau 2000‘ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, das den preiswerten Einfamilienhausbau in Deutschland zu fördern sucht. Vgl. hierzu die Internetpräsenz Bundesministerium für Bildung und Forschung [Hrsg.] (2002i).

⁵³³ Zu nennen sind bspw. die Forschungsprojekte ‚BauKom-Online‘, vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung [Hrsg.] (2002a), ‚ÖBIT – ökologisches Bauen intelligent und transparent‘, vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung [Hrsg.] (2002h) und ‚IuK System Bau‘⁵³³, vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung [Hrsg.] (2002e).

⁵³⁴ Bspw. die Forschungsprojekte ‚ILS – internetbasiertes Logistiksystem‘ und ‚Logistiknetzwerk Bau‘. Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung [Hrsg.] (2002d) bzw. vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung [Hrsg.] (2002f).

⁵³⁵ Bspw. das Forschungsprojekt ‚BBS-BauwerkBegleitSystem‘. Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung [Hrsg.] (2002b).

Die Umsetzung des Partnering-Konzeptes kann – visionär betrachtet – wesentlich zur Aufrechterhaltung einer wettbewerbsfähigen deutschen Bauindustrie beitragen. Dazu müssen jedoch alle Baubeteiligten ihre Ängste und Vorbehalte gegenüber der ‚Innovation Partnering‘ ablegen. Das **Bauen muss in erster Linie als ganzheitlicher Prozess** – und nicht weiterhin als eine isolierte Aneinanderreihung von Einzelgewerken – betrachtet werden, zu dessen Wertschöpfung jeder Beteiligte seinen Beitrag leisten und entsprechend Verantwortung übernehmen muss. Es muss daher das Bewusstsein geschärft werden, dass der wirtschaftliche Erfolg der Partnerschaft und der jedes einzelnen Unternehmens in enger Wechselwirkung zueinander stehen. Die aufgezeigten Vorteile des Partnering im Vergleich zur konventionellen Bauabwicklung im Schlüsselfertigbau stellen genügend Anreize dar, den derzeitigen Zustand des ‚Gegeneinander‘ der Bauausführenden zu einem ‚Miteinander‘ zu wandeln. Persönliche Erfahrungen des Autors aus der bau-täglichen Arbeitspraxis zeigen allerdings, dass zahlreiche Bauunternehmen aus Misstrauen und Unkenntnis die Umsetzung dieser für den deutschen Baumarkt neuartigen Projektorganisation noch scheuen.

Diesbezüglich stellte Dr.-Ing. H.-P. Keitel erst kürzlich fest: „In der Bauindustrie werden wir um die Durchsetzung von Partnering-Modellen noch einige Zeit kämpfen müssen.“⁵³⁶

Diese Arbeit ist ein Beitrag, das Partnering in Deutschland zu etablieren.

⁵³⁶ Zit. n. Keitel, H.-P. (2007), S. 2.

Anhang A: Partnerschafts-Charta⁵³⁷**Partnerschafts-Charta****Unser gemeinsames Leitbild**

Wir, die Unterzeichner, bekennen uns zu der partnerschaftlichen Verfolgung unserer Geschäftsziele. Daher vereinbaren wir, das MUSTER-Projekt unter gemeinsamen Bemühungen innerhalb des Budgets sicher, pünktlich und auf einem hohen Qualitätsniveau herzustellen.

Die Rahmenbedingungen unserer Zusammenarbeit sind:

- Förderung der gegenseitigen Akzeptanz und des Vertrauens
- Offene Kommunikationskanäle
- gegenseitige Unterstützung nach bestem Willen und Können
- Kooperative anstelle kompetitiver Zusammenarbeit
- Festlegung auf eine Qualitätskontrolle in allen projektbezogenen Angelegenheiten
- Betreiben sauberer, sicherer und effizienter Baustellen
- Entwicklung und Anwendung alternativer Möglichkeiten der Konfliktlösung
- Entwicklung, Ausführung und Erhaltung eines Systems zur regelmäßigen Evaluierung der Partnerschaft

Unterschriften:

The image shows ten handwritten signatures in black ink, arranged in two rows. The top row contains three signatures, and the bottom row contains seven. The signatures are written in a cursive style, with some being more legible than others. The names are not clearly identifiable but appear to be: C. Böhler, G. Faltke, J. H. H. H., Bregde, D. H., J. H. H. H., J. H. H. H., and M. H. H. H.

⁵³⁷ Quelle: Eigene Darstellung.

Anhang B: Nachunternehmervertragsmuster⁵³⁸

Verhandlungsprotokoll / Nachunternehmervertrag	
Bauvorhaben	
Ort des Bauvorhabens	
Leistung/en	
Am <input style="width: 80%; border: none; border-bottom: 1px solid black;" type="text"/>	fand in <input style="width: 80%; border: none; border-bottom: 1px solid black;" type="text"/>
in der Zeit von - bis	
Eine Verhandlung statt zwischen	
der Firma (im Folgenden: Nachunternehmer/in = NU)	und der Firma / Arbeitsgemeinschaft (im Folgenden: Generalunternehmer/in = GU)
rechtswirksam vertreten durch	rechtswirksam vertreten durch
Gegenstand der Verhandlung war das Angebot des NU vom	Datum <input style="width: 80%; border: none; border-bottom: 1px solid black;" type="text"/>
über eine Gesamtangebotssumme in Höhe von netto	<input style="width: 80%; border: none; border-bottom: 1px solid black;" type="text"/> EURO
0 Der NU	
0.1 hat sein Gewerbe angemeldet in <input style="width: 80%; border: none; border-bottom: 1px solid black;" type="text"/>	
0.2 ist eingetragen	
<input type="checkbox"/> als in Deutschland ansässiges Unternehmen	
<input type="checkbox"/> im Handelsregister des deutschen Amtsgerichts	
<input style="width: 80%; border: none; border-bottom: 1px solid black;" type="text"/>	unter Nr.
<input type="checkbox"/> bei der deutschen Industrie- und Handelskammer	
<input style="width: 80%; border: none; border-bottom: 1px solid black;" type="text"/>	unter Nr.
für die Tätigkeit	
<input type="checkbox"/> in der Handwerksrolle der deutschen Handwerkskammer	
<input style="width: 80%; border: none; border-bottom: 1px solid black;" type="text"/>	unter Nr.
für das Handwerk	

⁵³⁸ Empfohlene Fassung eines Nachunternehmervertragsmusters der Bundesfachabteilung ‚Schlüsselfertiges Bauen‘ des Hauptverbandes der Deutschen Bauindustrie e.V. Vgl. Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V. [Hrsg.] (2006b).

<input type="checkbox"/>	als im EWR-Staat ¹⁾ <input style="width: 100%;" type="text"/>	ansässiges Unternehmen
<input type="checkbox"/>	im Handelsregister	unter Nr.
<input type="checkbox"/>	im Berufsregister	unter Nr.
	für die Tätigkeit	seit 2)
<p><u>und</u> wird einen Auszug aus dem Handelsregister und eine Bescheinigung des Berufsregisters seines EWR-Herkunftsstaates in deutscher Sprache unverzüglich nach Vertragsschluss der für die Baustelle zuständigen deutschen</p> <ul style="list-style-type: none"> – Industrie- und Handelskammer (Industrieunternehmen) <p><u>oder</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Handwerkskammer (Handwerksunternehmen) <p>vorlegen,</p>		
<input type="checkbox"/>	als im Drittstaat <input style="width: 100%;" type="text"/>	ansässiges Unternehmen
<input type="checkbox"/>	im Handelsregister	unter Nr.
<input type="checkbox"/>	im Berufsregister	unter Nr.
	für die Tätigkeit	seit
<p><u>und</u> wird sich unverzüglich nach Vertragsschluss bei der für die Baustelle zuständigen deutschen</p> <ul style="list-style-type: none"> – Industrie- und Handelskammer (Industrieunternehmen) <p><u>oder</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Handwerkskammer (Handwerksunternehmen) <p>zur Mitgliedschaft anmelden,</p>		
<p>0.3 unterliegt für die soziale Sicherheit seiner Arbeitnehmer (d. h. Versorgungssysteme bei Krankheit, Pflegefall, Berufsunfall, Arbeitslosigkeit, Ruhestand)</p>		
<input type="checkbox"/>	den deutschen Rechtsvorschriften und	
	– führt Sozialversicherungsbeiträge an die deutsche/n Krankenkasse/n	
	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
	als Einzugsstelle/n ab	
<u>und</u>		
	– ist Mitglied der deutschen Berufsgenossenschaft	
	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
	unter Mitglieds-Nr.	für den Bereich
<p>1) Europäischer Wirtschaftsraum (EWR) = 25 EU-Mitgliedstaaten (Belgien, Dänemark, Deutschland, Estland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Irland, Italien, Lettland, Litauen, Luxemburg, Malta, Niederlande, Österreich, Polen, Portugal, Schweden, Slowakei, Slowenien, Spanien, Tschechien, Ungarn, Vereinigtes Königreich, Zypern), Island, Liechtenstein, Norwegen.</p> <p>2) Die Anforderungen der Richtlinie 1999/42/EG zur gegenseitigen Anerkennung beruflicher Befähigungsnachweise (d. h. Mindesttätigkeitszeiten oder Gleichwertigkeit) müssen erfüllt sein.</p>		

<input type="checkbox"/>	bei Unternehmenssitz im EWR-Staat <input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/> oder der Schweiz den dortigen Bestimmungen, <u>sofern</u>
	– die in diesem Protokoll verhandelte/n Leistung/en in Deutschland voraussichtlich nicht länger als 12 Monate dauern werden ³⁾ und der NU gültige E-101-Bescheinigungen (voraussichtliche Entsendung bis 12 Monate) der für soziale Sicherheit zuständigen Stelle/n <input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/>
	des EWR-Herkunftsstaates für jeden nach Deutschland entsandten Arbeitnehmer vorlegt, bei nicht vorhersehbarer Fristüberschreitung ergänzt um E-102-Bescheinigungen (nach Verlängerungsantrag) der zuständigen deutschen Sozialversicherungsträger <u>oder</u>
	– eine zwischenstaatliche Ausnahmevereinbarung besteht, die der NU durch Bescheinigung der für soziale Sicherheit zuständigen Stelle/n <input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/>
	nachweist ⁶⁾ <u>und</u>
	der NU unverzüglich nach Vertragsschluss seine Tätigkeit der für die Baustelle zuständigen deutschen Berufsgenossenschaft der Bauwirtschaft schriftlich anzeigt, ⁴⁾
<input type="checkbox"/>	bei Unternehmenssitz im Drittstaat <input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/> den dortigen Bestimmungen, <u>sofern</u>
	– die Bundesrepublik Deutschland mit dem Drittstaat ein Sozialversicherungsabkommen geschlossen hat ⁵⁾ <u>und</u>
	– der NU die im Drittstaat vorgenommene Sozialversicherung nach den Bestimmungen des Sozialversicherungsabkommens <input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/>
	durch gültige Bescheinigung/en der für soziale Sicherheit zuständigen Stelle/n <input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/>
	für jeden nach Deutschland entsandten Arbeitnehmer nachweist, ⁴⁾ <u>und</u>
	der NU unverzüglich nach Vertragsschluss seine Tätigkeit der für die Baustelle zuständigen deutschen Berufsgenossenschaft der Bauwirtschaft schriftlich anzeigt, ⁶⁾
0.4 ist für bezahlten Erholungsurlaub seiner Arbeitnehmer (d. h. Urlaubsdauer, Urlaubsentgelt und zusätzliches Urlaubsgeld) an die deutschen Bestimmungen gebunden (§ 1 Absatz 1 Arbeitnehmer-Entsendegesetz) <u>und</u>	
<input type="checkbox"/>	nimmt, soweit einschlägig, am deutschen Urlaubskassenverfahren teil (§ 1 Absatz 3 Arbeitnehmer-Entsendegesetz in Verbindung mit dem deutschen Tarifvertrag über das Sozialkassenverfahren im Baugewerbe vom 20. Dezember 1999 in der jeweils geltenden Fassung) und unterhält bei den deutschen Sozialkassen des Baugewerbes (SOKA-BAU) in Wiesbaden ein Betriebskonto unter <input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/>
	Nr. <input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/>
<input type="checkbox"/>	nimmt, soweit einschlägig, nicht am deutschen Urlaubskassenverfahren teil, da er hiervon gemäß Bescheinigung der deutschen Sozialkassen des Baugewerbes (SOKA-BAU) vom <input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/>
	Datum <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/> aufgrund Teilnahme an einem vergleichbaren Urlaubskassensystem am Unternehmenssitz im EWR-Staat/Drittstaat <input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/>
	und Fortzahlung der Beiträge für entsandte Arbeitnehmer auch während ihrer Tätigkeit in Deutschland befreit ist, ⁷⁾
3) Nach Verordnung (EWG) 1408/71 bleiben bis zur Dauer von 12 Monaten die Rechtsvorschriften des EWR-Herkunftsstaates anwendbar (Artikel 14 Absatz 1a) bei nicht vorhersehbarer Fristüberschreitung mit Zustimmung der deutschen Sozialversicherungsträger ausnahmsweise bis zu 12 weiteren Monaten (Artikel 14 Absatz 1b); bei einzelfallbezogener Ausnahmevereinbarung Deutschlands und des jeweiligen EWR-Herkunftsstaats auch darüber hinaus (Artikel 17). 4) Maßgebend ist die für die Baustelle örtlich zuständige Bezirksverwaltung, für Tiefbau bundesweit die Bezirksverwaltung München. 5) Derzeit bestehende Sozialversicherungsabkommen: Bosnien-Herzegowina, Bulgarien, Chile, China, Israel, Japan, Kanada, Korea, Kroatien, Marokko, Mazedonien, Quebec, Serbien und Montenegro, Türkei, Tunesien, USA. 6) Nähere Informationen unter www.dvka.de (Deutsche Verbindungsstelle Krankenversicherung - Ausland) sowie www.hvbg.de (Deutsche Verbindungsstelle Unfallversicherung - Ausland). 7) Derzeit: Belgien, Dänemark, Frankreich, Niederlande, Österreich. Weitere Auskunft zur Gleichwertigkeit erteilen die deutschen Sozialkassen des Baugewerbes (SOKA-BAU) in Wiesbaden (www.soka-bau.de).	

0.5 ist steuerlich gemeldet beim Finanzamt	
unter Steuer-Nr.	und Umsatzsteuer-Ident.-Nr.
und wird sich - falls vorstehend kein deutsches Finanzamt benannt wurde - unverzüglich nach Vertragsschluss anmelden beim deutschen Finanzamt	
<small>8)</small>	
zwecks Erteilung einer deutschen Umsatzsteuer-Ident.-Nr. und einer Freistellungsbescheinigung von der deutschen Einkommensteuer (§ 48b des Einkommensteuergesetzes).	
1 Leistungsumfang / Vertragsbestandteile	
1.1 Die nachfolgenden Unterlagen bestimmen - im Falle der Auftragserteilung (siehe Nummer 18 dieses Protokolls) - den geschuldeten Leistungsumfang und werden Vertragsbestandteil:	
1.1.1 dieses Verhandlungsprotokoll;	
	Datum
1.1.2 das Angebot des NU vom mit folgenden Änderungen und Ergänzungen:	
1.1.3 die dem Angebot zugrunde liegenden Unterlagen, insbesondere:	
a. die Leistungsbeschreibung vom	Datum
b. das Leistungsverzeichnis vom	Datum
c. die Pläne vom	Datum
d.	
e.	
1.1.4 die dem NU übergebenen Vertragsbedingungen des GU, nämlich:	
a.	
b.	
c.	
1.1.5 die einschlägigen Bedingungen des Vertrags zwischen GU und AG, die dem NU zur Angebotsabgabe übergeben wurden, nämlich:	
a.	
b.	
c.	
1.1.6 die VOB/B ⁹⁾ vom	Datum
	und VOB/C vom
	Datum
1.1.7	
1.2 Bei Widersprüchen zwischen den oben genannten Vertragsbestandteilen gilt die in Nummer 1.1 vorgegebene Reihenfolge als Rangfolge.	
<small>8) Einzelheiten, auch zu den zuständigen deutschen Finanzämtern, im "Merkblatt zum Steuerabzug bei Bauleistungen nach § 48 ff. EStG" unter www.bundesfinanzministerium.de. 9) Hinweis für Verwender: Der nachfolgende Mustertext beruht auf der Fassung VOB/B 2002.</small>	

2 Vergütung

Der GU ist Steuerschuldner gemäß § 13b Abs. 2 UStG.

Der NU erhält für die gemäß Nummer 1 zu erbringenden Leistungen eine

Vergütung von EURO netto (Angebotssumme)

nach ausgeführten Mengen zu Einheitspreisen gemäß beiliegendem Leistungsverzeichnis (Einheitspreisvertrag)

in Worten

Pauschalvergütung von EURO netto

in Worten

Die gesetzliche Mehrwertsteuer führt der GU ab (siehe auch Nummer 9.1).

3 Ausführung / Vertretung / Kostenbeteiligung

3.1 Es gilt § 4 Nr. 2 VOB/B, d. h. der NU hat die Leistung unter eigener Verantwortung nach dem Vertrag auszuführen. Dabei hat der NU die anerkannten Regeln der Bautechnik und die gesetzlichen und behördlichen Bestimmungen zu beachten, insbesondere die einschlägigen Normen des Deutschen Instituts für Normung (DIN), technische Richtlinien und Herstelleranweisungen, das Bundesimmissionsschutzgesetz, die Technische Anleitung zur Reinhaltung der Luft (TA Luft), die Energieeinsparverordnung, die Bestimmungen der Arbeitsstättenverordnung und der Berufsgenossenschaften, die Auftragnehmerpflichten nach der Baustellenverordnung sowie die Landesbauordnung nebst einschlägiger Durchführungsverordnungen, die zum Zeitpunkt der Abnahme der beauftragten Leistung/en gelten.

3.2 Der NU versichert, dass er

(bei Sitz in Deutschland)
bis zum heutigen Tage seinen Steuer- und Beitragsverpflichtungen gegenüber dem Finanzamt, den Sozialversicherungsträgern, den einschlägigen Sozialkassen und der Berufsgenossenschaft nachgekommen ist.

(bei Sitz in einem anderen EWR-Staat / Drittland)
– einen regelmäßigen Geschäftsbetrieb im Herkunftsstaat unterhält.
und
– bis zum heutigen Tage seinen Steuer- und Beitragsverpflichtungen gegenüber dem Finanzamt und den für soziale Sicherheit der Arbeitnehmer zuständigen Stellen nachgekommen ist.

Auf Wunsch des GU ist der NU verpflichtet, entsprechende Bescheinigungen vorzulegen.

3.3 Der NU verpflichtet sich,

– bei der Durchführung des Bauvorhabens keine Arbeitnehmer einzusetzen, deren Beschäftigung gegen das Schwarzarbeitsgesetz und / oder das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz in der jeweils gültigen Fassung verstößt (siehe Nummer 13.1)

und

– die Bestimmungen des Arbeitnehmer-Entsendegesetzes und – soweit einschlägig (siehe Nummer 0.3, Fußnoten 3 bis 6) – des Vierten und Siebten Buches Sozialgesetzbuch einzuhalten (siehe Nummer 13.2.1).

3.4 Die Vertragsparteien benennen für das Bauvorhaben folgende bevollmächtigte Vertreter:

GU:

NU:

Die Vollmacht für vorstehend benannte Vertreter umfasst:

AG	AN	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Empfangsvollmacht für sämtlichen Schriftverkehr
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Empfangsvollmacht für Behinderungsanzeigen / Bedenkenanmeldungen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vereinbarung von geänderten oder zusätzlichen Leistungen bis zu einem Gesamtwert von netto <input type="text"/> EURO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vereinbarung von Terminanpassungen zur Gewährleistung des Fertigstellungstermins

3.5 Umweltschutzbeauftragter des NU, falls vorhanden:

3.6 Fachkraft für Arbeitssicherheit des NU; falls vorhanden:

3.7 Fachbauleiter des NU nach des Landesbauordnung, falls gestellt:

3.8 Baustellenbesprechungen (Termine etc.):

3.9 Kostenbeteiligung:

	% der NU-Nettoschlussrechnungssumme	oder Pauschal EURO
Strom	%	EURO
Wasser	%	EURO
Sanitäreinrichtungen / Tagesunterkünfte	%	EURO
Bauschild	%	EURO
Aufzug	%	EURO
Kräne	%	EURO
Gerüste	%	EURO
Bewachung	%	EURO
Winterbaumaßnahmen	%	EURO

Die sich ergebende Summe wird von der Schlussrechnung in Abzug gebracht.

3.10 Kostenbeteiligung Baureinigung
 Kommt der NU seiner Verpflichtung zur Reinigung der Baustelle schuldhaft trotz Mahnung nicht nach, so ist der GU berechtigt, hierfür % von der Schlussrechnungssumme in Abzug zu bringen. Dem NU steht es frei, nachzuweisen, dass keine Kosten bzw. keine Kosten in dieser Höhe entstanden sind.

3.11 Weitere Vereinbarungen:

4 Termine

4.1 Voraussichtlicher Ausführungszeitraum zwischen Kalenderwoche und Kalenderwoche.

4.2 Ausführungsdauer für die gesamte vereinbarte Leistung Werktage.

4.3 Konkreter Ausführungsbeginn Werktage nach schriftlichem Abruf des GU.

4.4 Der sich aus Nummer 4.2 und 4.3 ergebende Anfangs- und Endtermin (Fertigstellungstermin) sind verbindliche Vertragstermine (Vertragsfristen) gemäß § 5 Nr. 1 VOB/B.

4.5 Vereinbarte Zwischentermine für Teileleistungen:

4.5.1 Konkreter Ausführungstermin für die in Nummer 4.5.2 genannte/n Teileleistung/en Werktage nach schriftlichem Abruf des GU.

4.5.2 Ausführungsdauer für Teileleistung/en:

–	<input type="text"/>	Werktage für	<input type="text"/>
–	<input type="text"/>	Werktage für	<input type="text"/>
–	<input type="text"/>	Werktage für	<input type="text"/>

4.5.3 Die sich aus Nummer 4.5.1 und 4.5.2 ergebenden Anfangs- und Endtermine sind verbindliche Vertragstermine (Vertragsfristen) gemäß § 5 Nr. 1 VOB/B.

Die vereinbarten Ausführungsfristen gelten auch dann, wenn der NU ohne schriftlichen Abruf mit den Arbeiten beginnt.

Im Übrigen sind auch nachträglich zwischen GU und NU schriftlich vereinbarte (Zwischen-)Termine verbindlich.

4.6 Zu Nachfristsetzung und Kündigung siehe Nummer 14.2.

5 Abnahme / Teilabnahmen / Zustandsfeststellung

5.1 Es findet eine förmliche Abnahme gemäß § 12 Nr. 4 VOB/B statt.

5.2 Die Fertigstellung der Arbeiten hat der NU dem GU schriftlich anzuzeigen.

5.3 Vor der Abnahme sind dem GU folgende Unterlagen zu übergeben:

a.

b.

c.

5.4 Teilabnahme / Zustandsbegehung der Leistungen des NU:

a. Abnahme in sich abgeschlossener Leistungen (Teilabnahme im Sinne von § 12 Nr. 2 VOB/B):

Für die Durchführung der Teilabnahme gelten die Grundsätze des § 12 VOB/B.

b. Vereinbarung zur Zustandsbegehung gemäß § 4 Nr. 10 VOB/B:

6 Vertragsstrafe bei Terminüberschreitung

6.1 Eine Vertragsstrafe wird nicht vereinbart gemäß Nummer 6.2 und 6.3 vereinbart.

6.2 Gerät der NU mit dem vereinbarten Fertigstellungstermin in Verzug, so beträgt die Vertragsstrafe

a. je Werktag der Überschreitung des Fertigstellungstermins

EURO % der Abrechnungssumme.

b. insgesamt maximal % 5 % der Abrechnungssumme. ¹⁰⁾

Eine verwirkte Vertragsstrafe kann bis zur Schlusszahlung geltend gemacht werden. Die Geltendmachung weitergehender Schadensersatzansprüche bleibt vorbehalten. Die verwirkte Vertragsstrafe wird als Mindestschaden angerechnet.

6.3 Der Höchstbetrag aller Vertragsstrafen aus diesem Vertrag (Nummer 6.2 und 13.3) ist auf % der Abrechnungssumme begrenzt. ¹⁰⁾

7 Mängelansprüche / Verjährung

7.1 Die Mängelansprüche des GU verjähren in Jahren zzgl. Wochen;
im Übrigen gilt § 13 VOB/B.

7.2 Weitere Vereinbarungen:

8 Haftung / Versicherung

8.1 Der NU haftet für alle Schäden, die durch eine von ihm zu vertretende Verletzung seiner Verkehrssicherungspflicht entstehen. Der NU stellt den GU von allen Schadensersatzansprüchen Dritter, soweit diese von ihm zu vertreten sind, frei.

8.2 Zur Beweissicherung wird Folgendes vereinbart:

8.3 Der NU ist haftpflichtversichert bei

unter Nr. .

Die Mindestdeckungssummen betragen für	- Personenschäden	<input type="text"/> EURO
- Sachschäden <input type="text"/> EURO	- Vermögensschäden	<input type="text"/> EURO

Der NU weist die Versicherung durch Vorlage einer Deckungsbestätigung des Versicherers nach. Daraus muss ersichtlich sein, wie lange der Versicherungsschutz besteht.

8.4 Für die Leistung des NU schließt der GU der Bauherr

eine Bauleistungsversicherung keine Bauleistungsversicherung

ohne Selbstbeteiligung mit Selbstbeteiligung von EURO je Schadensfall ab.

Kostenbeteiligung des NU

Die Kostenbeteiligung wird von der Schlussabrechnung in Abzug gebracht.

¹⁰⁾ Hinweis für Verwender (beim Ausfüllen beachten): Nach der Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs (Urteil vom 23. Januar 2003, Aktenzeichen VII ZR 210/01) darf der von den Parteien oben einzutragende Höchstsatz der Vertragsstrafe nicht mehr als 5 % der Auftragssumme betragen.

9 Rechnungslegung / Zahlungen / Steuerabzug

9.1 Der NU ist zur Ausstellung von Nettrechnungen verpflichtet, in denen die Mehrwertsteuer nicht gesondert ausgewiesen ist. In den Rechnungen ist auf die Steuerschuldnerschaft des GU (siehe Nummer 2, § 13b Abs. 2 UStG) hinzuweisen. Die gesetzliche Mehrwertsteuer führt der GU ab. Bemessungsgrundlage ist der in der Rechnung des NU ausgewiesene Nettobetrag. Die Mehrwertsteuer ist von diesem Betrag zu berechnen und vom GU an das zuständige Finanzamt abzuführen.

9.2 Abschlagszahlungen

Der NU ist berechtigt, für nachgewiesene vertragsgemäße Leistungen Abschlagsrechnungen zu stellen. Der GU ist verpflichtet, Abschlagszahlungen binnen 18 Werktagen nach Zugang einer prüfbaren Abschlagsrechnung zu leisten.

Haben die Parteien nach Nummer 15.1 und 15.2 eine Bürgschaft vereinbart, so ist der GU berechtigt, bis zu deren Beibringung von jeder Abschlagszahlung 10 % des Zahlungsbetrages einzubehalten, bis die vereinbarte Bürgschaftssumme erreicht ist. Einbehaltene Beträge sind auszuführen, sobald die vereinbarte Bürgschaft beigebracht wird.

9.3 Schlussrechnung

Die prüfbare Schlussrechnung ist mit allen Anlagen in der Frist des § 14 Nr. 3 VOB/B einzureichen.

In der Schlussrechnung sind die erfolgten Abschlagszahlungen nochmals unter Darstellung des jeweiligen Rechnungsbetrages aufzulisten.

Im Übrigen gilt § 16 VOB/B mit der Maßgabe, dass in den Rechnungen keine Mehrwertsteuer auszuweisen und auf die Steuerschuldnerschaft des GU hinzuweisen ist.

9.4 Zahlungsplan

GU und NU stellen gemeinsam folgenden Zahlungsplan auf:

--

9.5 Rechnungsanschrift

--

9.6 Skonto

Der GU ist berechtigt, bei jeder Abschlagsrechnung ein Skonto in Höhe von % des Netto-Zahlungsbetrags in Abzug zu bringen, wenn die Bezahlung der Rechnung binnen Werktagen nach Rechnungseingang beim GU erfolgt.

Darüber hinaus ist der GU berechtigt, von der Schlussrechnung ein Skonto in Höhe von % des Netto-Schlusszahlungsbetrages in Abzug zu bringen, wenn die Bezahlung der Schlussrechnung binnen Werktagen nach Rechnungseingang beim GU erfolgt.

9.7 Steuerabzug gemäß Einkommensteuergesetz

Von allen Zahlungen behält der GU 15 % des fälligen Brutto-Rechnungsbetrages (d. h. Nettrechnungsbetrag zzgl. gültiger Mehrwertsteuer) ein und führt diese an das für den NU zuständige Finanzamt ab.

Der Steuerabzug unterbleibt, wenn der NU dem GU eine gültige Freistellungsbescheinigung (§ 48b Einkommensteuergesetz) des für ihn zuständigen Finanzamtes vorlegt.

Die Freistellungsbescheinigung wurde übergeben am

Datum

 wird bis zum

Datum

 übergeben.

Der NU verpflichtet sich, jede vom zuständigen Finanzamt vorgenommene Änderung in Bezug auf die vorgelegte Freistellungsbescheinigung dem GU unverzüglich schriftlich mitzuteilen.

9.8 Stundenlohnarbeiten

sind nicht vereinbart sind vereinbart (Stundensatz siehe Position im Leistungsverzeichnis)

Stundenlohnarbeiten dürfen nur nach ausdrücklicher, vorheriger Anordnung des unter Nummer 3.4 benannten Bevollmächtigten des GU ausgeführt werden. Im Übrigen gelten § 2 Nr. 10, § 15 VOB/B.

10 Qualitätssicherung

10.1 Der GU hat ein Qualitätssicherungssystem (QM-System) nach DIN ISO 9000 ff. und wird den NU in dieses System einbinden.

Um die Einhaltung des QM-Systems zu gewährleisten, wird Folgendes vereinbart:

--

10.2 Der NU unterhält ein kein QM-System.

Ist beim NU kein QM-System vorhanden, gelten folgende Festlegungen:

Der NU wird güteüberwacht von

--

Bei fehlerhafter Leistung des NU werden vom GU ggf. Qualitätsabweichungsberichte (QAB) ausgestellt. Angaben über die vorgesehenen Maßnahmen zur Fehlerbeseitigung werden unter Mitwirkung des NU im QAB festgehalten und vom NU gegengezeichnet.

10.3 Für folgende Baustoffe, Bauteile oder Werkleistungen werden Bemusterungen durchgeführt und deren Ergebnisse in Musterungsprotokollen dokumentiert:

--

10.4 Die Muster sind vom NU in Abstimmung mit dem GU bis zur Abnahme der GU-Leistung durch den Bauherren aufzubewahren.

11 Abfallentsorgung

11.1 Der NU ist gehalten, Abfälle zu vermeiden, Abfälle stofflich zu verwerten oder zur Gewinnung von Energie zu nutzen („Abfälle zur Verwertung“) sowie Abfälle zur Wahrung des Allgemeinwohls zu beseitigen, wenn sie nicht auf andere Weise verwertet werden können („Abfälle zur Beseitigung“).

11.2 Bezüglich der auf der Baustelle anfallenden Abfälle wird zwischen dem NU und dem GU Folgendes vereinbart:

- a. Der NU ist für die regelmäßige und ordnungsgemäße Entsorgung seiner Abfälle nach den gesetzlichen Vorschriften selbst verantwortlich. Entsorgung in diesem Sinne bedeutet sowohl die Verwertung als auch die Beseitigung von Abfällen. VOB/C DIN 18299 Abschnitt 4.1.12 bleibt unberührt.

Die entsprechenden Entsorgungsnachweise (z. B. Übernahmeschein, Begleitschein) sind dem GU

vorzulegen in Kopie zu übergeben.

Der NU ist Entsorgungsfachbetrieb im Sinne des § 52 Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz ja nein
oder

- b. Der GU organisiert die Abfallentsorgung. Er erstellt das Entsorgungskonzept.

aa. Der GU übernimmt die Entsorgung folgender Abfälle (Bezeichnung gemäß Abfallverzeichnisverordnung, AVV):

nicht überwachungsbedürftige Abfälle zur Verwertung

--

überwachungsbedürftige Abfälle zur Verwertung

--

besonders überwachungsbedürftige Abfälle zur Verwertung und Beseitigung

--

bb. An den Entsorgungskosten wird der NU wie folgt beteiligt:

% der NU-Netto-Schlussrechnungssumme pauschal EURO

Die Leistungen des GU beinhalten das Vorhalten von Sammelbehältnissen und die Übergabe an ein geeignetes Entsorgungsunternehmen. Der NU ist zuständig für die sortenreine Befüllung der bereitgestellten Behältnisse mit seinen Abfällen.

Befüllt der NU die bereitgestellten Container mit anderen als den dafür vorgesehenen Stoffen, so hat er alle daraus entstehenden Mehrkosten zu tragen. Bei vom NU zu vertretenden Nichtbeachten des Vermischungsverbotes trägt der NU die gesamten Entsorgungskosten.

12 Nachunternehmereinsatz durch NU

12.1 Für folgende Teilleistung/en

--

beabsichtigt der NU, geeignete Nachunternehmer einzusetzen. Als Nachunternehmer vorgesehen sind:

--

Ein Nachunternehmereinsatz für weitere Teilleistungen und/oder die Beauftragung anderer als der aufgeführten Nachunternehmer ist dem GU vorab mitzuteilen und mit diesem gesondert schriftlich zu vereinbaren. Dies gilt auch bei einem Nachunternehmerwechsel im Laufe der Bauausführung.

Der NU bleibt für die weiter vergebenen Leistungen verantwortlich.

12.2 Eine Weitervergabe ohne Erbringung eigener Bauleistungen, planerischer oder kaufmännischer Leistungen sowie die Beauftragung von Verleihfirmen ist unzulässig.

13 Arbeitnehmereinsatz / Vertragsstrafe

13.1 Schwarzarbeitsgesetz

Der NU verpflichtet sich,

- dass er und ggf. von ihm beauftragte Nachunternehmer zur Erfüllung dieses Werkvertrags ausschließlich Mitarbeiter einsetzen, die
 - weder Arbeitsgenehmigung-EU noch Aufenthaltstitel benötigen
(Staatsangehörige der EWR-Altmitgliedstaaten, Stand: 30. April 2004, sowie aus Malta und Zypern)
 - oder
 - im Besitz einer gültigen und dem GU vorzulegenden deutschen Arbeitsgenehmigung-EU sind
(Staatsangehörige der EWR-Neumitgliedstaaten ab 1. Mai 2004, ausgenommen Malta und Zypern)
 - oder
 - im Besitz eines gültigen und dem GU vorzulegenden deutschen Aufenthaltstitels sind
(Staatsangehörige aus Drittstaaten)

und

- bei Unternehmenssitz im Ausland gemäß § 3 des Arbeitnehmer-Entsendegesetzes mit dem vorgeschriebenen Formblatt ¹¹⁾ alle Arbeitnehmer, die nach Deutschland entsandt werden sollen, vor der Entsendung anzumelden bei der Abteilung Finanzkontrolle Schwarzarbeit bei der Oberfinanzdirektion Köln, Neusser Straße 159, 50733 Köln, Telefax: +49 221/96 48 70, Telefax: +49 221/3 79 93-7 41

und

- dem GU spätestens bei Arbeitsbeginn Anzahl, Namen und Tätigkeitsdauer der zum Einsatz kommenden Arbeitnehmer zu benennen

und

- dem GU erforderliche Arbeitsgenehmigungen-EU oder Aufenthaltstitel auch für Arbeitnehmer der vom NU beauftragten Nachunternehmer vorzulegen, und dem GU Änderungen unverzüglich mitzuteilen

und

- dafür zu sorgen, dass sämtliche auf der Baustelle eingesetzten Mitarbeiter den Sozialversicherungsausweis bzw. Sozialversicherungersatzausweis ¹²⁾ sowie einen Personalausweis oder ein vergleichbares Dokument (Reisepass) mit Lichtbild bei sich führen. Der GU ist berechtigt, die Ausweise - auch stichprobenweise - unmittelbar bei den Beschäftigten zu kontrollieren.

11) Erhältlich unter www.zoll.de.

12) Wirksame E-101-Bescheinigung bei voraussichtlich nicht mehr als 12-monatiger Entsendung aus EWR-Staaten oder der Schweiz, ggf. ergänzt um E-102-Bescheinigung bei unvorhersehbar längerer Dauer mit Zustimmung der deutschen Sozialversicherungsträger bis zu weiteren 12 Monaten (siehe Nummer 0.3, Fußnoten 3 und 6 sowie § 109 Abs. 2 Satz 8 Halbsatz 2 des Vierten Buches Sozialgesetzbuch).

13.2 Arbeitnehmer-Entsendegesetz / Sozialgesetzbuch

13.2.1 Der NU verpflichtet sich,

- seinen Arbeitnehmern jedenfalls einen Mindestlohn von

d.h. in Höhe der verbindlichen deutschen Bestimmungen des Arbeitnehmer-Entsendegesetzes und der allgemeinverbindlichen Tarifverträge zu zahlen

und

- Urlaubskassenbeiträge nach den verbindlichen deutschen Bestimmungen des Arbeitnehmer-Entsendegesetzes und der allgemeinverbindlichen Tarifverträge zu zahlen

oder

- falls die deutschen Sozialkassen des Baugewerbes (SOKA-BAU) das Unternehmen von der Verpflichtung zur Teilnahme am deutschen Urlaubskassenverfahren befreit haben, die nach den Regelungen der vergleichbaren ausländischen Einrichtung vorgeschriebenen Beiträge zu zahlen

und

- Gesamtsozialversicherungsbeiträge nach § 28e des Vierten Buches Sozialgesetzbuch (SGB IV) und gesetzliche Unfallversicherungsbeiträge nach § 150 Abs. 1 des Siebten Buches Sozialgesetzbuch (SGB VII) zu zahlen

oder

- bei Sitz in einem anderen EWR-Staat oder der Schweiz und vorgelegter E-101-Bescheinigungen (voraussichtlich nicht mehr als 12-monatige Entsendung von Arbeitnehmern nach Deutschland) bzw. E-102-Bescheinigungen (unvorhersehbar längere Dauer mit Zustimmung der deutschen Sozialversicherungsträger ausnahmsweise bis zu 12 weiteren Monaten) bzw. einer zwischenstaatlichen Ausnahmereinbarung Beiträge gemäß den Sozialvorschriften des EWR-Herkunftsstaates (siehe Nummer 0.3, Fußnoten 3 bis 6)

oder

- bei Sitz in einem Drittstaat, mit dem ein Sozialversicherungsabkommen besteht, die nach den Sozialvorschriften des Drittstaates vorgeschriebenen Beiträge zu zahlen (siehe Nummer 0.3, Fußnoten 5 und 6)

und

- die Lohnunterlagen und die Beitragsabrechnung so zu gestalten, dass eine Zuordnung der Arbeitnehmer, des Arbeitsentgelts und des darauf entfallenden Gesamtsozialversicherungsbeitrags - oder entsprechender Sozialbeiträge des zuständigen EWR-Staats oder Drittstaats (siehe Nummer 0.3, Fußnoten 3 bis 6) - zu diesem Werkvertrag möglich ist (§ 28f Abs. 1a SGB IV). Gleiches gilt für Arbeitnehmer, Arbeitsentgelte und geleistete Arbeitsstunden der Versicherten hinsichtlich gesetzlicher Unfallversicherungsbeiträge (§ 165 Abs. 4 SGB VII)

und

- im Falle der Weitervergabe von Leistungen gemäß Nummer 12 auch Nachunternehmer ausdrücklich zur Einhaltung der vorstehenden Regelungen sowie zur Weitergabe dieser Verpflichtung an etwaige weitere Nachunternehmer zu verpflichten und die entsprechenden schriftlichen Erklärungen dem GU vorzulegen

und

- dem GU bei Sozialversicherungspflicht in Deutschland spätestens bei Arbeitsbeginn Unbedenklichkeitsbescheinigungen der Einzugsstellen der Sozialversicherungsträger für die von NU eingesetzten Arbeitnehmer vorzulegen, die spätestens nach Ablauf von 3 Kalendermonaten oder bei einem Wechsel der Arbeitnehmer erneuert bzw. angepasst werden müssen. Das Gleiche gilt hinsichtlich der von NU ggf. eingesetzten Nachunternehmer bzw. deren Nachunternehmer/n.

Der GU ist berechtigt, den Einzugsstellen der Sozialversicherungsträger auf Verlangen Firma und Anschrift des NU zu benennen (§ 28e Abs. 3c SGB IV).

13.2.2 Freistellungsvereinbarung

Der NU stellt den GU von sämtlichen Haftungsansprüchen frei, die gegen den GU

- gemäß § 28e Abs. 3a SGB IV geltend gemacht werden wegen ausstehender Sozialbeiträge für die vorstehend genannten Arbeitnehmer und/oder gemäß § 150 Abs. 3 SGB VII wegen deren Unfallversicherungsbeiträgen;
- gemäß § 1a des Arbeitnehmer-Entsendegesetzes wegen Verstoßes des NU gegen Bestimmungen des Arbeitnehmer-Entsendegesetzes geltend gemacht werden, d.h. wegen Mindestlohn und/oder Ansprüchen auf bezahlten Mindesturlaub der im Rahmen dieses Vertrages eingesetzten Arbeitnehmer des NU.

Beauftragt der NU weitere Unternehmen mit einem Teil der Bauleistung (Nach-Nachunternehmer), stellt der NU den GU auch von Ansprüchen frei, die gegenüber dem GU nach § 1a des Arbeitnehmer-Entsendegesetzes wegen Verstoßes dieser Nachunternehmer gegen die Bestimmungen des Arbeitnehmer-Entsendegesetzes - d.h. wegen Mindestlohn und/oder Ansprüchen auf bezahlten Mindesturlaub - geltend gemacht werden.

Bei der Beauftragung weiterer Nachunternehmer erstreckt sich die Freistellung auf sämtliche innerhalb der Nachunternehmerkette tätigen Unternehmen.

13.2.3 Ergänzend

- weist der NU dem GU spätestens bis zum 16. eines jeden Folgemonats
- soweit einschlägig die gezahlten Urlaubskassenbeiträge durch Bescheinigungen der deutschen Sozialkassen des Baugewerbes (SOKA-BAU) nach, es sei denn, der Arbeitgeber ist aufgrund seiner Teilnahme an einem vergleichbaren ausländischen Urlaubskassensystem befreit und hat dies dem GU durch wirksame Bescheinigung der SOKA-BAU nachgewiesen (siehe Nummer 0.4).
- Dies gilt auch hinsichtlich der vom NU ggf. eingesetzten Nachunternehmer bzw. deren Nachunternehmern.
- ermächtigt der NU den GU, Auskünfte über die Zahlung der Urlaubskassenbeiträge bei den deutschen Sozialkassen des Baugewerbes (SOKA-BAU) einzuholen.
- ermächtigt der NU den GU, Auskünfte bei den deutschen Sozialversicherungsträgern, deren Einzugsstellen oder den zuständigen Stellen eines anderen EWR-Staates oder Drittstaates (siehe Nummer 0.3, Fußnoten 3 bis 6) über die Zahlung der Sozialbeiträge einzuholen.
- bestätigt der NU dem GU, vom zu zahlenden Mindestlohn keine weiteren als die gesetzlichen Abzüge und Einbehalte vorgenommen zu haben.
- legt der NU die in Anlage zu diesem Verhandlungsprotokoll befindliche, von jedem eingesetzten Arbeitnehmer einzeln unterschriebene Erklärung zum Erhalt des Mindestlohnes vor.
- ermächtigt der NU den GU, die vorgenannte Erklärung bei Zweifeln - vorbehaltlich einer Zustimmung der betroffenen Arbeitnehmer - auch unmittelbar von den eingesetzten Arbeitnehmern zu verlangen.

13.3 Vertragsstrafe bei Verstößen gegen Nummern 13.1 und 13.2

13.3.1 Die Parteien vereinbaren bei Verstößen gegen Nummer 13.1 und 13.2

keine Vertragsstrafe.

folgende Vertragsstrafe:

13.3.2 Für jeden Fall schuldhafter Zuwiderhandlung gegen seine Verpflichtungen aus Nummer 13.1 erster Spiegelstrich (Schwarzarbeitsgesetz) und/oder Nummer 13.2.1 erster bis dritter Spiegelstrich (Verpflichtungserklärung) verpflichtet sich der NU zur Zahlung einer Vertragsstrafe in Höhe von

EURO pro betroffenen Mitarbeiter.

Die Vertragsstrafe beträgt insgesamt höchstens % der Abrechnungssumme.¹⁰⁾

Die Geltendmachung weitergehender Schadensersatzansprüche bleibt vorbehalten. Die verwirkte Vertragsstrafe wird als Mindestschaden angerechnet.

Den Höchstbetrag aller Vertragsstrafen aus diesem Vertrag bestimmt Nummer 6.3.¹⁰⁾

14 Kündigung / Rücktritt

14.1 Für die Kündigung gilt § 8 VOB/B.

14.2 Bei nicht fristgerechter Arbeitsaufnahme / Fertigstellung gemäß Nummer 4 kann der GU dem NU eine angemessene Nachfrist zur Arbeitsaufnahme / Fertigstellung setzen, verbunden mit der Erklärung, dass er nach Ablauf der gesetzten Nachfrist den Vertrag ganz oder teilweise kündigen werde.

Die Kündigung ist schriftlich zu erklären.

14.3 Darüber hinaus kann der GU den Vertrag aus wichtigem Grund kündigen,

- wenn der NU trotz schriftlicher Aufforderung mit angemessener Fristsetzung und Androhung der Kündigung seinen Verpflichtungen aus Nummer 12 (Benennung Nachunternehmer) und Nummer 13.1 zweiter Spiegelstrich (Arbeitnehmerbenennung) bzw. Nummer 13.2.1 sechster Spiegelstrich (Unbedenklichkeitsbescheinigung) nicht nachkommt;
- bei schuldhaftem Verstoß des NU gegen seine Pflichten aus Nummer 13.2.1 erster bis dritter Spiegelstrich (Verpflichtungserklärung);
- wenn der GU aus einem anderen Vertrag mit dem NU auf Zahlung des Mindestlohns oder wegen bezahlten Urlaubs gemäß § 1a des Arbeitnehmer-Entsendegesetzes oder ausstehender Sozialbeiträge nach § 28e Abs. 3a SGB IV oder Beiträge zur Unfallversicherung nach § 150 Abs. 3 SGB VII in Anspruch genommen wird.

¹⁰⁾ Hinweis für Verwender (beim Ausfüllen beachten): Nach der Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs (Urteil vom 23. Januar 2003, Aktenzeichen VII ZR 210/01) darf der von den Parteien oben einzutragende Höchstsatz der Vertragsstrafe nicht mehr als 5 % der Auftragssumme betragen.

14.4 Im Fall der Kündigung oder der Aufhebung des Hauptauftrags (d.h. des Vertrags des GU mit dem Bauherrn) kann der GU den Vertrag mit dem NU nach § 8 Nr. 1 VOB/B kündigen, sofern die Parteien nichts anderes vereinbart haben.

Abweichend wird Folgendes vereinbart:

15 Sicherheitsleistungen

15.1 Es wird keine Sicherheitsleistung eine Sicherheitsleistung

gemäß Nummer 15.2 vereinbart. gemäß Nummer 15.3 vereinbart.

wie folgt vereinbart:

15.2 Bürgschaft zur Vertragserfüllung und zur Sicherung der gesetzlichen Regressansprüche aus § 1a Arbeitnehmer-Entsendegesetz, § 28e Abs. 3a SGB IV, § 150 Abs. 3 SGB VII sowie der Freistellungsvereinbarung nach Nummer 13.2.2 dieses Verhandlungsprotokolls

Der NU hat dem GU zur Sicherung

– der ordnungs- und termingerechten Ausführung der Vertragsleistung, einschließlich Mängelansprüchen und Schadenersatz
und

– der gesetzlichen Regressansprüche des GU gegen den NU im Falle der Inanspruchnahme des GU

– nach § 1a Arbeitnehmer-Entsendegesetz durch Arbeitnehmer des NU oder durch Arbeitnehmer eines in der Nachunternehmerkette enthaltenen Nachunternehmers auf Zahlung des Mindestlohns und/oder wegen bezahlten Urlaubs,

– nach § 28e Abs. 3a SGB IV durch deutsche Sozialversicherungsträger, deren Einzugsstellen oder zuständige Stellen eines anderen EWR-Staates oder Drittstaates (siehe Nummer 0.3, Fußnoten 3 bis 6) wegen ausstehender Beiträge,

– nach § 150 Abs. 3 SGB VII, § 28e Abs. 3a SGB IV durch deutsche Berufsgenossenschaften oder zuständige Stellen eines anderen EWR-Staates oder Drittstaates (siehe Nummer 0.3, Fußnoten 3 bis 6) wegen ausstehender Unfallversicherungsbeiträge

und

– der Freistellungsvereinbarung nach Nummer 13.2.2 dieses Verhandlungsprotokolls

vor Beginn der Bauleistung / bis spätestens zum eine unbefristete, unwiderrufliche und selbstschuldnerische Bürgschaft eines im Europäischen Wirtschaftsraum zugelassenen Kreditinstituts oder

Kreditversicherers in Höhe von % der Nettoauftragssumme, zu übergeben.

Die Bürgschaft muss den Verzicht auf die Einreden der Anfechtbarkeit und der Vorausklage gemäß § 770 Abs. 1, § 771 BGB und den Verzicht auf die Einrede der Aufrechenbarkeit gemäß § 770 Abs. 2 BGB - soweit die Forderungen nicht unbestritten oder rechtskräftig festgestellt sind - enthalten.

Die Rückgabe der Bürgschaft richtet sich nach § 17 Nr. 8 Abs. 1 VOB/B.

Der Anspruch aus der Bürgschaft verjährt in der Frist der gesicherten Ansprüche, im Zweifel in 10 Jahren.

15.3 Bürgschaft zur Sicherung von Mängelansprüchen und zur Sicherung der gesetzlichen Regressansprüche aus § 1a des Arbeitnehmer-Entsendegesetzes, § 28e Abs. 3a SGB IV, § 150 Abs. 3 SGB VII sowie der Freistellungsvereinbarung nach Nummer 13.2.2 dieses Verhandlungsprotokolls

Bei der Schlusszahlung ist der GU berechtigt, 5 % % der geprüften Netto-Schlussrechnungssumme zur Sicherung

– der Mängelansprüche während der Verjährungsfrist

und

– der gesetzlichen Regressansprüche des GU gegen den NU im Falle der Inanspruchnahme des GU

– nach § 1a Arbeitnehmer-Entsendegesetz durch Arbeitnehmer des NU oder durch Arbeitnehmer eines in der Nachunternehmerkette enthaltenen Nachunternehmers auf Zahlung des Mindestlohns und/oder wegen bezahlten Urlaubs,

– nach § 28e Abs. 3a SGB IV durch deutsche Sozialversicherungsträger, deren Einzugsstellen oder zuständige Stellen eines anderen EWR-Staates oder Drittstaates (siehe Nummer 0.3, Fußnoten 3 bis 6) wegen ausstehender Beiträge,
 – nach § 150 Abs. 3 SGB VII, § 28e Abs. 3a SGB IV durch deutsche Berufsgenossenschaften oder zuständige Stellen eines anderen EWR-Staates oder Drittstaates (siehe Nummer 0.3, Fußnoten 3 bis 6) wegen ausstehender Unfallversicherungsbeiträge
 und
 – der Freistellungsvereinbarung nach Nummer 13.2.2 dieses Verhandlungsprotokolls einzubehalten.
 Der NU kann diesen Einbehalt durch eine unbefristete, unwiderrufliche und selbstschuldnerische Bürgschaft eines im europäischen Wirtschaftsraum zugelassenen Kreditinstitutes oder Kreditversicherers ablösen.
 Die Bürgschaft muss den Verzicht auf die Einreden der Anfechtbarkeit und der Vorausklage gemäß § 770 Abs. 1, § 771 BGB und den Verzicht auf die Einrede der Aufrechenbarkeit gemäß § 770 Abs. 2 BGB - soweit die Forderungen nicht unbestritten oder rechtskräftig festgestellt sind - enthalten.
 § 17 Nr. 3 VOB/B bleibt unberührt.
 Die Rückgabe erfolgt nach § 17 Nr. 8 Abs. 2 VOB/B
 Der Anspruch aus der Bürgschaft verjährt in der Frist der gesicherten Ansprüche, im Zweifel in 10 Jahren.

16 Streitigkeiten / Gerichtsbarkeit / Gerichtsstand

16.1 Bei allen Streitigkeiten aus den vorstehenden Bestimmungen streben die Parteien eine außergerichtliche, gütliche Einigung an.

16.2 Alle gerichtlichen Streitigkeiten werden vor den ordentlichen Gerichten einem Schiedsgericht ausgetragen. Die Schiedsvereinbarung ist nur wirksam, wenn sie auf einer gesonderten, diesem Verhandlungsprotokoll beigefügten Urkunde, festgehalten ist.

16.3 Als Gerichtsstand wird der Erfüllungsort vereinbart.
Erfüllungsort ist derjenige, an dem die Bauleistung zu erbringen ist.

16.4 Es gilt deutsches Recht.

17 Schlussbestimmungen

17.1 Ist oder wird eine Bestimmung nach Vertragsschluss unwirksam (siehe Nummer 18), so bleibt der Vertrag im Übrigen gültig. Für diesen Fall versuchen die Vertragspartner, anstelle der unwirksamen Bestimmungen, eine Regelung zu treffen, die dem am nächsten kommt, was sie gewollt haben.

17.2 Sonstiges

18 Erklärung des NU

Der NU erklärt mit seiner Unterschrift sein rechtsverbindliches Angebot zum Vertragsschluss zu den vorstehenden Bedingungen, das der GU durch Auftragschreiben innerhalb der Bindefrist annehmen kann.

Der NU hält sich an sein Angebot gemäß diesem Verhandlungsprotokoll bis zum Datum

Unterschriften

Ort, Datum	Ort, Datum
- Generalunternehmer -	- Nachunternehmer -

Anlage A.1	
<h1>Schiedsvereinbarung</h1>	
Die Firma (Auftraggeber/in oder Generalunternehmer/in)	und die Firma (Auftragnehmer/in oder Nachunternehmer/in)
vereinbaren hiermit, dass alle Streitigkeiten aus oder im Zusammenhang mit dem Generalunternehmervertrag / Nachunternehmervertrag	
vom	<input type="text" value="Datum"/>
betreffend	
und über die Rechtswirksamkeit dieses Vertrags unter Ausschluss des ordentlichen Rechtsweges durch ein Schiedsgericht nach der Schiedsgerichtsordnung	
<p>in der bei Erhebung der Schiedsklage gültigen Fassung erledigt werden.</p> <p>Haben die Vertragsparteien keine Schiedsgerichtsordnung bestimmt, so gilt die Schiedsgerichtsordnung für das Bauwesen, herausgegeben vom Deutschen Beton- und Bautechnik-Verein E.V. und der Deutschen Gesellschaft für Baurecht e.V., als vereinbart.</p> <p>Sollte ein ordentliches Gericht den Schiedsspruch aufheben, so kann die Vertragspartei, die einen Anspruch gegen die andere Vertragspartei auch weiterhin geltend machen will, dies nur dadurch tun, dass sie von neuem ein Schiedsgerichtsverfahren einleitet.</p> <p>Für das neue Schiedsgerichtsverfahren gilt Absatz 1 entsprechend, jedoch mit der Maßgabe, dass die am ersten Schiedsgerichtsverfahren beteiligten Schiedsrichter und der Obmann im zweiten Schiedsgerichtsverfahren nicht als Richter mitwirken dürfen.</p> <p>Wird eine Gegenforderung, für die ein Schiedsgericht vereinbart ist, zur Aufrechnung gestellt, so entscheidet das Schiedsgericht zugleich über Forderung und Gegenforderung.</p> <p>Ist für die Gegenforderung kein Schiedsgericht vereinbart, so kann das Schiedsgericht seinen Schiedsspruch vorbehaltlich der Entscheidung des ordentlichen Gerichts über die Gegenforderung und die Aufrechnung fällen.</p> <p>Das Schiedsgericht ist befugt, über Streitfälle aus § 17.1 Generalunternehmervertrag / Nummer 17.1 Nachunternehmervertrag rechtsgestaltend zu entscheiden.</p> <p>Als Gerichtsstand und Sitz des Schiedsgerichts wird vereinbart:</p>	
Rechtsverbindliche Unterschriften	
Ort, Datum	Ort, Datum
- Auftraggeber/in oder Generalunternehmer/in -	- Auftragnehmer/in oder Nachunternehmer/in -

Anhang C: Registrierungsformular zum Partnering-Workshop⁵³⁹



PARTNERING WORKSHOP REGISTRATION FORM

FORM 2160
(10/2005)
(GSD-EPC)
PAGE 1 OF 5

Project #:	CSJ:	Project S Amount:
District:	County:	
Area Engineer:	Contractor:	

The TxDOT Partnering Special Provision requires that we join together in a Partnering arrangement to accomplish the work covered by each contract. This form will be used to initiate and develop the Partnering process for each applicable contract.

PART I. To be completed by the *Contractor* and forwarded to the *TxDOT Engineer*.

A. Is **Partnering** being recommended for this project?
 Yes No

B. If Partnering is being recommended, please complete the following:
 Date: _____ Location: _____
 Recommended *Internal Facilitator(s)* to be used for the workshop:
 Internal TxDOT or Contractor name (if known): _____
 Vendor – List the names of the three facilitators you recommend for the pre-qualified list:

C. Send this form, with PART I filled in, by fax to the *TxDOT Engineer*.

PART II. To be completed by the *TxDOT Engineer*.

A. Is **Partnering** being recommended for this project?
 Yes No

NOTE: If the *Contractor* and the *TxDOT Engineer* do not agree on recommending Partnering for this project then the *District Engineer* will make the final determination.

B. If a **Partnering** workshop is to be conducted, select one of the three Partnering Facilitation Services Vendors nominated above by the *Contractor*, or indicate the name of an internal TxDOT or Contractor facilitator selected for the workshop.
Partnering Workshop Facilitator: _____

NOTE: If your first facilitator choice is not available on desired date, select your next choice from the *Contractor's* three nominees.

C. Indicate the desired date and location for the Partnering workshop (achieve agreement with the Contractor on primary and alternative dates/locations):
 Date: _____ Location: _____

Notify the *Partnering Facilitation Services Vendor or Internal Facilitator* and provide the desired workshop dates, location and other details (complete the Partnering Workshop Pre-Assessment Worksheet).

D. Send copy of this form by **e-mail** (CST-Partnering) or **fax** to the *TxDOT CST-C Labor & Contract Administration Branch* 512/486-5517, the *Contractor* and the *District Engineer*.

⁵³⁹ Quelle: Texas Department of Transportation [Hrsg.] (2007a).

Form 2160 (10/2005)
Page 2 Of 5

PARTNERING WORKSHOP PRE-ASSESSMENT WORKSHEET

Division or District: _____

Company Name: _____ Telephone: _____ Fax: _____

Contact Name: _____ Telephone: _____ Fax: _____

TxDOT Contact _____ Telephone: _____ Fax: _____

CST-C Partnering Contact: _____ Telephone: _____ Fax: _____

Facilitator: _____ Telephone: _____ Fax: _____

Date(s) of Workshop: _____

Location: _____

Purpose: _____

Expected Results: _____

Describe your past and/or current relationship:

If there are any conflicts/problems that you might want to work out during the partnering workshop, please list them here:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Form 2160 (10/2005)
Page 3 of 5

Items to be covered in the workshop: **PROJECT ROLES/RESPONSIBILITIES/EXPECTATIONS/COMMUNICATION; ISSUES IDENTIFICATIONS/ESCALATION/RESOLUTION (DISCUSSION OF "ROCKS IN THE ROAD" & SOLUTIONS).**

Other Modules:

_____ Project Recognition _____ Role Reversals

_____ Project overview, layout, anticipated results, scope and sequence of work, and safety issues

_____ Meeting schedule a) Weekly job meeting b) Periodic follow-up meetings

_____ DiSC or other Instrumental Profiles (when applicable and as needed)

_____ Videos (optional) _____ Mission Charter

_____ Other Modules as needed _____

What percentage of the individuals in your organization do you believe to be positive, negative or neutral toward the Partnering process?

Positive - _____ Negative - _____ Neutral - _____

Please list any special requests for your workshop in the space below:

Form 2160 (10/2005) Page 4 of 5	PARTNERING WORKSHOP INFORMATION SHEET
------------------------------------	--

Name of Point of Contact (POC) and Phone #: _____			
Fax # and E-mail Address: _____			
Date for Workshop: _____		Times for Workshop: _____	
Location: _____			
Address of Location: _____		Telephone # and Fax # of Location: _____	
Meal Information: _____ _____			
Facilitator: _____			
TxDOT Attendees			
Name	Position	Phone/Fax	E-mail
Contractor:			
Name	Position	Phone/Fax	E-mail
Sub Contractors/Other Stake Holders			
Name	Position	Phone/Fax	E-mail

Anhang D: Agenda eines eintägigen Start-up-Workshops⁵⁴⁰

**PPC 2000 and Partnering Practice Workshop
Agenda**

1. Welcome and introductions (9.30am)
2. Restatement of the core objectives of Elevate Projects (9.30 –9.45) - Louise
3. The principles behind PPC 2000, its structure and documentation (9.45am – 10.15) - Paul
4. PPC 2000 control tools explained (10.15 – 12.30) Break for Tea/Coffee (11.15 –11.30) - Clare
 - Partnering timetable
 - Project Timetable
 - Project Partnering Agreement
 - Joining Agreement
 - Pre Possession agreement
 - Commencement Agreement
 - Brief Exercise

 - Reducing, Managing and Sharing Risk
 - Measured performance against KPI's
 - Incentives to reward exceptional performance

 - Core Groups, workshops and technical groups
 - Partnering Adviser
 - Brief Risk Exercise
- Lunch (12.30 – 1.15)
5. Common Issues with PPC 2000. (1.15 – 1.45) - Paul
6. Managing the Partnership - (1.45 – 2.45) – Group Workshops
7. Elevate Key Performance Indicators (2.45 – 3.15) – Andrew Platten
8. Q&A /Actions required (3.15– 3.30) - All
9. Summing up and close (3.30 pm)

⁵⁴⁰ Diese Agenda wurde im Rahmen eines NEC-PPC2000-Vertrages verwendet. Quelle: Elevate East Lancashire [Hrsg.] (2006).


Anhang E: Agenda eines zweitägigen Start-up-Workshops⁵⁴¹

Start-up-Workshop, Agenda des 1. Tages		Zeit	Dauer ca.
1.	Einführende Worte des Moderators und Darstellung des Workshop-ablaufs	09:00	15 min.
2.	Vorstellung der Teilnehmer und Äußerung der persönlichen Erwartungen an den Workshop	09:15	30 min.
3.	Brainwriting – ‚Was zeichnet eine Kooperation aus?‘; Schwerpunkt-aussagen herausarbeiten	09:45	15 min.
4.	Erläuterung des Partnering-Gedankens durch den Moderator und Vergleich mit den genannten Merkmalen einer Kooperation aus Sicht der Teilnehmer	10:00	30 min.
Pause		10:30	15 min.
5.	Brainwriting – ‚Was erwarten Sie durch das Partnering persönlich bzw. für Ihre Firma?‘; Schwerpunktaussagen herausarbeiten	10:45	60 min.
6.	Präsentation und Diskussion der Vorteile des Partnering im Vergleich zur traditionellen Bauausführung im Schlüsselfertigbau	11:45	45 min.
Pause – gemeinsames Mittagessen		12:30	45 min.
7.	Zielsetzungen der Zusammenarbeit formulieren und diskutieren	13:15	60 min.
8.	Visionen und Leitbilder der Partnerschaftskultur entwickeln	14:15	45 min.
Pause		15:00	15 min.
9.	Potenzielle Hemmnisse im Kooperationsverlauf identifizieren, Bedenken äußern, ggf. Erfahrungen schildern	15:15	60 min.
10.	Struktur- und Organisationsform der Kooperationsgemeinschaft	16:15	75 min.
Workshop Ende des 1. Tages		17:30	

Start-up-Workshop, Agenda des 2. Tages		Zeit	Dauer ca.
11.	Umgang mit Konflikten unter psychologischen Gesichtspunkten	09:00	30 min.
12.	Grundlagen eines Schlichtungsmechanismus' konzeptionieren	09:30	60 min.
Pause		10:30	15 min.
13.	Ablauf und Kontrolle kontinuierlicher Verbesserungsmaßnahmen	10:45	45 min.
14.	‚messbare‘ Maßnahmenpläne abstimmen – Entwicklung eines Bewertungsverfahrens im Sinne eines Benchmarking	11:30	60 min.
Pause – gemeinsames Mittagessen		12:30	45 min.
15.	Motivationssteigernde Anreizmöglichkeiten	13:15	45 min.
16.	Erstellung einer ‚To-Do-Liste‘ für den weiteren Verlauf der Kooperation	14:00	60 min.
Pause		15:00	15 min.
17.	Ausarbeitung, Erstellung und Unterzeichnung der Partnerschafts-Charta	15:15	90 min.
18.	Workshop-Feedback durch die Teilnehmer und den Moderator	16:45	45 min.
Workshop Ende des 2. Tages		17:30	

⁵⁴¹ Quelle: In Anlehnung an Bennett, J.; Jayes, S. (1995), S. 56f.

Anhang F: Benchmarking-Umfrage in Workshops⁵⁴²



Special Needs School – Project Team Workshop
Teaching and Learning Centre, Ave.
 14th July 2003

Intent of workshop

- Crystallise common goals.
- Flush out key issues / risks.
- Action plan to realise goals and handle risks/ issues.
- Build relationships and enjoy it.

Agenda

Start 0830 for 0900 hrs

1. Intent of day/ logistics
2. Introductions
3. Project goals
4. presentation of Right First Time
5. Project issues and risks
6. Action planning
7. Behaviours to be encouraged throughout the project
8. Session Review
9. Strategic discussion on improving the 'partnering' procurement process¹

Close 1600 hrs,

Background to the facilitation

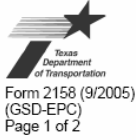
The purpose of the workshop is to enhance Project delivery by strengthened team working/ relationships. The outcomes are achieved via a process that has the flexibility to move with the flow of important conversations rather than being restricted by a rigid agenda. The greatest value will come from the skilful guidance of the group to have their individual needs met for the day. The session will open up different perspectives and prepare the ground for action planning by the Team to achieve its objectives.

For further information contact Dave Still on 0191 514 6878 / mobile 07904 186855 or e-mail
 dave@dabuilding.co.uk
Visit web site at www.dabuilding.co.uk

¹ Contractors' and Transport and Design Services staff.

⁵⁴² Quelle: DSA Building Performance [Hrsg.] (2006).

Anhang G: Benchmarking-Umfrage in Workshops⁵⁴³



**Partnering Workshops Evaluation and
Participants Evaluation Form**

Project/CSJ:	Location:
Facilitator(s):	Date:

1. Please use the scale below to evaluate the overall workshop. (Please circle one for each question.)

Poor	Below Average	Average	Very Good	Excellent
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

2. Specifically, how would you rate this **facilitated** meeting in the following areas:

A. The workshop was tailored to my needs:

Poor	Below Average	Average	Very Good	Excellent
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Comments:

B. The partnering process addressed specific issues/problems related to this project: Please give examples.

Poor	Below Average	Average	Very Good	Excellent
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Comments:

⁵⁴³ Quelle: Texas Department of Transportation [Hrsg.] (2007b).

Form 2158 (9/2005)
Page 2 of 2

C. The material was presented in an interesting and productive manner: Please give examples.

Poor	Below Average	Average	Very Good	Excellent
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Comments:

3. What specific aspects of the facilitated workshop seem to be beneficial or non-beneficial to you ? Please give examples.

4. In your opinion, what could this facilitator(s) have done to make this workshop more productive? Please give examples.

5. What was the most useful portion of the workshop?

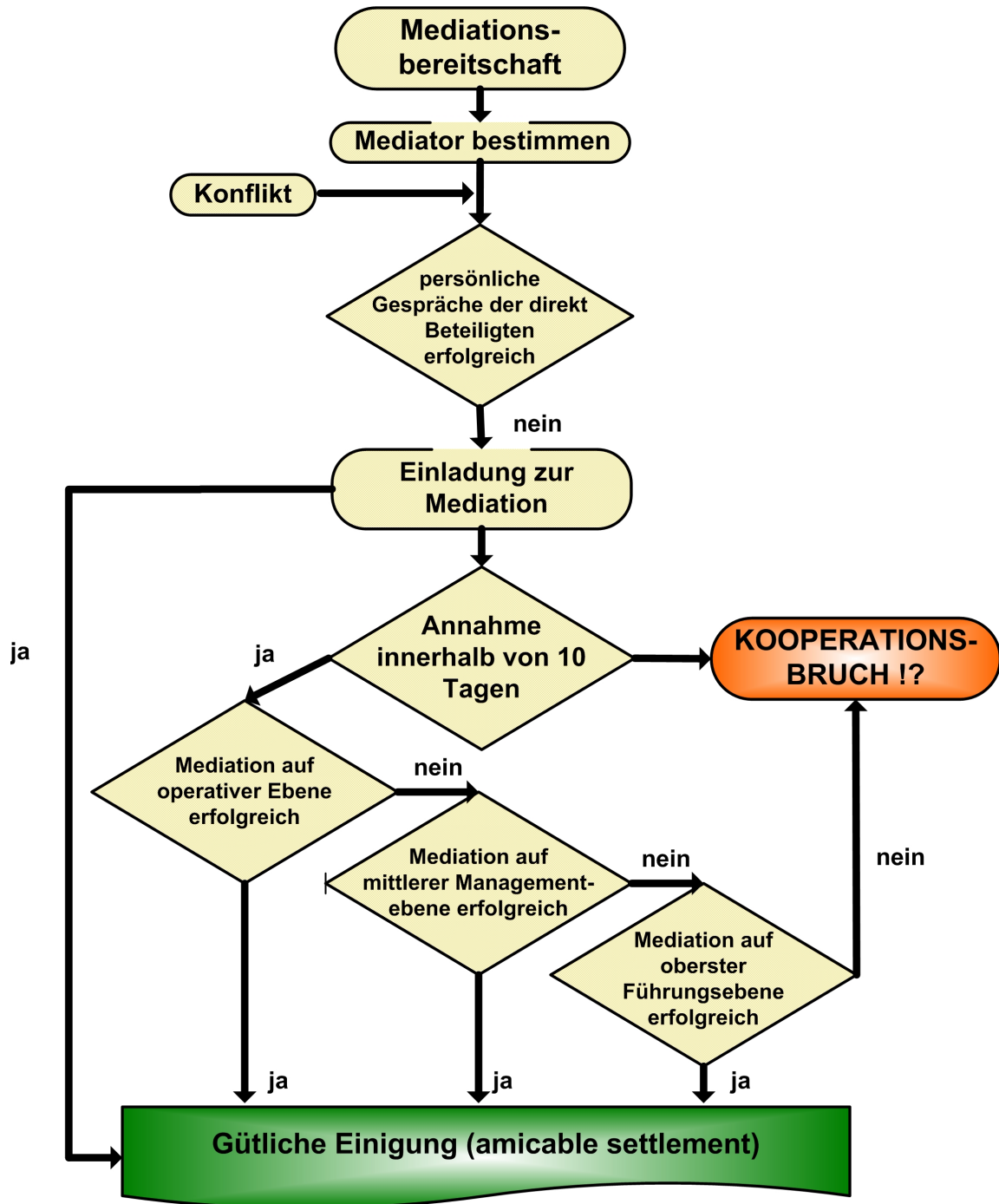
6. What changes would you like to see in future workshops?

7. Were your expectations met? Yes Partially No

If not, why? _____

Additional Comments: _____

Anhang H: Ablaufschema der außergerichtlichen Konflikt-schlichtung⁵⁴⁴



⁵⁴⁴ Quelle: Eigene Darstellung.

Anhang I: Curriculum vitae**Dipl.-Ing. Dipl.-Wirt. Ing.****Daniel Schmolke**

Antwepener Strasse 5

50672 Köln

☎ 0221 / 5 71 65 83 4

0152 / 0 17 65 93 2

✉ Daniel_Schmolke@gmx.de

**meine persönlichen Daten**

geboren am 01.03.1977 in Hilden, NRW
deutsch, ledig

Schulbildung:

08/1983 – 07/1987	Grundschule Walder Straße, Hilden	
08/1987 – 07/1996	Helmholtz-Gymnasium Hilden	Leistungsfächer: Mathematik, Physik, Geschichte, Deutsch; Abschluss: Abitur (Note: gut)

Zivildienst:

08/1996 – 09/1997	Dorotheenheim Hilden e.V.	Jugendhilfe für sozial benachteiligte Jugendliche
----------------------	---------------------------	---

Studium:

10/1997 – 08/2002	Bergische Universität Wuppertal	Studium des Bauingenieurwesens, Schwerpunkte: ‚Konstruktiver Ingenieurbau‘ und ‚Baumanagement‘ Diplomarbeit: „Die Zusammenarbeit von General- und Nachunternehmern auf ausländischen Baumärkten am Beispiel von Großbritannien und den USA“ (Note: sehr gut) Abschluss: Diplom-Bauingenieur (Uni) (Gesamtnote: gut)
dabei von 08/2001 – 10/2001	Indian Institute of Technology, Madras (Chennai) / India	Studienarbeit: „Hydrodynamic performance characteristics of vertical single wave screens due to regular and random waves“ (Note: sehr gut); gefördert durch ein Leistungsstipendium des Fachbereiches Bauingenieurwesen der Bergischen Universität Wuppertal
parallel von 04/2001 – 07/2005	FernUniversität Hagen	Studium des Wirtschaftsingenieurwesens, Schwerpunkte: ‚Finanzwirtschaft‘ sowie ‚Organisation und Planung‘ Diplomarbeit: „Probleme und Potenziale des Franchising in der Bauwirtschaft“ (Note: gut) Abschluss: Diplom-Wirtschaftsingenieur (Uni) (Gesamtnote: befriedigend)
zusätzlich 01/2004 – 02/2008	Bergische Universität Wuppertal	Promovend am Lehr- und Forschungsgebiet ‚Baubetrieb und Bauwirtschaft‘, Herr Univ.-Prof. Dr.-Ing. M. Helmus; u.a gefördert als Promotionsstipendiant der Studienstiftung des deutschen Volkes

zusätzlich seit 10/2004	FernUniversität Hagen	Studium der Betriebswirtschaftslehre, Schwerpunkte: ‚Internationales Dienstleistungsmanagement‘ sowie ‚Unternehmensgründung, -nachfolge und -bewertung‘; voraussichtlicher Abschluss 03/2009: Diplom-Kaufmann (Uni)
<u>Studienbegleitende Tätigkeiten:</u>		
02/1999 – 02/2001	Bergische Universität Wuppertal	Studentische Hilfskraft im Lehr- und Forschungsgebiet „Messtechnik/Vermessungskunde“
04/1999 – 04/2000	Bergische Universität Wuppertal	Studentische Hilfskraft im Lehrgebiet „Massivbau und Tragwerkskonstruktionen“
04/2000 – 03/2001	Bergische Universität Wuppertal	Studentische Hilfskraft im Lehr- und Forschungsgebiet „Statik und Dynamik der Tragwerke“
10/2001 – 04/2002	Ing.- Büro Vössing GmbH, Düsseldorf	Studentische Hilfskraft für Projektsteuerung und Controlling für den Ausbau der Wuppertaler Schwebebahn
05/2002 – 08/2002	Bergische Universität Wuppertal	Studentische Hilfskraft im Lehr- und Forschungsgebiet „Baubetrieb und Bauwirtschaft“
<u>Praktika:</u>		
07/1995	Isaplan Ingenieur GmbH, Leverkusen	Verkehrsplanung und Infrastrukturentwicklung
04/2001 – 07/2001	Indian Institute of Technology, Madras (Chennai), Indien	Department of Ocean Engineering, Beratungsdienste für privatwirtschaftliche Unternehmen in Chennai und Ahmadabad; u.a. als Stipendant der InWEnt gGmbH (ehem. Carl-Duisberg-Gesellschaft), Köln
<u>Berufliche Entwicklung:</u>		
09/2002 – 12/2003	Bergische Universität Wuppertal	Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehr- und Forschungsgebiet ‚Baubetrieb und Bauwirtschaft‘
01/2004 – 02/2008	Rostek & Pesch GmbH & Co. KG, Krefeld	Projektleiter im Industrie- und Schlüsselfertigbau; Aufgabenschwerpunkte: Angebotsbearbeitung, Arbeitvorbereitung, Nachunternehmer-Auftragsvergabe, personal- und budgetverantwortliche Projektabwicklung und Controlling
ab 03/2008	Max Bögl Bauser- vice GmbH & Co. KG, Neumarkt	Bauvisionär der Unternehmensentwicklung als Stabsstelle der Unternehmensleitung; Aufgabenschwerpunkte: Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle unter Einbezug durchgängig digitaler Abbildung von Bauprozessen mittels Building Information Modeling (BIM)
<u>Fort- und Weiterbildung:</u>		
08/2004 fortlaufend	Management Akademie Koppelberg	Negotiation – Verhandlungen in Großprojekten, Sommerakademie der Studienstiftung des deutschen Volkes; zusätzlich zweisemestriges Rhetorik-Seminar, EDV-Schulungen sowie diverse Sprachkurse und bauspezifische Fachseminare
<u>Soziales Engagement</u>		
Sommer 1999, 2000	RUF-Jugendreisen e.V., Bielefeld	gemeinnützige Tätigkeit als Jugendreiseleiter während der vorlesungsfreien Zeiten; Einsatzorte: Spanien, Italien
seit 04/1998	Judo-Club Langen- feld	Trainertätigkeit für Taekwon-Do sowie ehrenamtliche Verbandstätigkeit für die ‚International Taekwon-Do Federation‘

Kenntnisse und Interessen:		
IT	sehr gut gut	Windows, MS-Word/ -Excel/ -Power Point / -Project, Power Project Teamplan, RIB-Arriba Baumanagement & Controlling Netzwerkadministration, Lotus Notes, Arriba Kalkulation, parametrische 3D-CAD Systeme (Autodesk Revit), BIM-Simulationssoftware (Naviswork Manage), BIM-Kalkulations- und Controllingsoftware (RIB-Visual & QTO), weitere Autodesk-Produkte (Design Viewer, DWG True View, DWF Writer for 3D, Impression 2)
Sprachen	Englisch Spanisch	fließend in Wort und Schrift Grundkenntnisse
Hobbies		Wasserski, Taekwon-Do, Individualreisen

Wuppertal, 12.09.2008

Literaturverzeichnis

I. Monographien

- Ahlert, D.; Evanschitzky, H.** (2002): Studie ‚Erfolgsfaktoren von Franchisesystemen‘, Münster.
- Aronson, E.; Wilson, T. D.; Akert, R. M.** (2004): Social psychology, 5. Aufl., New York.
- Associated General Contractors of America** [Hrsg.] (1991): Partnering. A Concept for Success, Washington, D.C.F.
- Axelrod, R.** (1997): Die Evolution der Kooperation, 4. Aufl., München; Wien.
- Backhaus, K.** (1999): Industriegütermarketing, München.
- Bauindustrieverband Berlin- Brandenburg e.V.** [Hrsg.] (2003): Schlichtungsordnung über Bausachen, Potsdam.
- Bea, F. X.; Göbel, E.** (1999): Organisation: Theorie und Gestaltung, Stuttgart.
- Bennett, J.; Jayes, S. J.** (1995): Trusting the Team: The best practice guide to partnering in construction, Reading.
- Bennett, J.; Jayes, S. J.** (1998): The Seven Pillars of Partnering: A Guide to Second Generation Partnering, London.
- Bergmann, U.** (2002): Start frei zur Kooperation – Wie Sie die richtigen Geschäftspartner finden und erfolgreich zusammenarbeiten, München.
- Berry, L. L.; Parasuraman, A.** (1991): Marketing Services. Competing Through Quality, New York [u.a.], 1991.
- Bleicher, K.** (1999): Das Konzept. Integriertes Management, Visionen-Missionen-Programme, Frankfurt a. M.; New York.
- Bleicher, K.** (1991): Organisation, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Bruhn, M.** (2001a): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden, 3., neu bearbeitete Auflage, Berlin; Heidelberg.
- Bruhn, M.** (2001b): Relationship Marketing, 1. Aufl., München.
- Buggert, W.; Wielpütz, A.** (1995): Target Costing – Grundlagen und Umsetzung des Zielkostenmanagements, München.
- Bünting, H. F.** (1995): Organisatorische Effektivität von Unternehmungen: ein zielorientierter Ansatz, Wiesbaden. Zugl.: Univ. Bochum, Diss., 1994.
- Clough, R. H.; Sears, G. A.** (1994): Construction Contracting, 6. Aufl., New York.
- Collier, K.** (1987): Construction Contracts, 2. Aufl., Englewood Cliffs.
- Construction Industry Review Committee** [Hrsg.] (2001): Construct for Excellence – Report of the Construction Industry Review Committee, Hong Kong.
- Davidow, W. H.; Malone, M. S.** (1993): Das virtuelle Unternehmen: der Kunde als Co-Produzent, Frankfurt am Main; New York.
- Department of the Environment, Transport and the Regions** [Hrsg.] (2000): KPI Report for the Minister for Construction, London.

- Diederichs, C. J.** (2001): Handbuch der strategischen und taktischen Bauunternehmensführung, Wiesbaden; Berlin.
- Dörler, K.** (1988): Reorganisationen in mittleren Unternehmen, Bern [u.a.]. Zugl.: Univ. St. Gallen, Diss., 1987.
- Egan, J.** (1998): Rethinking Construction, Report of the Construction Task Force to the Deputy Prime Minister, John Prescott, on the scope for improving the quality and efficiency of UK construction, London.
- Esser, H.** (2000): Soziologie: Spezielle Grundlagen, Bd. 5 – Institutionen, Frankfurt am Main; New York.
- European Construction Institute** [Hrsg.] (2001): Partnering in Europe – Incentive based alliancing for projects, London.
- FIEC** [Hrsg.] (1998): Untervergabe in der Bauwirtschaft: Grundprinzipien der Zusammenarbeit zwischen den Partnern, Paris.
- Fleischmann, H. D.** (1983): Bauorganisation: Ablaufplanung, Baustelleneinrichtung, Betriebsorganisation, Arbeitsorganisation, 1. Aufl., Düsseldorf.
- Franke, C.** (1994): Strategische Partnerschaften in mittelständischen Unternehmen. Optionen zur Sicherung der Eigenständigkeit, Wiesbaden.
- Franke, H.; Höfler, H.; Bayer, W. D.** (2001): Bauvergaberecht in der Praxis, Rechtssicherheit für Bauunternehmen und ihre Auftraggeber, Wiesbaden [u.a.].
- Frese, E.** (2005): Grundlagen der Organisation. Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung, 9., vollst. überarb. Aufl., Wiesbaden.
- Fuchs, H.** (2003): Kooperationspflichten der Bauvertragsparteien, Düsseldorf.
- Glasl, F.** (2004): Konfliktmanagement, Stuttgart.
- Göbel, E.** (1998): Theorie und Gestaltung der Selbstorganisation, Berlin.
- Göbel, E.** (2002): Neue Institutionenökonomik: Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendungen, Stuttgart.
- Gralla, M.** (1999): Neue Wettbewerbs- und Vertragsformen für die deutsche Bauwirtschaft – Produktivitätssteigerung und partnerschaftliche Zusammenarbeit durch den Einsatz innovativer Wettbewerbs- und Vertragsformen. Reihe: Wissenschaftliche Schriften zur Wohnungs-, Immobilien- und Bauwirtschaft, Jg. 1999, Bd. 4. Zugl.: Univ. Dortmund, Diss., 1999.
- Gralla, M.** (2001): Garantierter Maximalpreis, GMP-Partnering-Modelle – Ein neuer und innovativer Ansatz für die Baupraxis, Stuttgart; Leipzig; Wiesbaden.
- Grochla, E.** (1980): Unternehmensorganisation, Opladen.
- Habermas, J.** (1997): Theorie des kommunikativen Handelns, Bd.1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung, Bd. 2: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft, 6., Aufl., Frankfurt a.M.
- Hall, R. H.** (1998): Organisations: Structures, processes and outcomes, 7. Aufl., New York.
- Halpin, D. W.; Woodhead, R. W.** (1998): Construction Management, 2. Aufl., New York.
- Heiermann, W.; Riedl, R.; Rusam, M.** (2003): Handkommentar zur VOB: Teile A und B, 10. Aufl., Wiesbaden.

- Heimbrock, K. J.** (2001): Kompetenzpartnermanagement. Beschaffung im dynamischen Unternehmen, Wiesbaden.
- Hellard, R. B.** (1995): Project Partnering: Principle and Practice, London.
- Hinze, J.** (2001): Construction Contracts, 2. Aufl., New York.
- Hoffmann, M.; Kremer, P.** (1999): Zahlentafel für den Baubetrieb, 5. Aufl., Stuttgart.
- Holmlund, M.** (1997): Perceived Quality in Business Relationships, Arbeitspapier der Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki.
- Huse, J. A.** (1997): Understanding and Negotiating Turnkey Contracts, London.
- Institution of Civil Engineers [Hrsg.]** (2001): The NEC partnering option X12, London.
- Janssens, D. E. L.** (1991): Design-Build Explained, London.
- Jung, H.** (1998): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., München; Wien.
- Kapellmann, K. D.** (1997): Schlüsselfertiges Bauen: Rechtsbeziehung zwischen Auftraggeber, Generalunternehmer, Nachunternehmer; 1. Aufl., Düsseldorf.
- Kemmner, G.-A., Gillessen, A.** (1999): Virtuelle Unternehmen – Ein Leitfaden zum Aufbau und zur Organisation einer mittelständischen Unternehmenskooperation, Heidelberg
- Kirsch, W.** (1992): Kommunikatives Handeln, Autopoesie, Rationalität, München.
- Kling, W.** (2000): Rationelle Mandatsbearbeitung im privaten Baurecht, München.
- König, O.; Schattenhofer, K.** (2006): Einführung in die Gruppendynamik, Heidelberg.
- Korbmacher, E.-M.** (1991): Organisationsstrukturelle Problemfelder im überbetrieblichen Projektmanagement, Hamburg. Zugl.: Univ. Duisburg, Diss., 1990.
- Kosiol, E.** (1976): Organisation der Unternehmung, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Kraege, R.** (1997): Controlling strategischer Unternehmenskooperationen – Aufgaben, Instrumente und Gestaltungsempfehlungen, München; Mering.
- Kubitschek, C.** (2000): Franchising – Effizienzvergleich mit alternativen Vertriebskonzepten, Wiesbaden. Zugl.: Univ. Regensburg, Diss., 1999.
- Kuhn, A.** (1990): Unternehmensführung, 2. völlig neubearb. Aufl., München.
- Latham, M.** (1994): Constructing the Team, London.
- Likert, R.** (1961): New Patterns of Management, New York.
- Lombriser, R.; Abplanalp, P. A.** (1997): Strategisches Management, Zürich.
- Luhmann, N.** (2000): Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, Stuttgart.
- Macharzina, K.** (1999): Unternehmensführung: Konzepte – Methoden – Praxis, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Masterman, J. W. E.** (2002): An introduction to Building Procurement Systems, 2. Aufl., London.
- Mayrzedt, H.; Fissenewert, H.** (2001): Handbuch Bau-Betriebswirtschaft, Unternehmensstrategien – Prozessmanagement – Betriebswirtschaftliche Funktion, Düsseldorf.
- Meffert, H.; Bruhn, M.** (2000): Dienstleistungsmarketing, Grundlagen-Konzepte-Methoden, 3. Aufl., Wiesbaden.

- Meyer, C.** (1994): Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kennzahlensysteme, 2. Aufl., Stuttgart.
- Milgrom P.; Roberts J.** (1992): Economics, Organization & Management, Englewood Cliffs [u.a.].
- Mintzberg, H.** (1979): The Structuring of Organizations, New Jersey.
- Mörsdorf, M.** (1998): Konzeption und Aufgaben des Projektcontrolling, Wiesbaden. Zugl.: Wiss. Hochsch. für Unternehmensführung Koblenz, Diss., 1997.
- Müller-Stewens, G.; Lechner, C.** (2001): Strategisches Management, Stuttgart.
- Nebel, J.; Schulz, A.; Wessels, A. M.** (1999): Das Franchise-System – Handbuch für Franchisesegeber und Franchisenehmer, Neuwied [u.a.].
- Ogunlana, S. O.** (1999): Profitable Partnering in Construction Procurement, London.
- Olbrich, R.** (2006): Marketing – Eine Einführung in die marktorientierte Unternehmensführung, 2., überarb. u. erw. Aufl., Berlin [u.a.].
- Olfert, K.; Rahn, H.-J.** (2004): Kompakt Training Organisation, 3. Aufl., Ludwigshafen.
- Ostermaier, H.** (1996): Reorganisation von Geschäftsbereichsunternehmen: Konzeption zur Steigerung der Prozess-, Ressourcen- und Markteffizienz, Berlin.
- Pfeiffer, D. K.** (1976): Organisationssoziologie: Eine Einführung, Stuttgart [u.a.].
- Picot, A.; Dietl, H. M.; Franck, E.** (1999): Organisation. Eine ökonomische Perspektive, 2., überarb. und erw. Aufl., Stuttgart.
- Picot, A.; Reichwald, R.; Wigand, R. T.** (2001): Die grenzenlose Unternehmung, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Porter, M. E.** (1980): Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction, New York.
- Porter, M. E.** (1985): Competitive advantages: Creating and sustaining superior performances, New York.
- Porter, M. E.** (2000): Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistung erreichen und behaupten, 6. Aufl., Frankfurt.
- Pratt, J. W.; Zeckhauser, R. J.** [Hrsg.] (1985): Principals and agents: the structure of business, Boston.
- Richter, R.; Furubotn, E. G.** (2003): Neue Institutionenökonomik, Tübingen.
- Ripperger, T.** (1998): Ökonomik des Vertrauens – Analyse eines Organisationsprinzips, (Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften; Bd. 101), Tübingen 1998, Zugl.: Univ. München, Diss., 1997.
- Schäffer, U.** (2001): Kontrolle als Lernprozess, Wiesbaden.
- Schaude, G.** (1993): Kooperation, Joint-Venture, Strategische Allianzen, 2. Aufl., Eschborn.
- Schirmer, F.** (2000): Reorganisationsmanagement – Interessenkonflikte, Koalitionen des Wandels und Reorganisationserfolg, 1. Aufl., Wiesbaden 2000. Zugl.: Univ. Hannover, Habil.-Schr., 1999.
- Schnell, R.; Hill, P.; Esse, U.** (1999): Methoden der empirischen Sozialforschung, 6. Aufl., München; Wien.

- Schreyögg, G.** (1999): Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Schulte-Zurhausen, M.** (1995): Organisation, München.
- Schultzel, H. J.; Unruh, V. P.** (1996): Successful Partnering: Fundamentals for Project Owners and Contractors, New York.
- Schwarz, S.; Weissman, A.; Schmutzer, M.** [Hrsg.] (1997): Zukunftssicherung für die Bauwirtschaft: in vier Schritten aus der Krise, Wiesbaden.
- Siedenbiedel, G.** (2001): Organisationslehre, Stuttgart [u.a.].
- Skaupy, W.** (1995): Franchising, 2. neu bearb. Aufl., München.
- Smith, A.** (1997): The Partnership Handbook, Edmonton, Alberta.
- Staehe, W. H.** (1999): Management: Eine verhaltenspolitische Perspektive, 8. Aufl., München.
- Stahl, E.** (2002): Dynamik in Gruppen. Handbuch der Gruppenleitung, Berlin [u.a.].
- Statistisches Bundesamt** [Hrsg.] (2007): Justizstatistik der Zivilgerichte, Fachserie 10, Reihe 2.1-2005 – Geschäftsanfall und -erledigung der Zivilprozesssachen vor den Amts-, Land- und Oberlandesgerichten nach Ländern sowie vor dem Bundesgerichtshof u.a. nach Verfahrensgegenstand, Erledigungsart, Verfahrensdauer, Wiesbaden.
- Staudt, E.** (1997): Technische Entwicklung und betriebliche Restrukturierung oder Innovation durch Integration von Personal- und Organisationsentwicklung, Bochum.
- Steinmann, H.; Schreyögg, G.** (2000): Management – Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte-Funktionen-Fallstudien, Wiesbaden.
- Stephenson, R. J.** (1995): Project Partnering for the Design and Construction Industry. 1. Aufl., New York.
- Strategic Forum for Construction** [Hrsg.] (2002): Accelerating Change Report – A report by the Strategic Forum for Construction chaired by Sir John Egan, London.
- Sydow, J.** (1992): Strategische Netzwerke – Evolution und Organisation, Wiesbaden.
- Sydow, J.; Kloyer, M.** (1995): Managementpraktiken in Franchisingnetzwerken – Erkenntnisse aus sechs Fallstudien, Wuppertal. Identisch zu Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke – Evolution und Organisation, Wiesbaden.
- Turner & Townsend** [Hrsg.] (2004): Partnering, London.
- Vahs, D.** (2005): Organisation: Einführung in die Organisationstheorie und -praxis, 5. überarb. Aufl., Stuttgart.
- Vanberg, V.** (1982): Markt und Organisation: Individualistische Sozialtheorie und das Problem kooperativen Handelns, Tübingen.
- Warne, T. R.** (1994): Partnering for Success, New York.
- Weibler, J.** (2001): Personalführung, München.
- Weuster, A.** (2004): Unternehmensorganisation – Organisationsprojekte – Aufbaustrukturen, 2. überarb. und erw. Aufl., München [u.a.].
- Williamson, O. E.** (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Unternehmen, Märkte, Kooperationen, Tübingen.
- Wolff, B.** (1999): Anreizkompatible Reorganisation von Unternehmen, Stuttgart.

II. Beiträge in Sammelwerken

- Alisch, K.** [Red.]; **Sellien, R.** [Begr.] (2004): Gabler-Wirtschafts-Lexikon, 16., vollst. überarb. und aktualisierte Aufl., Wiesbaden.
- Arnold, O.; Hartling, M.** (1995): Virtuelle Unternehmen: Begriffsbildung und -diskussion. In: Institut für Wirtschaftsinformatik Universität Bern [Hrsg.]: Arbeitspapier der Reihe 'Informations- und Kommunikationssysteme als Gestaltungselement Virtueller Unternehmen' an der Universität Bern et.al., Nr. 3/1995, Bern [u.a.].
- Arrow, K. J.** (1969): The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market Versus Nonmarket Allocation. In: Analysis and Evaluation of Public Expenditure, 91. Kongress des Joint Economic Committee, Teil I, Abschnitt A, Washington, S. 47-63.
- Austin, T.** (1995): Partnering with the enemy. In: ASCE [Hrsg.]: Civil Engineering, ASCE, Bd. 65, Nr. 3, New York, S. 40-43.
- Backhaus, K.; Weiber, R.** (1993): Das industrielle Anlagengeschäft – ein Dienstleistungsgeschäft? In: Simon, H. [Hrsg.] (1993): Industrielle Dienstleistungen, Stuttgart, S. 67-84.
- Biermann, M.** (2001): Da ist noch was drin für Ihren Betrieb. Nachträge – Teil 1. In: Zeitschriftenaufsatz: Trockenbau-Akustik, Bd. 18, Heft 12, S. 48-49, und Zeitschriftenaufsatz: Baugewerbe, Bd. 82, Heft 18, S. 38-40.
- Blecken, U.; Gralla, M.** (1998): Neue Wettbewerbsmodelle im Deutschen Baumarkt – Modernisierungserfordernisse der VOB/A. In: Kapellmann, K.; Vygen, K. [Hrsg.] (1998): Jahrbuch Baurecht 1998, S. 251- 274.
- Brödner, P.** (1997): High Performance Manufacturing – the Need for Comprehensive Change. In: Paul, H.-J.; Pekruhl, U. [Hrsg.] (1997): Aspects of integrated company renewal, Projektbericht des Instituts Arbeit und Technik, Bd. 3, Gelsenkirchen, S. 7-18.
- Brose, P.** (1984): Erkenntnisstand und Perspektiven von Unternehmensverfassungen aus interdisziplinärer Sicht. In: Die Aktiengesellschaft, Nr. 26/1984, S. 38-48.
- Bruhn, M.** (1997): Hyperwettbewerb – Merkmale, treibende Kräfte und Management einer neuen Wettbewerbsdimension. In: Die Unternehmung, Heft 5/1997, S. 329-357.
- Coase, R. H.** (1937/1960): The Nature of the Firm. In: *Economica*, Nr. 4/1937, S. 386-405. Wieder abgedruckt in: Stigler, G. J.; Boulding, K. E. (1960): *Readings in Price Theory*, 3. Aufl., London, S. 331-351.
- Cool, K.; Costa, L. A.; Dierickx, I.** (2002): Constructing Competitive Advantage. In: Andrew P.; Howard T.; Richard W. [Hrsg.] (2002): *Handbook of Strategy and Management*, London [u.a.], S. 55-71.
- Darby, M. R.; Karni, E.** (1973): Free Competition and the Optimal Amount of Fraud. In: *Journal of Law and Economics*, Bd. 28, Nr. 4/1985, S. 67-86.
- Diller, H.; Kusterer, M.** (1988): Beziehungsmanagement – Theoretische Grundlagen und explorative Befunde. In: *Marketing ZFP*, Heft 3, S. 211-220.
- Dollinger, M. J.** (1990): The Evolution of Collective Strategies in Fragmented Industries. In: *Academy of Management* (1990), Nr. 2/1990, New York, S. 266-285.

- Eschenbach, R.; Müller-Tyl, F.** (1993): Strategische Erfolgsfaktoren innovativer mittelständischer Unternehmen. In: Liessmann, K. [Hrsg.] (1993): Controlling-Konzepte für den Mittelstand: Existenzsicherung durch Innovation und Flexibilität, 1. Aufl., Freiburg i. Br., S. 57-72.
- Gottfreund, G.** (1993): Leitbildstrategien mittelständischer Unternehmen in Theorie und Praxis. In: Liessmann, K. [Hrsg.] (1993): Controlling-Konzepte für den Mittelstand: Existenzsicherung durch Innovation und Flexibilität, 1. Aufl., Freiburg i. Br., S. 127-142.
- Green, S. D.** (1999): Partnering: The propaganda or corporatism. In: Ogunlana, S.O. [Hrsg.] (1999): Profitable Partnering in Construction Procurement, 1. Aufl., Routledge (UK), S. 3-14.
- Griese, J.** (1992): Auswirkungen globaler Informations- und Kommunikationssysteme auf die Organisation weltweit tätiger Unternehmen. In: Stähle, W.H.; Conrad, P. [Hrsg.] (1992): Managementforschung 2, Berlin; New York, S. 163-175.
- Gruhler, W.** (1993): Gesamtwirtschaftliche Bedeutung und einzelwirtschaftlicher Stellenwert industrieller Dienstleistungen. In: Hermann, S. [Hrsg.] (1993): Industrielle Dienstleistungen, Stuttgart, S. 23-40.
- Gruhler, W.** (1994): Outsourcing von Dienstleistungen zu Dienstleistungsunternehmen. In: Corsten, H.; Hilke, W. [Hrsg.] (1994): Dienstleistungsproduktion, Wiesbaden, S. 151-175.
- Gust, E.-M.** (2001): Customer-Value-Management in Franchisesystemen – konzeptionelle Grundlagen der Franchisenehmer-Bewertung. In: Ahlert, D.; Creusen, U.; Ehrmann, T. [u.a.] [Hrsg.] (2001): Gabler Edition Wissenschaft: Unternehmenskooperation und Netzwerkmanagement, 1. Aufl., Wiesbaden. Zugl.: Univ. Münster (Westfalen), Diss., 2001.
- Hehn, M.** (2002): Entwicklung und Stand der Mediation – ein historischer Überblick. In: Haft, F.; Schlieffen, K. (2002): Handbuch Mediation – Verhandlungstechnik, Strategien, Einsatzgebiete, München, S. 150-171.
- Hofstede, G.** (1992): Die Bedeutung von Kultur und ihren Dimensionen im internationalen Management. In: Kumar, B.; Haussmann, H. [Hrsg.] (1992): Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit, München, S. 303-324.
- Holmström, B.** (1979): Moral hazard and observability. In: Bell Journal of Economics, Nr. 10, S. 74-91.
- Holmström, B.** (1982): Moral hazard in teams. In: Bell Journal of Economics, Nr. 13, S. 324-340.
- Homburg, C.** (1993): Industrielle Dienstleistungen und Kundennähe. In: Simon, H. [Hrsg.] (1993): Industrielle Dienstleistungen, Stuttgart, S. 161-174.
- Horváth, P.; Niemand, S.; Wolbod, M.** (1993): Target Costing – State of the Art. In: Horváth, P. [Hrsg.] (1993): Target Costing. Marktorientierte Zielkosten in der deutschen Praxis, Stuttgart, S. 1-27.
- Jensen M. C.; Meckling, W. H.** (1976): Theory of the firm: Managerial behaviour agency costs and ownership structure. In: Journal of Financial Economics, Nr. 3, S. 305-360.
- Kale, S.; Arditi, D.** (2002): Competitive Positioning in United States Construction Industry. In: Journal of Construction Engineering and Management, Bd. 128, Nr. 3, ASCE [Hrsg.], New York, S. 238-247.

- Kleinaltenkamp, M.** (2000): Wettbewerbsstrategie. In: Kleinaltenkamp, M.; Plinke, W. [Hrsg.] (2000): Strategisches Business-to-Business-Marketing, Berlin [u.a.], S. 57-190.
- Kraus, S.** (2002): Mediation im Privaten Baurecht. In: Haft, F.; Schlieffen, K. (2002): Handbuch Mediation – Verhandlungstechnik, Strategien, Einsatzgebiete, München, S. 967-986.
- Langen, W.** (2003): Die Kooperationspflichten der Bauvertragspartner im Bauvertrag. In: Kappellmann, K.; Vygen, K. [Hrsg.] (2003): Jahrbuch Baurecht 2003, Mönchengladbach; Duisburg, S. 159-189.
- Luke, R. D.; Begun, J. W.; Pointer, D. D.** (1989): Quasi-Firms: Strategic Interorganizational Forms in the Health Care Industry. In: The Academy of Management Review (1989), Nr. 14, New York, S. 1-14.
- Mandell, M. P.** (1989): Organizational Networking. Collective organizational Strategies. In: Rabin, J.; Miller, G. J.; Hildreth, W.B. (1989): Handbook of Strategic Management, New York, S. 141-165.
- Mathewson, G. F.; Winter, R. A.** (1985): The Economics of Franchise Contracts. In: Journal of Law and Economics, Nr. 28/1985, S. 503-526.
- Maurer, G.; Schramke, A.** (1997): Workflow-Management-Systeme in virtuellen Unternehmen. In: Lehrstuhl für Allgemeine BWI und Wirtschaftsinformatik [Hrsg.]: Arbeitspapiere WI, Nr. 11/1997, Univ. Mainz.
- Mayer, R. C.; Davis, J. H.; Schoorman, F. D.** (1995): Integrative model of organizational trust. In: Academy of Management Review. Nr. 52, S. 304-309.
- Merker, R.** (1997): Organisatorische Erscheinungsformen von Klein- und Mittelunternehmen – Ansätze für eine Organisationstypologie von KMU. In: Staudt, E. [Hrsg.] (1997): Innovation: Forschung und Management, Bd. 12, Bochum.
- Miles, R. S.** (1996): Twenty-first century partnering and the role of ADR. In: Journal of Management in Engineering, Bd. 12, Nr. 3, ASCE [Hrsg.], New York, S. 45-55.
- Mitropoulos, P.; Howell, G.** (2001): Model for understanding, preventing and resolving project disputes. In: Journal of Construction Engineering and Management, Bd. 127, Nr. 3, ASCE [Hrsg.], New York, S. 223-231.
- Morgan, R.; Hunt, S.** (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. In: Journal of Marketing, Bd. 58, Nr. 3, S. 20-38.
- Muller, F.** (1990): Don't litigate, negotiate! In: Civil Engineering – ASCE [Hrsg.], Bd. 60, Nr. 2, New York, S. 66-68.
- Müller, R.; Hurter, M.** (1999): Führung als Schlüssel zur organisationalen Lernfähigkeit. In: Schreyögg, G.; Sydow, J. [Hrsg.]: Führung – neu gesehen, Managementforschung 9, Berlin; New York, S. 1-54.
- Nelson, P.** (1970): Information and Consumer Behavior. In: Journal of Political Economy, 1970, S. 311-329.
- Picot, A.** (1991): Ökonomische Theorien der Organisation – Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotenzial. In: Ordeltjeide, D. (1991): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorien, Stuttgart, S. 143-170.
- Plinke, W.** (2000): Unternehmensstrategie. In: Kleinaltenkamp, M.; Plinke, W. [Hrsg.] (2000): Strategisches Business-to-Business-Marketing, Berlin [u.a.], S. 1-56.

- Reichheld, F. F.; Sasser, E. W.** (1999): Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution. In: Bruhn, M.; Homburg, C. [Hrsg.] (1999): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, 2., aktualisierte und erw. Aufl., Wiesbaden, S. 135-150.
- Rempel, J.; Holmes, J.; Zanna, M. P.** (1985): Trust in close Relationships. In: Journal of Personality and Social Psychology, Bd. 49, Nr. 1-6, S. 95-112.
- Schlegelmilch, B.; Stöttinger, B.** (2003): Kooperation: Beziehungscommitment als Basis kontraktueller Arrangements – Eine Analyse von Export-Import-Beziehungen. In: Zentes, J.; Swoboda, B.; Morschett, D. (2003): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, Wiesbaden, S. 211-234.
- Simon, H.** (1993): Industrielle Dienstleistung und Wettbewerbsstrategie. In: Simon, H. [Hrsg.] (1993): Industrielle Dienstleistungen, Stuttgart, S. 3-22.
- Staehe, W. H.** (1991): Redundanz, Slack und lose Kopplung in Organisationen: Eine Verschwendung von Ressourcen? In: Staehe, W. H.; Sydow, J. [Hrsg.] (1991): Managementforschung 1, Berlin; New York, S. 313-345.
- Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A.** (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. In: Strategic Management Journal, Nr. 18/1997, S. 509-533.
- Töpfer, A.** (1997): Benchmarking. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (Wist), Nr. 4, S. 202-205.
- Töpfer, A.; Schach, R.** (2000): Befragung von Bauherren und Bauunternehmen über die Zufriedenheit bei der Baudurchführung – Studie über die Bauindustrie. In: o.V. (2000): Schriftenreihe der Dresden Business School – Bericht 2000-0101, Dresden.
- Wanninger, R.** (2003): Behinderungen und Nachträge – neue Probleme in der neuen Realität. In: Institut für Bauwirtschaft und Baubetrieb der Universität Braunschweig [Hrsg.] (2003): Sonderfragen des gestörten Bauablaufs: Beiträge zum Braunschweiger Baubetriebsseminar vom 14. Februar 2003, Schriftenreihe des Instituts für Bauwirtschaft und Baubetrieb, Heft 35, Braunschweig.
- Ward, S.; Curtis, B.; Chapmann, C.** (1991): Advantages of Management Contracting – Critical Analysis. In: Journal of Construction and Management, Bd. 117, Nr.2, S. 195-211.
- Wuche, S.** (1994): Vertrauen und ökonomische Rationalität in kooperativen Interorganisationsbeziehungen. In: Sydow, J.; Winderer, A. [Hrsg.]: Management interorganisationaler Beziehungen, Opladen, S. 142-159.
- Wyatt, D. J.** (2001): Coming into their Own-Subcontractors and the Project Team. In: Construction Specifier, Nr. 54, S. 38.

III. Beiträge in Zeitschriften und Fachzeitsungen

- Arbeitsgemeinschaft der Bau-Berufsgenossenschaften** [Hrsg.] (2005a): Baustellenunfälle belasten Bilfinger. In: BAU-BG aktuell: Mitteilungsblatt der Bau-Berufsgenossenschaften, Heft 1, Arbeitsgemeinschaft der Bau-Berufsgenossenschaften [Hrsg.], Karlsruhe, S. 5.
- Arbeitsgemeinschaft der Bau-Berufsgenossenschaften** [Hrsg.] (2005b): Unfallzahlen um 50 % gesenkt. In: BAU-BG aktuell: Mitteilungsblatt der Bau-Berufsgenossenschaften, Heft 1, Arbeitsgemeinschaft der Bau-Berufsgenossenschaften [Hrsg.], Karlsruhe, S. 12-13.

- Augustin, H.** (2003): Die beste Planung kann fehlschlagen. In: Logistik Heute, Nr. 12, S. 38-39.
- Bannmüller, E.; Schäffer, U.** (1996): Arbeitsgruppen in der Produktion im Spannungsfeld von hierarchischer Führung und Selbstabstimmung – am Beispiel einer Arbeitsgruppe bei BMW, In: Zeitschrift für Planung, Bd. 7, Nr. 4, S. 365-380.
- Batel, H.** (2003): Der Guaranteed Maximum Price Bauvertrag, Teil 3. In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 6, S. 26-29.
- Bau Aktuell** (2000): Niederländisches Bauteam – Modell für Deutschland. In: Bau Aktuell, Nr. 3, S. 4.
- Berufsgenossenschaft der Bauwirtschaft** [Hrsg.] (2005): Der erste Gefahrentarif der BauBG. In: Berufsgenossenschaft der Bauwirtschaft [Hrsg.]: BG Bau aktuell: Mitteilungsblatt der Berufsgenossenschaft der Bauwirtschaft, Nr. 4, S. 19-22.
- Billerbeck, J. D.; Preiss, W.** (2003): Bau schiebt der Politik wieder den schwarzen Peter zu. In: VDI Nachrichten, Nr. 37, 12.10.2003, VDI Verlag GmbH [Hrsg.], Düsseldorf, S. 5.
- Blecken, U.** (2002): Ökonomische Bewertung und Marktpreisbildung der Baurisiken. In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 5, S. 38-41.
- Brückel, H.** (2003): Vom Gegner zum Partner. In: Logistik Heute, Nr. 12, S. 30-31.
- Bruckner, W.** (2004): IT-Outsourcing entwickelt sich vom lahmen Kostenkiller zum strategischen Joker. In: VDI Nachrichten, Nr. 47, 19.11.2004, VDI Verlag GmbH [Hrsg.], Düsseldorf, S. 41.
- Bullinger, H.-J.** (2004): Informationstechnik stößt Innovationen in allen Branchen an. In: VDI Nachrichten, Nr. 12, 19.03.2004, VDI Verlag GmbH [Hrsg.], Düsseldorf, S. 12.
- Ciupek, M.** (2003): Kooperationen öffnet Mittelständlern die Tore der Großunternehmen. In: VDI Nachrichten, Nr. 39, 26.09.2003, VDI Verlag GmbH [Hrsg.], Düsseldorf, S. 13.
- Conady, H.** (2005): Ohne Lust keine Leistung. In: VDI Nachrichten, Nr. 6, 11.02.2005, VDI Verlag GmbH [Hrsg.], Düsseldorf, S. 37.
- Dannehl, S.** (2003): Informationen managen hilft kräftig Geld sparen. In: VDI Nachrichten, Nr. 25, 12.09.2003, VDI Verlag GmbH [Hrsg.], Düsseldorf, S. 25.
- Dannehl, S.** (2004): Datenspeicherung nach Maß für den Mittelstand. In: VDI Nachrichten, Nr. 41, 08.10.2004, VDI Verlag GmbH [Hrsg.], Düsseldorf, S. 4.
- Diederichs, C. J.** (2007): Adjudication – ein Gebot der Stunde. Außergerichtliche Streitbeilegung in Bausachen in 28 bzw. 42 Kalendertagen In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 5, S. 61-64.
- Dorrhauer, D.; Pekrul, S.** (2005): Die bauwirtschaftliche Allianz – Vertrauen schafft Erfolg. In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 12, S. 38-40.
- Dreiplus** [Hrsg.] (2003): “Troubleshooting” bei gestörten Bau- und Planungsabläufen. In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 4, S. 21.
- Eder, S. W.** (2003): Innovation & Märkte – Drucker helfen Geschäfte sichern. In: VDI Nachrichten, Nr. 26, 27.06.2003, VDI Verlag GmbH [Hrsg.], Düsseldorf, S. 1.
- Elbers-Lodge, R.** (2004): Die Zahl der Pleiten ist gestiegen. In: VDI Nachrichten, Nr. 4, 30.01.2004, VDI Verlag GmbH [Hrsg.], Düsseldorf, S. 5.
- Fallgatter, M.** (1995): Grenzen der Schlankheit: Lean Management braucht Organisational Slack. In: Zeitschrift für Organisation, Nr. 64, S. 215-220.

- Förster-Müller, C.** (2005): Organisation und Transparenz gegen den Kostendruck in der Baukrise. In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 9, S. 40-41.
- Fröhlich, K.** (2004): Für die Datenhaltung nur das bezahlen, was die Daten auch wert sind. In: VDI Nachrichten, Nr. 47, 19.11.2004, VDI Verlag GmbH [Hrsg.], Düsseldorf, S. 40.
- Galinowski, J.** (2004): Der erste Eindruck zählt: Corporate Design ist mehr als nur ein hübsches Logo. In: VDI Nachrichten, Nr. 38, 17.09.2004, VDI Verlag GmbH [Hrsg.], Düsseldorf, S. 12.
- Gillies, C.** (2004): Kommunikation ist in Firmen oft ein Fremdwort. In: VDI Nachrichten, Nr. 11, 12.03.2004, VDI Verlag GmbH [Hrsg.], Düsseldorf, S. 27.
- Godek, M.** (2004): Gute Kenntnisse der Zulieferer mindert Risiken, In: VDI Nachrichten, Nr. 37, 10.09.2004, VDI Verlag GmbH [Hrsg.], Düsseldorf, S. 33.
- Gralla, M.; Heymann, C.; Weslow, K.** (2007): Business Development in der Bauwirtschaft. In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 5, S. 50-53.
- Hansel, S.** (2004): Microsoft will mit den kleinen Firmen das große Geld verdienen. In: VDI Nachrichten, Nr. 15, 08.04.2004, VDI Verlag GmbH [Hrsg.], Düsseldorf, S. 25.
- Hase, K.** (2005): Längst kämpfen auch die Branchenriesen ums nackte Überleben – Größe alleine bietet keine Erfolgsgarantie. In: VDI Nachrichten, Nr. 6, 11.02.2005, VDI Verlag GmbH [Hrsg.], Düsseldorf, S. 19.
- Haug, H.** (2004): Unternehmenssoftware erhält neues technisches Fundament. In: VDI Nachrichten, Nr. 12, 19.03.2004, VDI Verlag GmbH [Hrsg.], Düsseldorf, S. 29.
- Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V.** [Hrsg.] (2007a): Bundesweite Einführung von Wertemanagementsystemen gestartet. In: Bauindustrie aktuell, März/April 2007, S. 14.
- Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V.** [Hrsg.] (2007b): Präqualifikation bei öffentlichen Bauaufträgen. In: Bauindustrie aktuell, März/April 2007, S. 22.
- Heiermann, W.** (2002): Aktuelle Rechtsprechung zur Prüfungs- und Hinweispflicht des Bauunternehmers. In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 2, S. 26-27.
- Heiermann, W.** (2003): Die Beschädigung von Bauleistungen vor der Abnahme. In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 4, S. 18-20.
- Heiermann, W.** (2004a): Abnahmeprobleme und deren Behandlung in der neuen Rechtsprechung. In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 1, S. 14-16.
- Heiermann, W.** (2004b): Kündigungsmöglichkeiten der am Bau Beteiligten – Teil I: Die Auftragnehmerkündigung. In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 2, S. 21-23.
- Heiermann, W.** (2006): Besonderheiten bei der Kündigung eines Bauvertrages. In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 9, S. 30-32.
- Helmus, M.; Höllrigl, M.** (2003): Problemorientierte Gewerkekoordination im SF-Bau. In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 3, S. 18-21.
- Helmus, M.; Schmolke, D.** (2003), Vergabeprozess von Nachunternehmerleistungen in den USA. In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 5, S. 44-46.
- Helmus, M.; Weber, A.** (2006): Aktuelle Situation und Erfahrung der Nachunternehmer in der deutschen Bauwirtschaft. In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 12, S. 34-36.

- Hembus, M.** (2004): Was kann die (Bau-)Wirtschaft noch retten? In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 3, S. 30-33.
- Hoffmann, F.** (1982): Organisationsstrukturen und ihre Einflussfaktoren. In: Hoffmann, F. [Hrsg.] (1982): Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Nr. 13, Wiesbaden.
- Horschig, V.** (2007): BAU 2007: 2000 Aussteller auf Europas größter Baustoffmesse. In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 1-2, S. 12-22.
- IBAU Informationsdienst für den Baumarkt GmbH [Hrsg.]** (2003): Bauunternehmen verstärken strategischen Fokus und entwickeln Partnerschaftsmodelle. In: Ibau Planungsinformation, Regionalausgabe 3, Düsseldorf, Nr. 96, S. 1-2.
- Ilg, P.** (2004): Das Engagement der Mitarbeiter ist nicht käuflich. In: VDI Nachrichten, Nr. 34, 20.08.2004, VDI Verlag GmbH [Hrsg.], Düsseldorf, S. 20.
- John, G.** (1984): An empirical investigation of some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel. In: Journal of Marketing Research, Nr. 3/1984, S. 278-289.
- Kapellmann, K. D.; Schiffers, K. H.** (2001): Garantierter Maximumpreis – Das Ende der Probleme? In: Baumarkt, Nr. 1, S. 31-34.
- Kattenbusch, M.; Kuhne, V.** (2002): Nachtragsbearbeitung in Bauunternehmen. In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 4, S. 42-43.
- Keitel, H.-P.** (2007): Technikkompetenz, Qualität und Werteorientierung – die deutsche Bauindustrie im Aufbruch. In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 7-8, S. 1-2.
- Koch, M.; Baier, D.** (2002): Anwendungsstand und Nutzenpotenziale des eCommerce für KMU in der Bauwirtschaft: Eine theoretische und empirische Bestandsaufnahme. In: Meyer, J.-A. [Hrsg.] (2002): Neweconomy in kleinen und mittleren Unternehmen, Jahrbuch der KMU-Forschung, München, S. 63-83.
- Kohl, M.** (2003): Outsourcing als Alternative. In: Logistik Heute, Nr. 12, S. 32-33.
- Kraus, P.** (2004): Struktur des Bauhauptgewerbes 1995/2003. In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 3, S. 10-11.
- Kraus, P.** (2007): Baukonjunktur 2007. In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 1-2, S. 28.
- Kullack, A.** (2007): Das 3-Säulen-Modell zur Lösung von Baustreitigkeiten. In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 3, S. 34-35.
- Kumlehn, F.** (2005): Geänderte oder zusätzliche Leistungen. In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 9, S. 30-37.
- Kumlehn, F.** (2006): Die Behinderungsanzeige: Notwendige Dokumentation der haftungsbe gründenden Kausalität. In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 12, S. 37-39.
- Laebe, S. M.; Mack, B. M.** (2005): PPP-Projekte stellen neue Herausforderungen. In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 12, S. 26-27.
- Lange, K.** (1997): Verwendung nur mit Hauptvertrag. In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 1-2, S. 55-56.
- Linden, M.** (2005): Zuviel Euphorie bei den PPP. In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 9, S. 7.
- Linden, M.** (2006): Ist der Aufschwung am Bau schon wieder vorbei? In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 12, S. 8.

- Maier, H.-J.** (2004a): Vom Erstkontakt zum Bauauftrag – Geschichten über das Verkaufen am Bau, Szene 7: „Verkaufen – extern und intern“. In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 3, S. 22-23.
- Malessa, C.; Kämpfer, S.** (2003): 9,6 Mrd. Arbeitsstunden im Jahr in Deutschland unproduktiv. In: VDI Nachrichten, Nr. 42, 17.10.2003, VDI Verlag GmbH [Hrsg.], Düsseldorf, S. 6.
- Mein, P.** (2006): Sanierungserfahrung in Bauunternehmen. In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 3, S. 32-34.
- Merschhemke, J.** (2004): Perfektes Zusammenspiel. In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 2, S. 34-35.
- Mertens, P.; Faisst, W.** (1996): Virtuelle Unternehmen – Eine Organisationsstruktur für die Zukunft? In: WiSt, Heft 6/1996, S. 280-285.
- Mowshowitz, A.** (1986): Social Dimensions of Office Automation. In: Yovitz, M. [Hrsg.] (1986): Advances in Computers, Heft 25, S. 335-404.
- Müller-Wondorf, R.; Siebenlist, J.** (2004): Die Zuliefer-Symbiosen gewinnen mehr Kompetenz in den globalen Wertschöpfungsketten der Automobilindustrie. In: VDI Nachrichten, Nr. 15, 08.04.2004, VDI Verlag GmbH [Hrsg.], Düsseldorf, S. 7.
- Noosten, D.; Mehlmann, M.** (2002): Prozesskostenrechnung. In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 1, S. 32-35.
- o.V.** (2002): Kundenorientierte Prozesse automatisieren. In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 4, S. 48-49.
- o.V.** (2003): Kartelle schaden Unternehmen. In: Baugewerbe, Nr. 3, S. 10.
- o.V.** (2004): Interview mit Michael Knipper, Hauptgeschäftsführer des Hauptverbandes der deutschen Bauindustrie zum Thema Deutsche Bahn AG. In: Bauindustrie aktuell, Nr. 11-12, S. 7.
- o.V.** (2005): Gut geplant ist halb gewonnen. In: Berufsgenossenschaft der Bauwirtschaft [Hrsg.]: BG Bau aktuell: Mitteilungsblatt der Berufsgenossenschaft der Bauwirtschaft, Nr. 4, S. 5.
- o.V.** (2006a): Interview mit Dr.-Ing. Hans-Peter Keitel, Präsident des Hauptverbandes der Deutschen Bauindustrie. In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 6, S. 12-14.
- o.V.** (2006b): Nationale Fachkonferenz am 28.11.06: „Wir müssen alle an einem Strang ziehen“, Interview mit Dr. Sebastian Schul, Vorsitzender der Initiative „Neue Qualität des Bauens“, NNQA-Bauen. In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 12, S. 14-16.
- Oepen, R.-P.** (2000), Bauprojekt-Controlling. In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 5, S. 28-31.
- Oepen, R.-P.** (2004): 8. BWI-Bau-Strategietagung. In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 2, S. 28-30.
- Porten, T.** (2005a): Projektmanagementsysteme, Teil 1: Virtuelle Projekträume. In: IZ Immobilien Zeitung Verlagsgesellschaft mbH [Hrsg.]: Immobilien Zeitung, Nr. 21, 06.10.2005, Wiesbaden, S. 33-34.
- Porten, T.** (2005b): Projektmanagementsysteme, Teil 2: Virtuelle Projekträume. In: IZ Immobilien Zeitung Verlagsgesellschaft mbH [Hrsg.]: Immobilien Zeitung, Nr. 22, 20.10.2005, Wiesbaden, S. 16-17.

- Preisendörfer, P.** (1995): Vertrauen als soziologische Kategorie. Möglichkeiten und Grenzen einer entscheidungstheoretischen Fundierung des Vertrauenskonzeptes. In: Zeitschrift für Soziologie, Nr. 4, S. 263-272.
- Preiss, W.** (2003a): Eine Branche im freien Fall. In: VDI Nachrichten, Nr. 24, 13.06.2003, VDI Verlag GmbH [Hrsg.], Düsseldorf, S. 5.
- Preiss, W.** (2003b): Bauboom überrascht USA. In: VDI Nachrichten, Nr. 35, 29.08.2003, VDI Verlag GmbH [Hrsg.], Düsseldorf, S. 14.
- Rensmann, J.** (1998): Virtuelle Unternehmen – Die Grenzen fallen. In: Office Management, Nr. 5, S. 9-11.
- Roth, C.** (2003a): Lieferantenbewertung – Weg durch den Dschungel. In: Logistik Heute, Nr. 12, S. 61-62.
- Roth, C.** (2003b): Vendor Managed Inventory – Bestellung vollautomatisch. In: Logistik Heute, Nr. 12, S. 66-67.
- Scharf, A.** (2004a): Mittelstand investiert mehr als Großindustrie. In: VDI Nachrichten, Nr. 11, 12.03.2004, VDI Verlag GmbH [Hrsg.], Düsseldorf, S. 2.
- Scharf, A.** (2004b): Der Mittelstand ist ein Rettungsanker der IT-Industrie. In: VDI Nachrichten, Nr. 11, 12.03.2004, VDI Verlag GmbH [Hrsg.], Düsseldorf, S. 6.
- Schmiechen, A.** (2003): Mängelverwaltung ist meistens ein Mangel in der Verwaltung. In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 3, S. 22-24.
- Schreyögg, G.** (1989): Zu den problematischen Konsequenzen starker Unternehmenskulturen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre, Nr. 41, S. 95-97.
- Schul, S.** (2007): Zukunft der deutschen Bauwirtschaft liegt in Qualität. In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 1-2, S. 32-33.
- Sehloff, G.** (2003b), Gewinnen oder Verlieren – Typische Probleme am Bau. In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 5, S. 1.
- Sehloff, G.** (2004): Qualitäts-Zukunft am Bau. In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 2, S. 26-27.
- Stiepelmann, H.** (2006): ÖPP: Fortschritte auf der Lernkurve. In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 92, S. 18-21.
- Sydow, J.** (1995): Netzwerkorganisation – Interne und externe Restrukturierung von Unternehmen. In: WiST – Wirtschaftswissenschaftliches Studium (1995), 24. Jg, Heft 12, S. 629-634.
- Tautschnig, A.; Hulka, G.** (2002): Die besondere Eignung des GMP-Modells für „Fast-Track“-Projekte im Hochbau. In: Der Bauingenieur, Band 77, Nr. 10/2002, S. 484-492.
- Thole, S.** (2004): Simulationen enthüllen Gefährlichkeit von Gebäuden. In: VDI Nachrichten, Nr. 9, 27.02.2004, VDI Verlag GmbH [Hrsg.], Düsseldorf, S. 19.
- Toffel, F. W.** (2004): Bauablaufstörungen und Zahlungsfähigkeit bei öffentlichen Bauprojekten. In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 2, S. 31-33.
- VDI [Hrsg.]** (2003): Innovationen für die Bautechnik. In: Ingenieur Forum Westfalen-Ruhr, Münster, Nr. 3, S. 18.
- Volk, H.** (2004): Für loyale Kunden sorgen. In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 2, S. 10-12.

- von Ende, S.; Ganzel, U.; Puche, M.** (2002): Cash-Flow-Untersuchungen für Generalunternehmer. In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 4, S. 38-41.
- Weiden, S. V. D.; Ciupek, M.** (2004): Fahrzeughersteller drängen Lieferanten zu elektronischen Geschäftsprozessen. In: VDI Nachrichten, Nr. 15, 08.04.2004, VDI Verlag GmbH [Hrsg.], Düsseldorf, S. 13.
- Weitz, H.** (2006a): Bauinvestitionen: Wachstum für 2006 erwartet. In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 6, S. 9.
- Weitz, H.** (2006b): Baumarkt Großbritannien: Weiteres Wachstum in Sicht. In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 12, S. 12-13.
- Wenk, B.** (2005): Stolper-, Rutsch- und Sturzunfälle rückläufig. In: Berufsgenossenschaft der Bauwirtschaft [Hrsg.] (2005): BG Bau aktuell: Mitteilungsblatt der Berufsgenossenschaft der Bauwirtschaft, Nr. 4, S. 10-11.
- Werner, M.** (2002a): Kommentare zur aktuellen Rechtsprechung – Sicherheitsleistungen für Ansprüche nach § 1 a Arbeitnehmerentendegesetz (AentG). In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 2, S. 18-19.
- Werner, M.** (2002b): Kommentare zu aktuellen Urteilen. In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 3, S. 26-27.
- Werner, M.** (2005a): Präqualifikation – Lösung aller Probleme? In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 12, S. 1.
- Werner, M.** (2005b): Präqualifikation von Bauunternehmen – neues System vor dem Start. In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 12, S. 13-16.
- Werner, M.** (2006): Die neue VOB/B 2006. In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 11, S. 25-27.
- Wienert, H.-J.** (2006): Plädoyer für einen grundsätzlichen Wechsel in den Methoden zur Termindurchsetzung. In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 3, S. 30-31.
- Wolf, H.** (2003): Zukunftssicherung durch Integration von Strategie, Menschen und Führung. In: Betonwerk + Fertigteiltechnik (BFT), Nr. 11, S. 16-23.
- Wolf, H.-D.; Bichler, A.** (2004): Einkaufscontrolling in der Bauwirtschaft. In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 3, S. 24-27.
- Wolf, R.; Loos, F. C.; Heinzl, A.** (2004): Mobile Informations- und Kommunikationstechnologien. In: Baumarkt + Bauwirtschaft, Nr. 3, S. 27-29.
- Youden, P.** (1997): Partnering smooths way on construction projects. In: Washington Business Journal, 14.07.2006, Washington, S. 1-3.
- Zell, S.** (2003): Preise für vorbildliche Unternehmenskultur. In: VDI Nachrichten, Nr. 36, 05.09.2003, VDI Verlag GmbH [Hrsg.], Düsseldorf, S. 8.

IV. Habilitationen, Dissertationen und Diplomarbeiten

- Heine, S.** (1994): Qualitative und quantitative Verfahren der Preisbildung, Kostenkontrolle und Kostensteuerung beim Generalunternehmer, Diss., Mühlheim an der Ruhr.
- Hoß, A.** (2001): Anwendungsmöglichkeiten und Nutzen des Internets für Ingenieurbüros der Bauwirtschaft, Diplom., Wuppertal

- Jacob, F.** (2000): Geschäftsbeziehungen und die Institutionen des marktlichen Austauschs, Habilitation, Berlin.
- Konermann, J.** (2001): Auftragnehmer-Nachtragsmanagement – Erkennen, Vorbereiten, Einreichen und Durchsetzen von Nachträgen, Diss., Wuppertal.
- Schmolke, D.** (2002): Die Zusammenarbeit von General- und Nachunternehmern auf ausländischen Baumärkten am Beispiel von Großbritannien und den USA, Diplom., Wuppertal.
- Schmolke, D.** (2005): Probleme und Potenziale des Franchising in der Bauwirtschaft: Eine Analyse am Beispiel der Waldberg-Haus Bergisch Land GmbH, Diplom., Hagen.
- Werani, T.** (1998): Der Wert von kooperativen Geschäftsbeziehungen in industriellen Märkten – Bedeutung, Messung und Wirkungen, Diss., Linz.

V. Sonstige Quellen

- American Arbitration Association** [Hrsg.] (o.A.d.J.): A Beginners' Guide to Alternative Dispute Resolution. In: <http://www.lectlaw.com/files/adr11.htm>, letzter Zugriff: 14.02.2008.
- Bechtel National, Inc.** [Hrsg.] (2007): Corporate Overview.
In: <http://www.bechtel.com/overview.htm>, letzter Zugriff: 14.02.2008..
- Beyerle, C.** (2007): Mediation – Eine Alternative zum Gericht,
http://www.123recht.net/article.asp?a=6841&f=ratgeber_mediation_rabeyerlemadiation&p=1, letzter Zugriff: 14.02.2008.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung** [Hrsg.] (2002a): BauKom-Online.
In: http://baufo.net/seiten/index.php4?content=projekt&projekt_id=2, letzter Zugriff: 14.02.2008.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung** [Hrsg.] (2002b): BBS – Bauwerk Begleitet System. In: http://baufo.net/seiten/index.php4?content=projekt&projekt_id=3, letzter Zugriff: 14.02.2008.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung** [Hrsg.] (2002c): Hamburger Modell.
In: http://baufo.net/seiten/index.php4?content=projekt&projekt_id=6&display=projektdetails, letzter Zugriff: 14.02.2008.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung** [Hrsg.] (2002d): ILS – Internetbasiertes Logistiksystem. In: http://baufo.net/seiten/index.php4?content=projekt&projekt_id=9&display=projektdetails, letzter Zugriff: 14.02.2008.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung** [Hrsg.] (2002e): IuK System Bau.
In: http://baufo.net/seiten/index.php4?content=projekt&projekt_id=21&display=projektdetails, letzter Zugriff: 14.02.2008.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung** [Hrsg.] (2002f): Logistiknetzwerk Bau.
In: http://baufo.net/seiten/index.php4?content=projekt&projekt_id=10&display=projektdetails, letzter Zugriff: 14.02.2008.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung** [Hrsg.] (2002g): Montagehaus.
In: http://baufo.net/seiten/index.php4?content=projekt&projekt_id=5, letzter Zugriff: 14.02.2008.

- Bundesministerium für Bildung und Forschung** [Hrsg.] (2002h): Öbit – Ökologisch Bauen – intelligent und transparent. In: http://baufo.net/seiten/index.php4?content=projekt&projekt_id=12, letzter Zugriff: 14.02.2008.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung** [Hrsg.] (2002i): Wohnungsbau 2000. In: http://baufo.net/seiten/index.php4?content=projekt&projekt_id=13, letzter Zugriff: 14.02.2008.
- Constructing Excellence Limited** [Hrsg.] (2007): KPIs 2007 – All Construction. In: <http://www.constructingexcellence.org.uk/zones/kpizone/default.jsp>, letzter Zugriff: 14.02.2008.
- Construction Industry Council Adjudication Board** [Hrsg.] (2002): Adjudication the first forty months – A report on Adjudication under the Construction Act, London.
- Diller, Hermann** (1995): KAMQUAL – Ein Instrument zur Messung der Beziehungsqualität im Beziehungsmanagement, Arbeitspapier Nr. 42 des Lehrstuhls für Marketing der Universität Erlangen-Nürnberg.
- DSA Building Performance** [Hrsg.] (2006): Special needs School – Project Team Workshop. In: <http://www.dsabuilding.co.uk>, letzter Zugriff: 14.02.2008.
- Ecipar** [Hrsg.] (2001): Benchmarking in European Subcontracting firms, Summary of the FRAM.E.S. Project December 1999-January 2001.
- Elevate East Lancashire** [Hrsg.] (2006): PPC 2000 and Partnering Practice Workshop Agenda. In: <http://www.elevate-eastlancs.co.uk/images/Urban-Vision-PPC-2000-workshop.pdf>, letzter Zugriff: 14.02.2008.
- Engineering Construction Industry Association (ECIA)** [Hrsg.] (2007): Key Performance Indicators. In: <http://www.ecia.co.uk/commercial/keyperformanceindicators.htm>, letzter Zugriff: 14.02.2008.
- Frevel, A.** (2003): Hamburger Modell – Neue gewerkeübergreifende Kooperationsformen im Handwerk. In: Tagungsbroschüre BMBF-Statusseminar „Bauforschung und -technik“, Bundesministerium für Bildung und Forschung [Hrsg.], Bonn, S. 23-24.
- Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V.** [Hrsg.] (2006a): Partnering bei Bauprojekten, Tagungsunterlagen zum Seminarveranstaltung und Podiumsdiskussion am 24.01.2007 in den Rheinterrassen Düsseldorf, Berlin.
- Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V.** [Hrsg.] (2006b): Muster für General- und Nachunternehmerverträge im Schlüsselfertigbau. In: <http://www.bauindustrie.de/schlusselfertigesbauen/index.html>, letzter Zugriff: 14.02.2008.
- Hollands, D.** (1998): Disputes – Avoidance and Resolution. In: <http://homepages.ihug.co.nz/~deh/disputes.htm>, letzter Zugriff: 14.02.2008.
- IDC** [Hrsg.] (2002): Quantifying enterprise search. How much are knowledge workers searching, and share their technology buying intentions? In: <http://www.idc.com/getdoc.jhtml?containerId=26826&pid=35178981>, letzter Zugriff: 14.02.2008.
- Ivens, B. S.; Donath, H.** (2000): Die Vergleichbarkeit internationaler Geschäftsbeziehungen, Arbeitspapier Nr. 84 des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg 2000.

- Klein, S.** (1994b): Virtuelle Organisation: Informations- und kommunikationstechnische Infrastrukturen ermöglichen neue Formen der Zusammenarbeit.
In: <http://wwwiwi.unisg.ch/iwi4/cc/genpubs/virtorg.html>, letzter Zugriff: 14.02.2008.
- Miles, R.; Ballard, G.** (1997): Contracting for lean performance: Contracts and the lean construction team, <http://www.iglc.net/conferences/1997/papers/MILES.pdf>, letzter Zugriff: 14.02.2008.
- Osborne Clarke Construction Team** [Hrsg.] (2002): Concurrent delays and float.
In: <http://www.osborneclarke.com/publications/text/concurrentdelays.htm>, letzter Zugriff: 14.02.2008.
- Roland Berger Strategy Consultants GmbH** [Hrsg.] (2003): Erfolgsfaktoren in der Bauindustrie – Studie, Berlin.
- Roland Berger Strategy Consultants GmbH** [Hrsg.] (2004a): Erfolgsfaktoren der Bauindustrie 2004 – Ergebnisse der Trendstudie, München.
- Roland Berger Strategy Consultants GmbH** [Hrsg.] (2004b): Österreichs Bauindustrie vor dem Aufschwung, Pressemitteilung, Wien.
- Rösch, P.** (2006): Baustellenlogistik – schneller mit mobiler Datenerfassung.
In: <http://www.roesch-unternehmensberatung.de/pdfs/baustellenlogistik-schneller-mit-mobiler-datenerfassung.pdf>, letzter Zugriff: 14.02.2008.
- Texas Department of Transportation** [Hrsg.] (2007a): Partnering Workshop Registration Form. In: <http://www.dot.state.tx.us/forms/txdotforms.htm>, letzter Zugriff: 14.02.2008.
- Texas Department of Transportation** [Hrsg.] (2007b): Partnering Workshop Evaluation and Participants Evaluation Form. In: <http://www.dot.state.tx.us/forms/txdotforms.htm>, letzter Zugriff: 14.02.2008.
- Wirtschaftsvereinigung Bauindustrie e.V. NRW** [Hrsg.] (2004): Strom- und Wasserkosten: Weiterverrechnung an Nachunternehmer – Abrechnungsvereinbarung. In: Bauindustriedienst NRW, AZ T.5-21/2004_24, Düsseldorf.

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich diese Dissertation selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Diese Dissertation hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Ort, Datum

Wuppertal, 12.09.2008

Unterschrift

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'D. Schmolze', written on a light-colored rectangular background.