

Festschrift

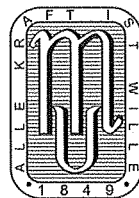
CONSTANZE
FISCHER-CZERMAK

Herausgegeben von

Dr. Edwin Gitschthaler
OGH, Hon.-Prof. in Wien

Dr. Joachim Pierer, LL.M.
Univ.-Ass. in Wien

Dr. Brigitta Zöchling-Jud
Univ.-Prof. in Wien



Wien 2024

MANZ'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung

Kooperation, Nachhaltigkeit und Digitalisierung in Bauprojekten

Kooperationsmodelle in Bauverträgen

Rudolf Lessiak, Wien

Für Martina – ad multos annos.

Übersicht:

- I. Ausgangslage
- II. Zur Anforderung der Nachhaltigkeit
- III. Kooperationsrelevante Aspekte der Digitalisierung
- IV. Planbarkeit und Notwendigkeit der Kooperation
- V. Kooperative Vertragsmodelle
- VI. Kooperation mit „allen Projektbeteiligten“
- VII. Exkurs: Ergänzende Vertragsauslegung
- VIII. Projektbegleitendes Lösungsmanagement (PLM)

I. Ausgangslage

Die *Jubilarin* hat sich mehrfach mit der Frage befasst, inwieweit die Anforderungen der Digitalisierung an unsere Zivilrechtsordnung Änderungen oder Ergänzungen im Vertragsrecht erfordern.¹⁾

Diese Thematik steht der hier erörterten Frage, inwieweit sich die Anforderungen der Nachhaltigkeit und die Möglichkeiten der Digitalisierung in Bauprojekten auf die Notwendigkeit kooperativer Vertragsansätze auswirken, recht nahe.

Wie zu zeigen sein wird, stehen Nachhaltigkeit und Digitalisierung in untrennbarem Zusammenhang und wirken gemeinsam als Katalysator für das berechtigte Streben, Konflikte in Bauprojekten möglichst zu vermeiden, sie aber jedenfalls kooperativ so zu lösen, sodass sie nicht zu (gerichtlichem) Streit führen.

Ausgehend vom Verständnis des Vertrags als Werkzeug, das zur Optimierung des Projekterfolgs beiträgt, indem er als Leitfaden für die Konkretisierung der im Projekt geforderten Verhaltensweisen dient, ist zunächst auf die technischen und betrieblichen Anforderungen aus der Nachhaltigkeit und den Möglichkeiten der Digitalisierung kurz einzugehen, um vor diesem Hintergrund darzu-

1) Vgl nur *Fischer-Czermak*, Kodifikation neuer Vertragstypen – Kodifikationsprobleme aus österreichischer Sicht, in *Fischer-Czermak/Hopf/Schauer* (Hrsg), *Das ABGB auf dem Weg in das 3. Jahrtausend* (2003) 157; *Fischer-Czermak*, Wandel der Vertragsstrukturen als Kodifikationsproblem, in *Österreichischer Juristentag* (Hrsg), *Das Vertragsrecht des ABGB auf dem Prüfstand: Überlegungen im digitalen Zeitalter II/2* (2019).

stellen, was vertragliche Werkzeuge mit kooperativem Ansatz zum Projekterfolg beitragen können.

II. Zur Anforderung der Nachhaltigkeit

Ein ausgeprägter Katalysator der Forderung nach kooperativer Abwicklung von Bauprojekten sind Elemente von Bauprojekten, welche den Anteil an „Unplanbarem“ erhöhen, ja geradezu notwendig dazu führen, dass wesentliche Teile des Projektes weder technisch noch baubetrieblich und daher erst recht nicht kalkulatorisch präzise und gesichert planbar sind.²⁾

So ein Element ist aktuell die Forderung nach Nachhaltigkeit von Bauprojekten. Dies hat zwei Hauptursachen:

Die Forderung nach Nachhaltigkeit als Projekterfolg führt zu einer massiven Verlängerung des Betrachtungszeitraums, in dem dieser Projekterfolg zu beurteilen ist. Gegenüber dem sonst in Bauprojekten typischen Betrachtungszeitraum bis zur Fertigstellung und Übergabe des Projektes wird der Betrachtungszeitraum jetzt ausgedehnt auf einen wesentlichen Teil des Lebenszyklus des Bauwerkes bis hin zum gesamten Zeitraum, in welchem das Bauwerk genutzt werden soll und auch noch darüber hinaus in die Phase des Abbruchs bzw grundlegenden Umbaus des Bauwerkes (Stichwort: Rezyklierbarkeit).

Bisher waren solche langen Betrachtungszeiträume auf komplexe Großprojekte beschränkt, wie etwa Betreibermodelle (PPP-Projekte), in denen der lange Betrachtungszeitraum dadurch vorgegeben war, dass bereits bei Projektbeginn die Refinanzierbarkeit des Projektes aus den erwarteten Erträgen³⁾ darzulegen war – was als wesentliches Element der Komplexität solcher Projekte gilt. Nunmehr führt auch bei kleineren und mittleren Bauprojekten der lange Betrachtungszeitraum für den Projekterfolg der Nachhaltigkeit zur entsprechenden Steigerung des nicht oder nur beschränkt Planbaren und damit zur Verstärkung der Notwendigkeit der Anpassung des Projektes durch kooperative Vertragselemente.

Weiters führt die Anforderung, sowohl Baumaterialien als auch Bautechniken unter Nachhaltigkeitskriterien zu optimieren dazu, dass sowohl in technischer als auch in betrieblicher Hinsicht Neuland mit den dafür typischen Ungewissheiten und nur beschränkt planbaren Elementen betreten werden muss. Auch hier gilt, dass das Projekt an die von der Planung abweichende Entwicklung anzupassen ist.

2) Vgl etwa die prägnante Gegenüberstellung ideal planbarer Bauprojekte im Sinne des Taylorismus, sohin eines „planbaren Umfelds“ zu einem „dynamisch-komplexen Umfeld“ bei Bauprojekten in *Österreichische Bautechnik Vereinigung (öbv)*, Alternative Vertragsmodelle – Empfehlungen für die Auswahl und Umsetzung – Merkblatt (2021) 2 f.

3) Dazu die Klarstellung, dass die Erträge in PPP-Modellen nur in sehr geringem Anteil aus dem freien Markt der Endnutzer des Projektes, sondern primär aus Zahlungen der öffentlichen Hand für die Erreichung vorgegebener Betriebserfolge (inklusive Anschubfinanzierung etc) erfolgen, die wiederum sehr langfristig angesetzt werden. Vgl zur Struktur von PPP-Modellen, insb unter dem Aspekt ihrer Finanzierung *European Investment Bank*, EPEC Guide to Public-Private Partnerships (2021), https://www.eib.org/attachments/publications/epec_guide_to_ppp_en.pdf (diesen und alle im Folgenden genannten links abgerufen am 5. 1. 2024) sowie den Versuch einer Gesamtdarstellung in *Lessiak*, Betreibermodelle in der Bauwirtschaft (Skriptum zur VO 2024).

Diese Ansätze konzentrieren sich derzeit noch auf die unmittelbare Reduktion von CO₂-Emissionen, reichen aber auch weit darüber hinaus zu umfassenden Maßnahmen in Baubetrieb und Bautechnik.⁴⁾

Beispiele werden vor allem dort in der Praxis wirksam, wo Auftraggeber in Bauausschreibungen Nachhaltigkeitsanforderungen als Qualitätskriterien formulieren, die dann entsprechend dem Zuschlag im Projekt umzusetzen sind.⁵⁾

Wenn dann klinkerreduzierter Zement, Stahl aus klimaschonender Produktion oder unter Einsatz recycelter Gesteinskörnung hergestellter Beton (Ressourcenschutz!), deren Angebot in der Ausschreibung Qualitätspunkte gebracht hat, geliefert werden sollen, haben sich nicht nur in Verfügbarkeit und Preis dieser Produkte, sondern auch in der technischen Beurteilung ihres konkreten Einsatzes mit hoher Wahrscheinlichkeit Änderungen gegenüber den ursprünglich getroffenen Annahmen ergeben.

Auch im Baubetrieb wird zur Nachhaltigkeit intensiv geforscht,⁶⁾ doch ist auch hier absehbar, dass der nachhaltige Betrieb der Baustelle dann deutlich höhere Abweichungen von der Planung aufweisen wird als bei einer Regelbaustelle – was wiederum (höchst verdienstvolle) Bemühungen zur Schaffung von Standards durch Zertifizierung von Unternehmen für den Betrieb nachhaltiger, insb CO₂-reduzierter, Baustellen, fördert.

Gerade in komplexen Großprojekten der öffentlichen Hand, sohin mit Schwerpunkt in Infrastrukturprojekten, in denen die unten näher erörterten, kooperativen Vertragsmodelle ihr zentrales Anwendungsgebiet sehen, kommen Anforderungen der Nachhaltigkeit verstärkt zum Einsatz. Dies in jenem Vergütungsteil dieser Verträge, der erfolgsabhängig ist. Sie sind typische „nicht monetäre“ Erfolgsfaktoren (Key Performance Indicators [KPIs]), nach denen sich ein entsprechender Bonus (oder auch Malus) bemisst.⁷⁾

Dem aus der Anforderung der Nachhaltigkeit massiv gestiegenen Anteil an Unwägbarkeiten des Bauprojektes begegnet (mit großem Erfolg) die voranschreitende Digitalisierung von Bauprojekten.

III. Kooperationsrelevante Aspekte der Digitalisierung

In der rasant ansteigenden Digitalisierung in Bauprojekten geht es nur auf den ersten Blick um die Vergrößerung der Menge der zur Verfügung stehenden Daten.

4) Vgl etwa *Kaiser/Oberholzner*, Maßnahmen österreichischer Bauunternehmen zur Reduktion der CO₂-Emissionen, *bauaktuell* 2022, 99; *Winkler*, Nachhaltigkeitsstrategien in der Bauindustrie, *bauaktuell* 2022, 85; *Bergmeister/Heck* im Interview „Durch die CO₂-Steuer wird die Nachhaltigkeit im Bausektor sicher eine Beschleunigung erfahren“, *bauaktuell* 2022, 96 uva.

5) Vgl etwa *Raab/Lessiak*, Qualitätsbewertung und Nachhaltigkeit, Vortrag Vergabeforum 2023 (derzeit nur im Tagungsband publiziert – Aufsatz in Langfassung folgt).

6) Vgl nur *Weigert/Daxbeck/Raab/Kisliakova/Bischofberger/Hözl/Lepuschitz*, Sondierung zur Durchführbarkeit CO₂-neutraler Demonstrationsbaustellen, in *BMK* (Hrsg), *Berichte aus Energie- und Umweltforschung* 2023/69.

7) So etwa in der erläuternden FN 299 zu dem in *Boldt/Redde/Luft/Kersten/Ashcraft*, *Mustervertragsbedingungen für Mehrparteienverträge im öffentlichen Bauwesen bei Integrierter Projektentwicklung* (2022), https://www.bmwsb.bund.de/SharedDocs/downloads/Webs/BMWSB/DE/veroeffentlichungen/bauen/mustervertrag-mehrparteien.pdf?__blob=publicationFile&v=3 abgedruckten Muster eines „Allianzvertrages über eine Integrierte Projektentwicklung (IPA)“.

Zentral als Katalysator für die Anforderung kooperativer Vertragsgestaltung ist vielmehr die Vernetzung dieser Daten, sodass Informationen in bisher nicht vorstellbarem Ausmaß jeweils dort im Projekt vorhanden und abrufbar sind, wo sie benötigt werden. Dies so strukturiert, dass sie unmittelbar verwendet werden können und so effizient aktualisiert, dass jedem Projektbeteiligten jeweils der neueste, aktuelle Informationsstand zur Verfügung steht.

Zentrales Element dieser Entwicklung ist Building Information Modeling (BIM).⁸⁾ Das ist eine Methode, welche neben dem in der analogen Welt in Planung und Ausführung entstehenden Bauwerk den digitalen Zwilling des Projekts verspricht, mit dem Vorteil jeweils aktueller Informationen über den IST-Stand des Projektes verbunden mit einer integrierten Sicht auf Planung, Bau und Betrieb des Projektes bis hin zum Ende des Lebenszyklus des Projektes.

Bei jedem Bauprojekt sind Kommunikation und Zusammenarbeit aller Beteiligten wesentlich, bei komplexen Bauprojekten sogar entscheidend für den Projekterfolg. Je dynamischer das Umfeld des Projektes, desto kürzer sind die Entscheidungsintervalle. Das typische Problem ist, dass rasch gehandelt werden muss, obwohl Informationen fehlen.

Dabei bietet BIM die Chance, als Bindeglied zwischen planbarem und dynamisch-komplexem Umfeld zu vermitteln.

Grundlage im Sinne der Digitalisierung ist eine klar strukturierte Datenbasis, welche die für zu treffende Entscheidungen verfügbaren Informationen rasch, effizient und vor allem strukturiert zur Verfügung stellen kann.⁹⁾

-
- 8) Die Definitionen von BIM sind vielfältig, im Kern aber deckungsgleich. Vgl etwa *Austrian Standards*, „BIM ist ein intelligentes digitales Gebäudemodell, das es allen Projektbeteiligten – vom Architekten und Bauherrn über den Haustechniker bis hin zum Facility Manager – ermöglicht, gemeinsam an diesem integralen Modell zu arbeiten und dieses zu realisieren.“, <https://www.austrian-standards.at/de/themengebiete/bau-immobilien/building-information-modeling> unter Verweis auf die Standards der Reihe ÖNORM A 6241. Weiters für Deutschland „Building Information Modeling bezeichnet eine kooperative Arbeitsmethodik, mit der auf der Grundlage digitaler Modelle eines Bauwerks die für seinen Lebenszyklus relevanten Informationen und Daten konsistent erfasst, verwaltet und in einer transparenten Kommunikation zwischen den Beteiligten ausgetauscht oder für die weitere Bearbeitung übergeben werden“ (BM für Verkehr und digitale Infrastruktur, Umsetzung des Stufenplans Digitales Planen und Bauen) uva.
- 9) Die Publikationen zu BIM sind ohne mehrseitiges Literaturverzeichnis nicht mehr darstellbar. Einen kompakten Einstieg in die Thematik aus rechtlicher Sicht und zugleich eine umfassende, aktuelle Darstellung der Literatur mit juristischem Schwerpunkt bietet *Mandl*, Haftung und Datenhoheit beim Building Information Modeling (Diss Uni Wien 2023). Vgl weiters *Lessiak*, Vertragsgestaltung für BIM-Projekte, in *Digital findet Stadt* (Hrsg), Projektinitiierung mit BIM (Building Smart Verlag 2024 – in Druck). Weiters wird hier (über die juristischen Themenstellungen hinaus) verwiesen auf die auf der Homepage von *buildingsmart* (<https://www.buildingsmart.co.at>) verfügbaren Publikationen sowie auf *Wallner/Hofstadler/Kummer*, BIM-Handbuch (2022) sowie *Digital findet Stadt* (Hrsg), Projektinitiierung. Schließlich auf *Breitwieser*, PIM for BIM – Eine Übersicht über den Zusammenhang von digitalen Produktinformationen und dem digitalen Bauprozess, in FS anlässlich des 50-jährigen Bestehens der Forschungsbereiche für Baubetrieb und Bauwirtschaft (2021) 157 und die Darstellung, was BIM (neben anderen Methoden wie Target Value Design sowie Last Planner System) im Projekt im Zusammenspiel mit kooperativen Vertragsmodellen leistet in *Breyer/Boldt/Haghsheno*, Alternative Vertragsmodelle zum Einheitspreisvertrag für die Vergabe von Bauleistungen durch die öffentliche Hand (2020) 277 ff, <https://www.bmwsb.bund.de/SharedDocs/downloads/Webs/BMWSB/DE/veroeffentlichungen/bauen/alternative-vertragsmodelle-zum-einheitspreisvertrag>.

Selbst wenn der Einsatz von BIM die Informationslücken zwischen allen Projektbeteiligten, bis in die letzte Ebene der Subunternehmer, derzeit noch nicht vollständig zu schließen vermag – der für die jeweilige neue Entscheidung erforderliche Informationsstand ist jedenfalls unter den zentralen Projektbeteiligten (Bauherr, Planer und oberste Ebene der Ausführenden) sowohl unter dem Aspekt des Informationsbestandes (Vorhandensein der Information) als auch unter dem Aspekt der Verfügbarkeit der Information (Informations-Management) in einer Weise optimierbar, die ohne Einsatz von BIM nicht erzielbar ist.

Entscheidend ist, dass die Planungsprozesse sowie die Produktionsprozesse ganzheitlich digital abgebildet werden, um diese optimieren und steuern zu können.

Durch BIM wird ein durchgängiger digitaler Prozess im Bauprojekt ermöglicht, der Mehrwert für alle Beteiligten schaffen kann. Voraussetzung der Entstehung dieses Mehrwertes ist es, dass BIM als digitales Datenmodell von der ersten Planungsphase an über die Ausführung bis hin zur Bewirtschaftung des Bauwerks, ja bis zum Ende des Lebenszyklus des Bauwerks (Abriss bzw grundlegende Umgestaltung) zunächst vom Bauherrn aufgesetzt (vorgegeben) und in der Folge von den verschiedenen, im Zeitablauf wechselnden, Beteiligten mit abgestimmten Informationen laufend vervollständigt, präzisiert und aktualisiert wird.

Dieser Mehrwert kann nur dann dem Projekt tatsächlich zugutekommen, wenn die Ergebnisse von BIM auch auf kalkulatorischer Ebene (in der Vergütungsberechnung) und auf vertraglicher Ebene (iSd vertraglichen Handlungsanleitung, wer für welche Tätigkeiten die Verantwortung übernimmt und sie daher in welcher Weise auszuführen hat) entsprechend im Projekt umgesetzt werden. Dazu muss die durch BIM geschaffene Datenbasis so zur Verfügung stehen, dass die Auswirkungen, insb der Änderungsbedarf in den bauwirtschaftlichen und den vertraglichen Rahmenbedingungen, klar erkennbar werden, und es muss das vertragliche Kooperationswerkzeug vorliegen, dies auch umzusetzen. Dementsprechend verlangt die Umsetzung vor allem (auch) die laufende Aktualisierung der „Entgeltkalkulationen“ und des „Vertragswerks“.

Dazu bieten hochkomplexe Kooperationsmodelle auf vertraglicher Ebene bestmögliche Voraussetzungen. Doch auch in Projekten, die sich für solche hochkomplexen Vertragsstrukturen nicht eignen, können die Voraussetzungen für die optimale Nutzung des Einsatzes von BIM – mit relativ geringem Organisationsaufwand – geschaffen werden.¹⁰⁾

pdf?__blob=publicationFile&v=3. Zum Einbezug von BIM in die Leistungsbeschreibung bei Planungsleistungen s die Neuauflage der Leistungsmodelle + Vergütungsmodelle für Planerleistungen, sohin *Hofstadler/Lechner* (Hrsg) LM.VM 2023 (Verlag TU Graz 2023), die durchgängig auf BIM (idR als optionale Leistungen) Bezug nehmen und ein gesondertes Heft für BIM enthalten.

10) Aus der pragmatischen Sicht des Vertragsjuristen stellt sich mE gar nicht mehr die Frage, ob sich BIM durchsetzen wird oder nicht. BIM ist gekommen, um zu bleiben. Zwar ist der österr Gesetzgeber noch nicht dem deutschen Beispiel gefolgt, im Anwendungsbereich des Vergaberegimes den Einsatz von BIM zu forcieren. Doch auch in Österreich setzt sich zunehmend die Erkenntnis durch, dass BIM als „kooperative Arbeitsmethodik“ bei weitem nicht nur in Großprojekten state of the art ist. Auch die zu seiner Umsetzung erforderlichen Hilfsmittel sind vorhanden. Dies gilt vom Bereich der IT, wo sich Open BIM inzwischen wohl endgültig gegen Closed BIM durchgesetzt haben dürfte, sodass einheitliche Standards auch wirksam werden können, bis hin zur fachgerechten Einarbeitung in die Vergabe von Planungsleistungen durch die neu aufgelegten und an BIM angepassten LM.VM 2023.

IV. Planbarkeit und Notwendigkeit der Kooperation

Im Folgenden wird kurz auf die – bisher einfach unterstellte – Notwendigkeit der Kooperation in Bauprojekten eingegangen. Dies unter dem Aspekt des direkten Zusammenhangs zwischen Planbarkeit des Bauprojektes und Notwendigkeit der Kooperation.

Bauprojekte werden stets in einem Umfeld abgewickelt, das teils von planbaren Aspekten, von weitgehend vorhersagbaren Abläufen und von mit großer Eintrittswahrscheinlichkeit abgegebenen Prognosen geprägt ist, teils von dynamischen, komplexen Aspekten mit weitgehend nichtlinearen Ursachen und Wirkungsbeziehungen, eingeschränkter Beschreibbarkeit und damit Planbarkeit und vor allem ausgeprägter Unsicherheit des Eintritts abgegebener Prognosen.

Dass Bauprojekte daher stets sowohl planbare als auch unplanbare Elemente enthalten, darf als unstrittig unterstellt werden. Ebenso wird als unstrittig unterstellt, dass Kooperation in jedem Bauprojekt notwendig ist.

Entscheidend ist das notwendige Ausmaß der Kooperation im konkreten Bauprojekt. Dieses Ausmaß wird zentral bestimmt durch den Anteil des Planbaren gegenüber dem Unplanbaren. Diese Relation lässt sich zwar prognostizieren.¹¹⁾ Doch unterliegt auch diese Prognose der bekannten Eigenschaft der Wirklichkeit, sich anders zu verhalten, als dies unsere Planung vorsieht. Dies führt – neben Teilerfolgen, die Planung doch noch in Realität umzusetzen – im Regelfall zu mehr oder weniger tiefgreifenden Änderungen der ursprünglichen Planung und damit zu Kooperationsanforderungen, die in diesem Umfang nicht vorhersehbar waren.

Versteht man auch den Bauwerkvertrag nicht primär als Regelung zur Verteilung von Haftungen zwischen den Projektbeteiligten, sondern als Leitfaden, der die Erreichung des Projekterfolgs bestmöglich unterstützen soll, der sohin – unter dem Aspekt der Risikoverteilung – Risiken so zuordnen soll, dass sie bestmöglich beherrscht werden können und damit in erster Linie zu jenem Verhalten anleiten soll, das haftungsbegründende Nachteile vermeidet, dann ist wiederum offensichtlich, dass sich auch das Vertragswerk – nicht anders als die Planung – an die sich ändernden Anforderungen der Realität des Bauprojekts anpassen muss.

Was technisch nicht sinnvoll machbar und betrieblich nicht effizient umsetzbar ist, darf vertraglich nicht vorgegeben werden.¹²⁾ Geschieht dies dennoch, dann schlägt sich dies regelmäßig in nicht eindeutig formulierten Vertragszielen sowie widersprüchlichen Vertragsbestimmungen nieder. Diese sind ein klares Indiz dafür, dass in Wahrheit technisch nicht sinnvoll machbare oder betrieblich nicht effizient umsetzbare vertragliche Vorgaben erfolgten. Die Anforderung an das kooperative Vertragswerkzeug ist es daher, die im Regelfall von den Projektbeteiligten rasch gefundene, technisch sinnvolle und betrieblich effizient umsetz-

11) Vgl zur Frage, wie in der Vorabbeurteilung über den Komplexitätsgrad des auszuwählenden Vertragsmodells vorgegangen werden soll, die Einteilung in vier Projektclassen in *öbv*, Merkblatt 2021, 5 ff sowie das Entscheidungsmodell für die einzelfallspezifische Eignungsbewertung von Project Alliancing im Kapitel 5 in *Schlabach*, Untersuchungen zum Transfer der australischen Projektabwicklungsform Project Alliancing auf den deutschen Hochbaumarkt. Kassel Germany: Kassel University Press, Schriftenreihe Bauwirtschaft I Forschung 25, <https://www.uni-kassel.de/upress/online/frei/978-3-86219-490-2.volltext.frei.pdf>.

12) Hier in etwas abgeschwächter Form zitiert nach *Goger*, Baubetriebliches Wissen als Grundlage für die Formulierung von fairen Bauverträgen und eine wirtschaftliche Projektabwicklung, in FS Jodl (2007) 63 (74).

bare Alternative projektbegleitend (sohin rasch und effizient) sowohl bauwirtschaftlich (kalkulatorisch) als auch vertraglich in das Projekt einzupassen. Dass dabei nicht die Frage „wer hat recht“, sondern die Frage „wie geht es weiter“ prioritär zu lösen ist, dürfte inzwischen einhelliger Meinungsstand sein.¹³⁾

Dominant in Bauprojekten ist jedoch kein aus dem Gesellschaftsrecht abgeleitetes Vertragsmodell der Kooperation aller Vertragspartner zur Erreichung eines gemeinsamen Ziels mit gemeinsam eingesetzten Mitteln, sondern das synallagmatische, auf Minimierung der eigenen Leistung bei gleichzeitiger Maximierung der Gegenleistung ausgerichtete Modell des Werkvertrags.¹⁴⁾

Eine Triebfeder der destruktiven Wirkung streitiger Auseinandersetzungen in Bauprojekten ist das synallagmatische Konzept des Werkvertrags. Der Austausch der Leistungen und die wechselseitige Übernahme der Verpflichtungen erfolgen strikt im Gegenzug. Die Einigung der Parteien basiert auf der Annahme jeder Vertragspartei, dass sie (im Sinne subjektiver Äquivalenz) für ihre Leistung eine zumindest gleichwertige Gegenleistung erhält, sich sohin ihr Vertragspartner zumindest zu einer Leistung gleichen Werts verpflichtet wie sie selbst.

Zwar ist auch das Werkzeug, mit welchem jeder Vertrag an Umstände angepasst werden kann, die von den Parteien nicht vorhergesehen wurden, altbekannt. Im Wege ergänzender Vertragsauslegung werden für den nicht geregelten Fall (wenn keine Dispositivregelung eingreift) dem Vertrag Regelungen unterstellt, welche dem hypothetischen Willen der Vertragsparteien entsprechen, und zwar so, wie sie redliche Vertragsparteien getroffen hätten, wenn sie den unregelten Fall bedacht hätten.¹⁵⁾

Zum Einsatz kommt dieses Werkzeug typisch erst dann, wenn bereits Streit zwischen den Vertragsparteien herrscht. Dass gerichtlich ausgetragener Streit nur Kosten auslöst, jedoch zum Projekterfolg ebenso wenig beitragen kann wie der Pathologe zur Heilung des verstorbenen Patienten, ist wohl ebenfalls einhellige Meinung. Sieht man von der Minderheit aggressiver Claim Manager ab, dann ist auch einhelliger Meinungsstand, dass Streit stets unproduktive Kosten verursacht und den Projekterfolg (zumindest) nachhaltig gefährdet.

Dem wird die Forderung nach kooperativen Vertragsmodellen gegenübergestellt. Im Kern geht es hier um das Konzept, dass Leistungen nicht einfach ausgetauscht werden, sondern beide (besser noch: alle) Beteiligten des Projektes mit gemeinsamen Kräften auf die Verwirklichung eines gemeinsamen Zieles hinarbeiten und dementsprechend Gewinn und Verlust des Projektes gleichermaßen tragen.

-
- 13) Vgl als Beispiel: „Negativ wird gesehen, dass die Bereitschaft, Kompetenz und Befugnis abnehmen, vertragliche Konflikte direkt unter den unmittelbaren Projektbeteiligten rasch und verbindlich auszuräumen. Die Konzentration in der Konfliktbewältigung liegt häufig in der Suche eines Schuldigen und in der Analyse des „nicht Funktionierens“, die Suche nach einer gemeinsamen Lösung wird dabei oft aus den Augen verloren“ in Punkt 4.4.6 Zeitnahe Konfliktlösung sowie sinngemäß in Punkt 47.5 Konstruktive Fehlerkultur und überhaupt durchgängig in *öbv*, Merkblatt 2023, 9, 22 etc.
 - 14) Auch die in Bauprojekten eingesetzten Planungsverträge sind in der Regel erfolgsabhängig ausgestaltet. Je nach Planungsphase schuldet der Planer den Erfolg einer bewilligungsfähigen Einreichplanung, den Erfolg einer zur Leistungsvergabe tauglichen Vergabeplanung, den Erfolg einer zur Ausführung tauglichen Ausführungsplanung usw. Für die Zielsetzung der Erörterung kooperativer Ansätze kann daher in dieser Arbeit die Abgrenzungsfrage zum freien Dienstvertrag zurückgestellt werden.
 - 15) Im Detail zu den hier relevanten Aspekten der ergänzenden Vertragsauslegung, die im vorliegenden Zusammenhang besonders hervorzuheben sind, unten VII.

V. Kooperative Vertragsmodelle

Auch wenn sich Ansätze für kooperative Vertragsgestaltung in Bauverträgen in Deutschland und Österreich zumindest bis in die zweite Hälfte des vorigen Jahrhunderts zurückverfolgen lassen,¹⁶⁾ sind auf internationaler Ebene jene Vertragsmodelle, die heute in Deutschland und Österreich die Diskussion über kooperative Vertragsmodelle prägen, um die Jahrtausendwende entstanden und wurden umgesetzt.

Die Vielzahl der Veröffentlichungen zu kooperativen Vertragsmodellen und kooperativen Vertragsstrukturen ist kaum mehr überschaubar.¹⁷⁾ Als Überblick und zugleich Einstieg in diese Thematik verweise ich auf zwei in Österreich publizierte Merkblätter.¹⁸⁾ Vertiefend auf zwei in Deutschland im Auftrag des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung ausgearbeitete Forschungsberichte.¹⁹⁾

-
- 16) Vgl. *Nicklisch*, Rechtliche Risikoordnung bei Bau- und Anlagenverträgen, in *Nicklisch* (Hrsg), Bau- und Anlagenverträge (1984) 101; *Nicklisch*, Empfiehlt sich eine Neukonzeption des Werkvertragsrechts? Unter besonderer Berücksichtigung der Langzeitverträge, JZ 1985, 75; *Nicklisch*, Vorteile einer Dogmatik für komplexe Langzeitverträge, in *Nicklisch* (Hrsg), Der komplexe Langzeitvertrag (1987) 17; *Nicklisch*, Vertragsgestaltung und Risikoverteilung bei neuen Technologien, in FS Lukes (1989) und in zahlreichen anderen Beiträgen. Aus dem Langzeitcharakter bestimmter Formen des Bauvertrags (insb im Industrieanlagenbau) und der damit verbundenen Unmöglichkeit vollständiger, exakter Festlegungen für die Laufzeit des Vertrages, leitete *Nicklisch* den Rahmencharakter solcher Verträge ab. Daraus resultiere wiederum die Notwendigkeit der Kooperation der Vertragsparteien und damit der Kooperationscharakter solcher Verträge. Ihm folgend *Lessiak*, Muster- und Modellverträge für den internationalen Industrieanlagenbau, in *Aicher/Korinek* (Hrsg), Rechtsfragen des nationalen und internationalen Industrieanlagenbaus (1991) 121–152.
- 17) Verwiesen wird hier auf die umfangreiche Literaturliste in *Boldt ua*, Mustervertragsbedingungen sowie auf die nachstehend angeführten Beispiele (primär) österr Lit unter Verweis auf die dort genannten, zahlreichen weiteren Fundstellen: *Bogner*, Systemmodell zur Förderung der Kooperation in der Bauausführung (Diss TU Wien 2014); *Deutschmann*, Ein Allianzvertrag für österreichische Bauprojekte – Vergaberechtliche Umsetzbarkeit des australischen Alliance Contracts im österreichischen Rechtssystem (Diss LFU Innsbruck 2017); *Egely/Ogrysek/Urbas*, Momentaufnahme der Bauprojektkultur, bauaktuell 2022, 19; *Frey*, Handlungsempfehlungen für praxisbezogene Ansätze einer kooperativen Bauprojektentwicklung (Diplomarbeit TU Wien 2022); *Goger/Reckerzügl*, Alternative Abwicklungsmodelle für Bauprojekte, bauaktuell 2020, 1; *Goger/Lulei*, Bauprojekte sind virtuelle Unternehmen auf Zeit, bauaktuell 2023, 4; *Harrer/Mauerhofer*, Kooperative Projektentwicklung, bauaktuell 2019, 144; *Heidemann*, Kooperative Projektentwicklung im Bauwesen unter der Berücksichtigung von Lean-Prinzipien, KIT Scientific Publishing 2010/68; *Holoubek/Ziniel/Diem/Ziegelbecker*, Ein partnering-Modell bei der Durchführung öffentlicher Bauprojekte – Überlegungen aus vergaberechtlicher Sicht, ÖZW 2020, 50; *öbv*, Merkblatt 2023; *Paar*, Handlungsempfehlungen für ein alternatives Abwicklungsmodell für Infrastrukturbauprojekte in Österreich unter Berücksichtigung einer frühen Implementierung des unternehmensseitigen Know-Hows (Diss TU Graz 2018); *Paar/Haberfellner/Buchner*, Open Book und (Open) BIM – Eine Chance für die partnerschaftliche Projektentwicklung? bauaktuell 2018, 238; *Paar/Deutschman/Gschösser/Heck*, Anwendungspotenzial von kooperativen Mehrparteienverträgen in der österreichischen Bauwirtschaft, bauaktuell 2021, 27; *Roubal/Frey*, Kooperation vs Streit – Eine Analyse, bauaktuell 2022, 72; *Schlabach*, Erfolgreiche Projektallianz, bauaktuell 2022, 12 uva.
- 18) *öbv*, Merkblatt 2021; *öbv*, Merkblatt 2023.
- 19) *Breyer ua*, Alternative Vertragsmodelle; *Boldt ua*, Mustervertragsbedingungen.

Da in den beiden deutschen Forschungsberichten auch eine detaillierte Darstellung international gebräuchlicher Vertragsmodelle erfolgt, kann ich mich hier auf eine Kürzestfassung in der Darstellung beschränken.²⁰⁾

So wird ein Modell Project Alliancing (PA) seit Ende der 1990er-Jahre in Australien sowie auch in Neuseeland angewandt. Es führte schließlich 2015 zu einer von der australischen Regierung veröffentlichten Richtlinie zum Project Alliancing mit einem von den Parteien zu verwendenden Project Alliance Agreement (PAA).²¹⁾

Dieser Alliance Contract ist ein Vergabe- und Vertragsmodell, das zwei zentrale Elemente enthält, die auch die übrigen Formen kooperativer Vertragsmodelle in ihrer Grundstruktur prägen. Das ist die Abrechnung nach dem Grundsatz der Vergütung tatsächlicher Kosten und damit die Anforderung des Einsatzes von Open Books. Weiters eine erfolgsabhängige Vergütungskomponente, die sich an der Erreichung der gemeinsamen Projektziele orientiert und idR als Bonus-Malus-System umgesetzt wird.

In Finnland werden, in Anlehnung an das australische Modell des „Project Alliancing“ seit dem Jahr 2011 Bauprojekte im Rahmen einer Allianz abgewickelt. Insb anhand des Projektes „Rantatunneli“ ist dieses Modell im oben genannten deutschen Forschungsbericht aus 2020 näher beschrieben.

Ebenso verbreitete sich seit 2000 in den USA der Ansatz „Integrated Project Delivery (IPD)“.

Dieser Ansatz soll besonders geeignet sein, um Lean Construction umzusetzen, und fand auch nachhaltig in den aktuell in Deutschland den Auftraggebern im Bundesbereich empfohlenen „Allianzvertrag über eine Integrierte Projektabwicklung (IPA)“²²⁾ Eingang.

Auch in diesem Modell erfolgt eine möglichst frühzeitige Einbindung der ausführenden Unternehmen,²³⁾ die mit Planern und Bauherren einen Mehrparteienvertrag schließen. Risiko und Gewinn werden gemeinsam getragen bzw (nach den Regeln der erfolgsabhängigen Vergütung, sohin abhängig vom Gesamterfolg des Projektes und höchstens subsidiär vom Erfolg der Leistung des einzelnen Projektpartners) verteilt.

Schließlich in Großbritannien die Project Partnering Contracts, die ebenfalls seit 2000 verstärkt Anwendung finden²⁴⁾ und insb durch das Vorliegen von PPC 2000 in deutscher Fassung sowie die Arbeiten zu ihrer Anwendung unter deutschem Recht maßgeblichen Einfluss auf die aktuelle Beurteilung von Kooperationsmodellen in Deutschland²⁵⁾ haben.

20) Siehe weiters zur Kurzdarstellung der einzelnen Modelle *Paar ua*, bauaktuell 2021, 27.

21) Vgl dazu vor allem die umfassende Darstellung bei *Deutschmann*, Allianzvertrag, insb 57 ff; weiters *Rodde*, Entwicklung von Handlungsempfehlungen für eine kooperative Terminsteuerung bei Bauprojekten (2020) insb 138.

22) Vgl insb die Nachweise in *Boldt ua*, Mustervertragsbedingungen 24.

23) Auf das weite Feld des Early Contractor Involvement einzugehen, ist ohne intensive Befassung mit der vergaberechtlichen Problematik nicht sinnvoll und würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Verwiesen wird daher hier zu ECI nur auf die Monografie von *Mosey*, Early Contractor Involvement in Building Procurement Contracts, Partnering and Project Management (Wiley-Blackwell 2009).

24) Vgl ausführlich, mit Verweisen auf im Internet abrufbare Referenzprojekte etc *Mosey/Breyer/Leupertz/Boldt*, PPC Deutschland: Einführung in PPC und FAC-1 (2018).

25) Bezogen auf PPC 2000 vgl insb *Breyer ua*, Alternative Vertragsmodelle 108 ff.

Weiters in Großbritannien die NEC Contracts. Sie werden von der Institution of Civil Engineers herausgebracht. Unmittelbar einschlägig ist hier der (als Muster verfügbare) nec 4 alliance contract. Erklärtes Ziel dieser Vertragsmuster ist die Unterstützung von „good management“ durch geteiltes Risiko und geteilten Gewinn.

Die Entwicklung von deutschsprachigen Mustervertragsbedingungen, die allgemein zugänglich sind, ist in Deutschland recht weit fortgeschritten. So sind im vorstehend genannten Forschungsbericht aus 2022²⁶⁾ Mustervertragsbedingungen für verschiedene Ausprägungen kooperativer Vertragsmodelle erläutert und abgedruckt. Diese sind:

- Allianzvertrag als Mehrparteienvertrag in Integrierter Projektabwicklung mit Musterbedingungen Allianzvertrag
- Rahmenvereinbarung mit Kooperativer Projektabwicklung
- Pauschalpreisvereinbarung mit den einzelnen Partnern in der Bauphase auf Basis eines integralen Planungsprozesses

Ebenso gibt es ausführliche Erläuterungen zu den (deutschen) Übersetzungen der internationalen Versionen eines Project Partnering Contracts. Konkret zu PPC International (weiterentwickelt aus PPC 2000) und FAC-1 – Framework Alliance Contract.²⁷⁾

Im Folgenden werden die Grundsätze²⁸⁾ solcher kooperativen Vertragsmodelle primär anhand der beiden vorgenannten deutschen Forschungsberichte, insb der dort abgedruckten Mustervertragsbedingungen, ergänzt durch die einschlägige Literatur, zusammengefasst. Diese sind:

- Zusammenarbeit (Kooperation) und gemeinsame Entscheidung in mehrstufigen (meist dreistufigen) Kooperationsgremien mit Verpflichtung zu und Unterstützung von Kooperation (Alliance Coaches etc), typisch in einem Mehrparteienvertrag oder in durch einen Rahmenvertrag mit Kooperationsregeln verbundenen, bilateralen Verträgen;
- Dreiteiliges Vergütungsmodell, und zwar auf Kostenbasis, weiters mit einer Art von Gesamtschlag iSd ÖNORM B 2061 (Gemeinkosten, Finanzierungskosten, reduziertes Wagnis, Gewinn etc) und schließlich Anreiz-

26) *Boldt ua*, Mustervertragsbedingungen.

27) Der FAC-1 Allianz-Rahmenvertrag ist ein Mehrparteienvertrag zur integrierten Projektabwicklung. Sein Kern ist die Regelung der Zusammenarbeit der Allianz-Mitglieder, die ihrerseits wiederum durch bilaterale Rechtsverhältnisse vertraglich verbunden sind. Siehe dazu *Mosey ua*, PPC Deutschland sowie ein Vertragsmuster in *Mosey*, The Association of Consultant Architects Ltd, Mustervertrag für Projektpartnerschaften (2007) und weiters *Mosey/Breyer/Boldt/Leupertz*, FAC-1 Mustervertrag für Projektpartnerschaften – Rahmenvertrag (2020).

28) Das überschneidet sich mit den Regelungskonzepten dieser Modelle, ist damit aber nicht deckungsgleich. Die vorliegende Darstellung fokussiert sich auf die im Vertragswerk umzusetzenden, den Vertrag prägenden Grundsätze, während die Regelungskonzepte stärker funktional zu sehen sind und sich dementsprechend nicht vollständig in den vertraglichen Grundsätzen niederschlagen. Zu diesen Regelungskonzepten s etwa die Kurzdarstellung in *Lessiak/Gallistel*, Der agile Bauvertrag – Kooperation und Digitalisierung mit ÖNORM B 2110, in *Hofstadler/Motzko* (Hrsg), Agile Digitalisierung im Baubetrieb² (2023) 401 (415).

mechanismen (Boni und Mali), die am gemeinsamen Projekterfolg anknüpfen;

- Gemeinsames Risikomanagement mit geringem Anteil an Risikoverteilung gegenüber hohem Anteil gemeinsam getragener Risiken;
- Haftungsbeschränkungen bis zur Grenze des Haftungsausschlusses und
- Streitbeilegung, die mangels Einigung stets außerhalb der Allianz erfolgt.

Diese Grundsätze sind auch in dem im vorgenannten Forschungsbericht aus 2022²⁹⁾ empfohlenen Allianzvertrag als Mehrparteienvertrag in Integrierter Projektabwicklung mit Musterbedingungen Allianzvertrag und dem dort abgedruckten „Allianzvertrag über eine Integrierte Projektabwicklung (IPA)“ umgesetzt. Dieses Modell wird dort so umfassend dargestellt und begründet, in der Textfassung mit Fußnoten zu den einzelnen Bestimmungen kommentiert und dann in einem weiteren Teil der Studie nach Themen geordnet erläutert, dass hier auf eine nähere Darstellung verzichtet werden kann und nur hervorgehoben wird:

Die zentrale Begründung für dieses Modell wird in der Studie darin gesehen, dass es sich besonders gut für die Implementierung von Lean Management Methoden, BIM und anderen Projektmanagement- und Planungsmethoden eignet.

Wie auch sonst typisch in den in der Praxis im deutschen Sprachraum eingesetzten kooperativen Vertragsmodellen, wird auch zu diesem Vertragsmodell ebenso wie im Muster betont, dass der Abschluss der Mehrparteienvereinbarung im Sinne dieses vorgeschlagenen Modells nicht mit dem Abschluss eines Gesellschaftsvertrags gleichzusetzen sei.

Vielmehr „liegt dem (vorgeschlagenen Modell) jedoch ein klassischer Austausch von Leistungen zugrunde, bei dem die Planer und Bauunternehmer Werkleistungen erbringen und der Bauherr Leistungsvorgaben macht und vergütet“.³⁰⁾

Dem entsprechend hält auch das in der Folgestudie vorgeschlagene Vertragsmuster für einen Allianzvertrag ausdrücklich fest:³¹⁾

„Die Partner bilden keine Gesellschaft bürgerlichen Rechts und sind sich darüber einig, dass gesellschaftsrechtliche Regelungen auf diesen Vertrag keine Anwendung finden sollen, da es sich bei den vertraglichen Regelungen um Regelungen mit überwiegend werkvertraglichem Charakter handelt. ... Sollten sich einzelne Regelungen im Nachhinein als nicht eindeutig herausstellen, sind diese vorrangig im Sinne einer werkvertraglichen, auf einem Leistungsaustausch basierenden Vertragsgestaltung auszulegen.“

Dieses Spannungsfeld zwischen den kooperativen, inhaltlich an gesellschaftsrechtliche Modelle angelehnten und den am synallagmatischen Leistungsaustausch orientierten Vertragsregelungen prägt zugleich die Anpassung des Vertrages an geänderte, bei Vertragsabschluss nicht bedachte Umstände (dazu unten VII.).

29) *Boldt ua*, Mustervertragsbedingungen.

30) So *Breyer ua*, Alternative Vertragsmodelle 269 als Ergebnis zu dem in ihrer Studie vorgeschlagenen Vertragsmodell eines Allianzvertrages, das dann in der Folgestudie – s nächster Absatz – zu einem Vertragsmuster umgesetzt wurde.

31) Präambel Punkt 4 des in *Boldt ua*, Mustervertragsbedingungen 82 ff, abgedruckten Mustervertrags (Zitat: 90 und 91), wobei auch in den Erläuterungen zu diesem Mustervertrag mehrfach festgehalten ist, dass dies kein Gesellschaftsvertrag sei.

VI. Kooperation mit „allen Projektbeteiligten“

Eine Organisationsstruktur, in der alle Beteiligten, für welche ein Risiko schlagend oder ein Vorteil wirksam werden soll, Partner eines Mehrparteienvertrags sind, ist weder vertragsrechtlich noch organisatorisch umsetzbar. Das ist spätestens ab der ersten Ebene der Subunternehmer ebenso evident wie der Umstand, dass sich ein Risiko (oder ein Vorteil) durch die von der rechtlichen Leistungspyramide losgelöste, faktische Leistungserbringung sowohl technisch als auch betrieblich auf jeder Ebene, auch auf der untersten Ebene der Subunternehmer auswirken und auf andere Ebenen durchschlagen kann.

Die Frage, wie viele Vertragsparteien einzubeziehen sind, damit von einem Mehrparteienvertrag gesprochen werden kann, ist mE keine Frage der Klassifikation³²⁾ des Vertrages, sondern der Funktionalität des Einbezugs mehrerer Projektpartner in einen einheitlichen Vertrag – mag dies unmittelbar durch den Allianzvertrag oder durch einen Rahmenvertrag, der mehrere bilaterale Verträge durch Kooperationsregeln verbindet,³³⁾ erfolgen.

So wird auch der auf bloß drei Parteien beschränkte Vertrag mit AN, Planer und ausführendem GU (bzw GU-ARGE) als Partner kritisch, nämlich als nicht ausreichender Einbezug der sich im Zuge des Projektes ändernden Anforderungen an die Expertise der Partner, beurteilt.³⁴⁾

Auch die allgemeine Formulierung, dass „die Hauptakteure in monetärer Hinsicht und die Hauptgewerke in technischer Hinsicht als Partner in die Allianz einbezogen werden“³⁵⁾ sollen, hilft wenig weiter.

Zutreffend ist dabei die Forderung, dass sich die „Hinzunahme weiterer Partner ausschließlich an der erforderlichen Expertise ausrichten (sollte), die so Anzahl und Qualifikation der Parteien bestimmt“.³⁶⁾

Das führt zu folgendem Problem:

Gerade bei komplexen Projekten ist in einer Vielzahl von Teilleistungen hochspezialisiertes Wissen erforderlich, das nur für die benötigte Teilleistung gefordert ist, die überdies nur einen minimalen Anteil am gesamten Auftragswert (in kooperativen Vertragsmodellen idR an den „Zielkosten“) hat, aber für die Funktion des gesamten Projekts unabdingbar ist.

Wird – etwa durch Anforderungen der Nachhaltigkeit – bei solchen Teilleistungen technisches Neuland betreten oder sprechen andere Gründe für ein hohes Risiko, dass sich in diesem Spezialbereich Planung und Wirklichkeit voneinander entfernen (und sei es auch „nur“ durch den technischen Fortschritt während des Projektes), dann ist es evident, dass auch hinsichtlich dieser wertmäßig „kleinen“ Leistungen ausgeprägter (potentieller) „Kooperationsbedarf“ besteht.

Gleichwohl wäre es nicht nur unrealistisch, sondern auch hochgradig ineffizient, die Vielzahl der Unternehmer, welche die hier beschriebenen Teilleistungen (typisch in einer nachgeordneten Subunternehmerstellung) erbringen, als Vertragspartei in den Gesamtauftrag einzubeziehen.

32) So wird etwa in den USA ein Vertrag in diesem Bereich der Bauprojekte erst bei mehr als drei Vertragspartnern als Mehrparteienvertrag beurteilt.

33) Etwa durch einen Framework Alliance Contract wie FAC-1. Dazu ausführlich *Mosey ua*, PPC Deutschland.

34) Vgl etwa *Boldt ua*, Mustervertragsbedingungen 78 f.

35) *Boldt ua*, Mustervertragsbedingungen 79.

36) *Boldt ua*, Mustervertragsbedingungen 79.

Kritisch zu hinterfragen ist mE, ob dieser Befund tatsächlich dazu zwingt, die umfassende Einbeziehung aller Projektbeteiligten in die „Risikogemeinschaft“ aufzugeben.

Auch zu dieser Thematik liefert Projektbegleitendes Lösungsmanagement eine Lösung, auf die unter VIII. näher eingegangen wird.

VII. Exkurs: Ergänzende Vertragsauslegung

Dass in Bauprojekten ein in dem Sinn „vollständiger“ Vertrag, dass jede künftige Entwicklung im Projekt geregelt wird, Illusion sei, ist wohl einheitlicher Meinungsstand.³⁷⁾

ME ist der „vollständige Vertrag“, der alle Risiken und Eventualitäten berücksichtigt, auch kein sinnvolles Ziel. Denn jedes Bauprojekt muss lernfähig bleiben. Je länger es läuft und je komplexer es ist, desto mehr. Entsprechend muss auch der Vertrag an Risiken, die zugleich auch Chancen sein können, und Eventualitäten, die sich zu Risiken oder zu Chancen entwickeln können, angepasst werden können. Dies auch in Fällen, in denen die einfache Vertragsauslegung zur Erfassung des unregulierten Falles nicht ausreicht.

Das aus § 914 ABGB für solche Anpassungen des Vertrages ableitbare Werkzeug ist die ergänzende Vertragsauslegung. Angesichts der reichhaltigen Lehre und Judikatur zu diesem Thema³⁸⁾ kann ich mich hier auf einzelne Aspekte, die mE für die ergänzende Auslegung von Bauverträgen unter kooperativen Aspekten besondere Relevanz haben, beschränken.

Auszugehen ist von den in Lehre und Judikatur anerkannten Grundsätzen,³⁹⁾ dass eine ergänzende Auslegung vorzunehmen ist, wenn nach Vertragsabschluss in diesem Vertragsverhältnis regelungsbedürftige Fälle auftreten, welche die Parteien nicht bedacht und daher nicht geregelt haben, und dass diese Vertragslücke auch erst durch spätere Entwicklungen entstehen kann. Weiters von der Klarstellung, dass die planwidrige Unvollständigkeit des Vertrages auch dann vorliegen (dadurch entstehen) kann, dass der Vertragswortlaut über den Regelungsplan der Parteien hinausgeht, sodass eine einschränkende Auslegung geboten ist. Dies vorausgeschickt, wird hier auf zwei Aspekte näher eingegangen.

Der Vertrag ist so zu ergänzen, wie dies dem hypothetischen Parteiwillen entspricht. Das ist jene Regelung, welche unter Berücksichtigung aller Umstände des Vertragsabschlusses unter Berücksichtigung der übrigen Vertragsbestimmun-

37) Vgl als Beispiel: Die Abwicklung von Bauprojekten ist ein dynamischer Prozess. Ein vollständiger Vertrag, der alle Risiken und Eventualitäten berücksichtigt, ist praktisch nicht möglich. Änderungen und Anpassungen von Verträgen im laufenden Bauprozess sind unvermeidlich. Die Fähigkeit mit Abweichungen umzugehen und dabei die Ausgewogenheit für die Projektbeteiligten zu bewahren, ist für die kooperative Zusammenarbeit wesentlich, in Punkt 4.7 Ausgewogenheit der *öbv*, Merkblatt 2023, 19.

38) Dazu aus der, jeweils mit ausführlichen Nachweisen der Lehre und Judikatur versehenen, Kommentarliteratur: *Bollenberger/P. Bydlinski in Bydlinski/Perner/Spitzer* (Hrsg), ABGB: Kurzkomentar⁷ (2023) § 914 Rz 8 ff; *Kolmasch in Schwimann/Kodek* (Hrsg), Praxiskommentar⁵ V (2021) § 914 Rz 201 ff; *Rummel in Rummel/Lukas* (Hrsg), Kommentar zum Allgemeinen Bürgerlichen Gesetzbuch §§ 859–916 ABGB⁴ (2014) § 914 Rz 20 ff; *Vonkilch in Fenyves/Kerschner/Vonkilch* (Hrsg), Großkommentar zum ABGB – Klang-Kommentar §§ 897–916 ABGB³ (2011) § 914 Rz 94 ff.

39) Vgl *Bollenberger/P. Bydlinski in Bydlinski/Perner/Spitzer*, ABGB § 914 Rz 8 mit ausführlichen Nachweisen.

gen und des Vertragszwecks von vernünftigen und redlichen Parteien vereinbart worden wäre, wenn sie die jetzt zu regelnden Umstände bedacht hätten.⁴⁰⁾

Dass bei Ermittlung des hypothetischen Parteiwillens auf die konkreten Vertragsparteien in ihrer Konsensbildung bei Vertragsabschluss abgestellt wird, steht nicht im Widerspruch zum Grundsatz, dass die ergänzende Vertragsauslegung stets einen angemessenen Interessenausgleich zu berücksichtigen hat.

Denn, wie *F. Bydlinski*⁴¹⁾ unter Verweis auf eine Reihe anderer Autoren betont, gehört auch der schlichte Gedanke des gerechten Interessenausgleiches zu den neben der Privatautonomie stehenden Ordnungsprinzipien des Privatrechtes.

Indem die vertragliche Regelung rechtliche Verbindlichkeit beansprucht, hat sie sich an Grundgedanken des Rechts zu orientieren. Dazu gehört die ausgleichende Gerechtigkeit. Privatautonomie und immanente Vertragsgerechtigkeit sind kein Gegensatz, sondern stehen im Verhältnis einer dialektischen Zuordnung.⁴²⁾ *F. Bydlinski*⁴³⁾ spricht hier von „kontrollierende(n) Leitlinien bei der „ergänzenden“ Vertragsauslegung mit ihrer Mittelstellung zwischen Vertrag und objektivem Recht“.

Soweit daher eine Ergänzung des Vertrages erfolgen soll, die nicht vom unmittelbaren, im Wege einfacher Auslegung feststellbaren Parteiwillen (für dessen Verbindlichkeit die Rechtsordnung im Spannungsfeld von Privatautonomie und Vertragsgerechtigkeit einen größeren Spielraum einräumt) gedeckt ist, verwirklicht sich dieser Grundgedanke der Vertragsgerechtigkeit im Abstellen auf redliche und vernünftige Vertragsparteien, sodass – verkürzt gesagt – eine unangemessene vertragliche Regelung, welche die Parteien innerhalb der zwingend vorgegebenen Grenzen (insb § 879 Abs 3 ABGB⁴⁴⁾) als gerade noch rechtsverbindlich hätten vereinbaren können, im Wege ergänzender Vertragsauslegung nicht vertragsergänzend gebildet werden kann.

Im engen Zusammenhang mit dieser Vorgabe immanenter Vertragsgerechtigkeit steht der zweite hier erörterte Aspekt. Das ist der Grundsatz, dass ergänzende Vertragsauslegung stets aus einer neutralen Position unter Beachtung der Interessen beider Vertragsparteien zu erfolgen hat.

Auch dies erscheint unstrittig und wird durch die Judikatur klar belegt. So hielt der OGH in 5 Ob 550/76 dem BerufungsG (dessen Entscheidung er aufhob) vor, in der durch das BerufungsG vorgenommenen ergänzenden Vertragsauslegung „wurden dabei nur die Interessen eines und nicht wie erforderlich die In-

40) Die Darlegung, dass eine abgestufte Vorgangsweise, wonach das Abstellen auf redliche und vernünftige Vertragsparteien erst zu erfolgen hat, wenn ein hypothetischer Wille nicht ermittelt werden kann, weder durch § 914 ABGB vorgegeben ist noch dem die Privatautonomie prägenden Grundsatz der ausgleichenden Gerechtigkeit entspricht und auch zur Grenzziehung gegenüber der Vertragsergänzung durch dispositives Recht wenig ertragreich ist, muss einer gesonderten Arbeit vorbehalten bleiben.

41) Privatautonomie und objektive Grundlagen des verpflichtenden Rechtsgeschäfts (1967) 104.

42) Vgl *Larenz*, Geschäftsgrundlage und Vertragserfüllung³ (1963) 160 ff, insb: „Jedem Vertrag wohnt einfach deshalb, weil er eine rechtsverbindliche Regelung sein will, die Richtung auf die ausgleichende Gerechtigkeit inne“.

43) System und Prinzipien des Privatrechts (1996 – Nachdruck 2013) 162 f.

44) Der in Bauverträgen idR zur Anwendung gelangt, weil solche Verträge typisch im Wege einer Ausschreibung vergeben und daher von der Judikatur als AGB beurteilt werden – vgl dazu die (kritische) Darstellung bei *Lessiak*, Inhaltskontrolle ausgeschriebener Vertragsbestimmungen, in FS Aicher (2012) 425.

teressen beider Vertragspartner berücksichtigt und damit ein wesentlicher bei der Vertragsergänzung zu beachtender Grundsatz außer Acht gelassen.“

Aus diesem Grundsatz folgt, dass ergänzende Vertragsauslegung nie durch eine Vertragspartei alleine erfolgen kann. Dem entsprechend sehen auch die kooperativen Vertragsmodelle ebenso durchgängig wie zutreffend vor: In den Punkten, in denen auch in der mehrstöckigen Struktur der Einigungsfindung keine Einigung erzielt werden kann, erfolgt eine die Einigung ersetzende Entscheidung nicht durch das oberste Kooperationsgremium der Vertragsparteien, sondern durch einen externen, in der Regel einstimmig zu bestellenden, Schlichter bzw Schiedsmann.

Das gilt richtigerweise auch dann, wenn – wie häufig im obersten Einigungsgremium – Mehrheitsentscheidungen möglich sind, da auch in solchen Fällen der Ergänzung des Vertragskonsenses die überstimmte Partei gegen diese Entscheidung den Schlichter anrufen kann.

Zusammengefasst ist daher festzuhalten, dass in jeder Form kooperativer Bauverträge, bis hin zu den hochgradig kooperativ ausgestalteten Allianzmodellen,⁴⁵⁾ auch eine gemeinsam gefundene, technische bzw baubetriebliche Lösung, die durch Änderung von im Vertrag nicht bedachten Umständen notwendig wird und die im Vertrag nicht gedeckt ist, nur durch Vertragsänderung im Konsens aller betroffenen Vertragsparteien oder durch ergänzende Vertragsauslegung erfolgen kann. Letzteres stets nur durch einen externen, neutralen Schlichter bzw Schiedsmann, nie jedoch mit Mehrheitsentscheid innerhalb der Vertragsparteien.⁴⁶⁾

VIII. Projektbegleitendes Lösungsmanagement (PLM)

PLM⁴⁷⁾ ist ein kooperatives Werkzeug für alle Projektbeteiligten.

PLM ersetzt nicht die in Bauverträgen bereits vorhandenen Kooperationsmechanismen, sondern ergänzt sie.

45) Selbst wenn die Kooperationsmechanismen so ausgeprägt sind wie im in Deutschland empfohlenen, bei *Boldt ua*, Mustervertragsbedingungen abgedruckten Allianzvertrag.

46) Dies entspricht auch dem in *Boldt ua*, Mustervertragsbedingungen abgedruckten Muster eines Allianzvertrages über eine Integrierte Projektabwicklung (IPA). Auch in diesem Muster erfolgt die Lösung jener Konflikte, die nicht im Einvernehmen der Vertragsparteien gelöst werden können, nicht durch die Allianz selbst sondern durch den (externen) Schlichter. Zu beachten ist, dass dies typisch auch dann gilt, wenn im (idR obersten) Entscheidungsgremium die Möglichkeit von Mehrheitsbeschlüssen vorgesehen ist. Denn dies ist wiederum typisch mit der Regelung verbunden, dass jedes Mitglied dieses obersten Gremiums gegen eine (Mehrheits)entscheidung den (externen) Schlichter anrufen kann. So ist all dies etwa im vorgenannten Mustervertrag geregelt, entspricht aber auch den sonstigen mir vorliegenden Vertragstexten.

47) Die folgende Darstellung von PLM fokussiert sich auf die Spezifika des Einsatzes in Projekten mit kooperativen Vertragsansätzen bzw bei Einsatz kooperativer Vertragsmodelle. Zur detaillierten Darstellung von PLM aus vertragsrechtlicher, baubetriebswirtschaftlicher und vergaberechtlicher Sicht vgl *Aicher/Lessiak*, PLM – Projektbegleitendes Lösungsmanagement, Vergabe- und vertragsrechtliche Fragen, ZVB 2020, 483; *Gallistel/Lessiak*, PLM – Projektbegleitendes Lösungsmanagement, ZVB 2020, 268; sowie mit Schwerpunkt auf dem Aspekt der Schlichtung durch PLM *Lessiak/Gallistel*, PLM – Projektbegleitendes Lösungsmanagement, in *VIAC* (Hrsg), (KEIN) Streit am Bau (2021) 20 und im Zusammenhang mit Bauaufträgen nach der ÖNORM B 2110:2023 *Lessiak/Gallistel* in *Hofstadler/Motzko*, Agile Digitalisierung im Baubetrieb² (401) 426 ff.

Dies durch projektbegleitende Lösung jener Punkte, in denen die Projektparteien (zunächst) keinen Konsens über die bauwirtschaftliche und vertragsrechtliche Umsetzung der für die Lösung des konkreten Falls aus technischer und baubetrieblicher Sicht optimalen Lösung finden.

Die technische und baubetriebliche Lösung bleibt bei Einsatz von PLM stets bei den Projektpartnern. Sie werden durch ein strikt neutrales PLM-Team unterstützt. Dieses PLM-Team besteht aus Baubetriebswirt:in und Jurist:in. Es sorgt dafür, dass auch die bauwirtschaftlichen und die vertragsrechtlichen Fragen im Einklang mit der technischen und baubetrieblichen Lösung vollständig geklärt und in den bestehenden Verträgen berücksichtigt werden. Damit wird die nachträgliche Entstehung bzw. das Fortschleppen von Konflikten bestmöglich verhindert.

Das gilt auch für vollständig ausgebildete kooperative Vertragsmodelle wie die oben erörterten Allianzmodelle, da diese – wie oben dargelegt – die Schlichtung in jenen Fällen, in denen kein Konsens gefunden werden kann, durchgängig nie innerhalb der Allianz, sondern (zutreffend) durch Einsatz externer, neutraler Dritter lösen. Genau diese Lösung durch einen externen, strikt neutralen Dritten, bietet PLM. Allerdings ohne die für klassische Schlichtungen typischen Projektverzögerungen und inhaltlichen Unwägbarkeiten, wenn auch die technische und betriebliche Lösung an externe Dritte delegiert wird – was bei PLM gerade nicht der Fall ist.

Ziel von PLM ist es, dass die durch Abweichung der Planung von der Realität erforderliche Leistungsanpassung so geschieht, dass das Projektziel optimal erreicht wird. Entscheidend dafür ist die für den Projekterfolg optimale Lösung der durch die Abweichung der Wirklichkeit von der Planung entstandenen, technischen und baubetrieblichen Fragen. Dazu ist in der Praxis jedes Bauprojekts niemand besser geeignet als jene Personen, die schon bisher für Technik und Baubetrieb im Projekt verantwortlich waren. Ihre Lösungskompetenz wird daher im PLM unmittelbar eingesetzt, also nicht an Dritte delegiert.

Die bauwirtschaftlichen und vertragsrechtlichen Fragen der friktionsfreien Einarbeitung der vorgenannten Lösung in die von ihr betroffenen Verträge durch das PLM-Team erfolgt begleitend zur vorrangigen, technischen und baubetrieblichen Lösung. Es beginnt zwar in der Regel ausgehend von schon vorhandenen, noch im „Vorschlagsstadium“ befindlichen, technischen und baubetrieblichen Lösungen, setzt aber zur Ausräumung von Divergenzen in den Lösungsvorschlägen und Wahrung der Chance wechselseitiger Optimierungen im Normalfall im Parallellauf beide Ansätze im Rahmen von PLM fort. Damit ist zugleich sichergestellt, dass das PLM-Team vom richtigen Verständnis der technischen und baubetrieblichen Lösung ausgeht, sodass wiederum seine Lösungsvorschläge optimal an die technischen und baubetrieblichen Vorgaben angepasst sind.⁴⁸⁾

Das PLM-Team ist in seiner Tätigkeit strikt neutral und in seinem Auftrag an die oben (vgl. V) dargelegten Grundsätze der Vertragsauslegung gebunden.

Grundlage jedes Lösungsvorschlags durch das PLM-Team ist der abgeschlossene Bauvertrag, den es – bei Notwendigkeit ergänzend – auszulegen hat. Da (wie oben dargelegt) eine ergänzende Vertragsauslegung nach dem hypothe-

48) Siehe oben bei FN 12: „Was technisch nicht sinnvoll machbar und betrieblich nicht effizient umsetzbar ist, darf vertraglich nicht vorgegeben werden“ – schon gar nicht durch den Lösungsvorschlag des PLM-Teams.

tischen Willen der konkreten Vertragsparteien zu erfolgen hat, sind die im Vertrag bereits verankerten Kooperationsregelungen (Verpflichtung zum Zusammenwirken zur Erreichung des Projektzieles, Art der Risikoverteilung und gemeinsames Risiko, Struktur der Vergütungsregelung etc) die wesentliche Quelle zur Konkretisierung dieser in den bestehenden Vertrag einzufügenden Regelung. Denn redlichen Vertragsparteien ist zu unterstellen, dass die im Konsens getroffenen Vertragsregelungen zur Erreichung des Projektzieles so funktionieren sollten, wie sie dies vereinbart hatten. Je ausgeprägter daher Kooperationsregelungen im Vertrag vorhanden sind, desto mehr hat sich auch die ergänzende Vertragsregelung an diesem Kooperationsgedanken zu orientieren, sodass im Ergebnis eine sowohl bauwirtschaftlich (kalkulatorisch) als auch vertragsrechtlich korrekte Fortschreibung der getroffenen vertraglichen Regelungen erfolgt.

Der zweite Aspekt ist die oben (s VI.) dargestellte Problematik, dass grundsätzlich die Kooperation mit „allen Projektbeteiligten“ vorzusehen ist. Dies ist allerdings weder durch Mehrparteienverträge oder Rahmenvereinbarungen etc möglich noch konkret erforderlich über den Kreis jener Projektbeteiligten hinaus, welche vom konkret zu lösenden Problem betroffen sind.

Das lässt sich durch PLM lösen, indem PLM in allen Leistungsebenen des Projektes – unabhängig davon, welche Projektbeteiligten vertragsrechtlich unmittelbar miteinander verbunden sind – als einheitliches Koordinationswerkzeug vereinbart wird. Das ist typisch vom AG beginnend mit der ersten Ausschreibung vorzugeben. Durch diese kooperative Verknüpfung der Verträge aller Projektbeteiligten wird das Gesamtprojekt nicht belastet. Denn PLM kommt nur in den Einzelfällen zum Einsatz, in denen es zur Lösung eines konkreten Problemfalles von einem der Projektbeteiligten, dessen Leistungen von diesem Problem betroffen sind, abgerufen wird. Damit ist es bereits Aufgabe des PLM-Teams, im Zuge der Aufbereitung des Sachverhalts zu entscheiden, welche weiteren Projektbeteiligten in diesem Anwendungsfall von PLM einzubeziehen sind und ihre Teilnahme (entsprechend der einheitlich vereinbarten Regelung der Anwendung von PLM) abzurufen. Entsprechende Mitwirkungspflichten von Projektsteuerung und Örtlicher Bauaufsicht sind in den Verträgen mit diesen Konsulenten vorzusehen. Damit ist gewährleistet, dass alle, aber auch nur jene Projektbeteiligten einbezogen sind, deren Leistungen im konkreten Einzelfall von der Abweichung der Planung von der Wirklichkeit betroffen sind.

Eine Verpflichtung jedes Bieters, nicht nur ein vom Auftraggeber vorgegebenes Kooperationswerkzeug wie PLM selbst zu akzeptieren, sondern dieses auch auf seine Subunternehmer durchzuschalten, ist auch vergaberechtskonform. Denn aus vergaberechtlicher Sicht handelt es sich hier um eine zulässige Maßnahme der (vorbeugenden) Beseitigung (Verhinderung des Entstehens) von Konflikten. Solche Maßnahmen sind iSd § 110 BVergG 2018 zulässiger Inhalt des ausgeschriebenen Leistungsvertrags. Die Verpflichtung der Bieter, diese Regelungen auf ihre Subunternehmer durchzuschalten, ist daher vergaberechtlich ebenso zulässig wie die Durchschaltung sonstiger Inhalte aus dem Hauptvertrag. Auch gegen eine nachträgliche Vereinbarung von PLM (sohin nach Zuschlagserteilung) bestehen aus vergaberechtlicher Sicht keine Bedenken.⁴⁹⁾

49) Vgl insgesamt zur vergaberechtlichen Thematik von PLM *Aicher/Lessiak*, ZVB 2020, 483.

Damit trägt PLM zum Kooperationserfolg bei. Sein Einsatz ist gerade kein Fall, in dem die in kooperativen Vertragsmodellen detailliert geregelte Kooperation „versagt“ hätte. Das ist vor allem im Hinblick auf Bonus-Malus-Regelungen, die auf den Kooperationserfolg abstellen, klarzustellen. Etwa wenn Fälle verzögerter oder nicht erfolgter Einigung im dafür vorgesehenen Gremium den Bonus mindern. Denn in den (technischen und baubetrieblichen) Themen, die innerhalb der Allianz zu lösen sind, bleibt die Entscheidung unverändert innerhalb der Allianz und die von PLM zu lösenden Fragen der Anpassung des ursprünglich erzielten Vertragskonsenses an geänderte Umstände kann – wie oben zur ergänzenden Vertragsauslegung dargelegt – ohnehin nicht durch Entscheidung innerhalb der Allianz herbeigeführt werden.

PLM ist ein schlankes Werkzeug, das die vorhandenen Vertragsstrukturen nicht verändert. Es kann daher (auch nachträglich vereinbart) in Projekten eingesetzt werden, in denen die Prognose in der Qualifikation der Komplexität des Projektes (s oben bei FN 11) ein Ergebnis ergab, gemäß dem kein kooperatives Vertragsmodell gewählt wurde, sohin insb auch bei kleinen und mittleren (oder sonst weniger komplexen) Bauprojekten.

Der im Anhang abgedruckte Ablauf des PLM zeigt die maximale Länge und die maximale Komplexität zur Lösung eines konkreten Konflikts.

Ziel des Verfahrens ist es gerade nicht, bis zur letzten Station, das ist die Schlichtungsentscheidung, zu gelangen. Ziel ist es vielmehr, den Konflikt bereits in einer der vorgelagerten Stationen durch Einigung der Parteien vollständig zu lösen. Doch selbst wenn PLM im vollen, im Anhang dargestellten Umfang abgewickelt wird, liegen die Erfahrungswerte für den Zeitaufwand in der Phase 1 bei vier Wochen – oder wesentlich weniger.

Nach Abruf von PLM werden in Phase 1 die Konfliktpunkte durch sukzessive Einigungsschritte reduziert. Obgleich mit hoher Wahrscheinlichkeit bereits in dieser (ersten) Phase des PLM eine vollständige Lösung erfolgt, wird der Fall berücksichtigt, dass eine Lösung im Konsens nicht (oder nicht rasch genug) erzielt werden kann.

Ob dann PLM in einer Phase 2 fortgeführt wird oder ob sich die Vertragsparteien mit Abschluss der Phase 1 erst einigen müssen, hinsichtlich des noch nicht im Konsens gelösten Restes offener Punkte mit Phase 2 fortzusetzen, sollte vorab, bei Vereinbarung von PLM (einheitlich in allen Verträgen, auf welche PLM durchgeschaltet wurde) geregelt werden. Zu betonen ist, dass jede der beiden Varianten möglich ist. Bei einer Mehrzahl von Verträgen, auf welche PLM durchgeschaltet wird, empfiehlt sich jedoch, die Variante der Fortführung in Phase 2, ohne dass es diesbezüglich eines gesonderten Konsenses bedarf, zu wählen.

Auch in dieser Phase 2 ist das PLM-Team unverändert bemüht, doch noch zu einem Konsens der Parteien zu gelangen. Gelingt dies nicht (oder nicht vollständig), dann trifft das PLM-Team eine Entscheidung, die alle in diesem Anwendungsfall betroffenen Verträge, deren Vertragspartner zu PLM beigezogen waren, entsprechend anpasst, sohin ergänzt bzw abändert. Diese Entscheidung ist vorläufig verbindlich. Jeder Vertragspartei steht es zwar frei, innerhalb einer vorab vereinbarten Frist gegen diese Entscheidung das Gericht anzurufen. Da erst mit Rechtskraft der Entscheidung des Gerichts diese Entscheidung des PLM Teams wegfällt, regelt sie verbindlich, wie es im Projekt weitergehen soll. Eine allenfalls abweichende, nachfolgende Gerichtsentscheidung wird schon aufgrund der typischen Zeitdauer jedes Gerichtsverfahrens idR nur mehr „Kosten verteilen“. Sie hat

auf den Fortlauf des dann idR schon längst abgeschlossenen Projektes keinen Einfluss.

Kosten fallen für PLM nur nach konkret abgerufenem Aufwand an. Sie sind daher gering.

Zum Ablauf des PLM s die Abbildung auf der nächsten Seite.

Phase 1

Leistungen des PLM-Teams

- Präzisierung des Klärungsbedarfs
- Sammlung von Lösungsvorschlägen
- Fortschreibung offener Punkte
- Mitarbeit an der Lösung

Leistungen des PLM-Teams

- Organisation der Gespräche
- Moderation der Gespräche
- Ergebnisprotokolle
- Mitarbeit an der Lösung

Leistungen des PLM-Teams

- Auslotung der Standpunkte
- Berücksichtigung aller Interessen
- Bestmöglicher Ausgleich der Divergenzen
- Ausgewogener und umsetzbarer Einigungsvorschlag

Phase 2

Leistungen des PLM-Teams

- Kritische Erörterung des Einigungsvorschlags
- Berücksichtigung aller Widerspruchsründe
- Bestmögliches Ausräumen der Divergenzen
- Schlichtungsvorschlag

Leistungen des PLM-Teams

- Fokus auf den verbliebenen Widerspruchsründen
- Optimierung des Konsenses
- Ziel: Divergenzen gegen Null
- Schlichtungsentscheidung

