

Diploma Thesis

Matrix for preventive claim management in construction industry using the example of the contracting authority

Submitted in satisfaction of the requirements for the degree of
Diplom-Ingenieur
of the TU Wien, Faculty of Civil Engineering

DIPLOMARBEIT

Vorgehensmatrix für präventives Claim Management im Bauwesen am Beispiel des öffentlichen Auftraggebers

ausgeführt zum Zwecke der Erlangung des akademischen Grades eines/einer
Diplom-Ingenieurs/Diplom-Ingenieurin
eingereicht an der Technischen Universität Wien, Fakultät für Bauingenieurwesen

von

Sebastian Stöcklegger, BSc.

Matr.-Nr.: 1427560

unter der Anleitung von

Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. techn. **Andreas Kropik**

Univ.-Ass. Dipl.-Ing. **Jacqueline Raab**

Institut für interdisziplinäres Bauprozessmanagement
Forschungsbereich Bauwirtschaft und Baumanagement
Technische Universität Wien,
Karlsplatz 13/234-3, A-1040 Wien

Wien, im Mai 2020

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei all jenen bedanken, die mich beim Schreiben meiner Diplomarbeit und im Laufe meines Studiums an der technischen Universität Wien unterstützt haben.

Besonders bedanken möchte ich mich bei meinen Eltern, Martina und Harald, die mir das Studium ermöglichten und immer an mich glaubten. Des Weiteren gebührt meinen Großeltern großer Dank für die langjährige Unterstützung.

Vielen Dank an Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. techn. Andreas Kropik und Univ.-Ass. Dipl.-Ing. Jacqueline Raab, die mir das Verfassen meiner Diplomarbeit am Institut für Interdisziplinäres Bauprozessmanagement ermöglichten und mich kontinuierlich engagiert betreut haben.

Zuletzt möchte ich mich noch bei meiner Frau Melanie bedanken, weil du immer an meiner Seite stehst und mir Kraft und Motivation schenkst.

Gender-Erklärung

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Diplomarbeit die Sprachform des generischen Maskulinums angewendet. Es wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.

Kurzfassung

Aufgrund der stets zunehmenden Claim-Management-Bemühungen der Auftragnehmer ist der öffentliche Auftraggeber dazu angehalten, Anti Claim Management-Maßnahmen zu ergreifen.

Bislang versteht der öffentliche Auftraggeber unter Anti Claim Management vor allem die Bemühungen, die Mehrkostenforderungen während der Ausführungsphase zu kontrollieren, da weitestgehend erst im Baubetrieb das Claim-Potenzial vom Auftragnehmer aktiv umgesetzt wird. In der gegenständlichen Diplomarbeit wird der Fokus jedoch auf das präventive Claim Management gelegt, also all jene Maßnahmen, welche getroffen werden können, um vor Vertragsabschluss Mehrkosten zu verhindern.

Die Diplomarbeit behandelt Themen der Entwicklungs-, Planungs-, Ausschreibungs- und Angebotsprüfungsphase. Parallel zu den angeführten Phasen werden die unternehmensinternen Abläufe (Risikomanagement, internes Kontrollsystem etc.) betrachtet.

Der Schwerpunkt der Diplomarbeit ist stets darauf gerichtet, die Vielfältigkeit der Möglichkeiten zu verdeutlichen, mittels derer Mehrkosten schon frühzeitig vermieden werden können.

Das Ergebnis ist eine Prozesslandkarte, welche fünf Prozesse beinhaltet. Diese sollen eine Hilfestellung während der Entwicklung, Planung und Ausschreibung eines Projektes darstellen. Ferner soll durch Berücksichtigung der erarbeiteten Maßnahmen eine gezielte Anwendung des präventiven Claim Managements ermöglicht werden.

Abstract

Due to the increasing contractor's claim management efforts, the public employer is required to take anti-claim management measures.

So far, the public employer has defined anti-claim management as all the efforts taken to control the additional cost claims during the execution phase since the claim potential is mostly implemented in the construction phase by the contractor. In the present Master thesis the focus is on preventive claim management, meaning all the measurements taken to prevent additional costs before signing the contract.

The Master thesis covers topics in the development, planning and tendering phase. In addition to the mentioned phases, company-internal processes are considered in parallel.

The focus of the Master thesis is on emphasizing the diversity of possibilities to avoid additional costs at an early stage.

The result is a process map depicting five processes. These should be helpful during developing, planning and tendering a project. Furthermore, by taking the developed actions into consideration, a precise application of preventive claim management should be realizable.

Abkürzungsverzeichnis

a	anno
ABGB	Allgemeines Bürgerliches Gesetzbuch
ACM	Anti Claim Management
AG	Auftraggeber
AGV	Auftraggebervertreter
AL	Abteilungsleiter
AN	Auftragnehmer
ASFINAG	Autobahnen- und Schnellstraßen-Finanzierungs-Aktiengesellschaft
BH	Bauherr
BIM	building information modeling
BVergG	Bundesvergabegesetz
GF	Geschäftsführer
ggf.	gegebenenfalls
GU	Generalunternehmer
IKS	internes Kontrollsystem
Lfm	Laufmeter
LV	Leistungsverzeichnis
m	Meter
m ³	Kubikmeter
PPP	public private partnership
RH	Rechnungshof
Stk	Stück
t	Tonnen
WKO	Wirtschaftskammer Österreich
≙	entspricht

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Aufgabenstellung	1
1.2	Methodik	2
1.3	Ziel der Arbeit	3
2	Allgemeines zum präventiven Claim Management	4
2.1	Definition präventives Claim Management	4
2.2	Rechtliche Grundlagen für das Claim Management	5
2.2.1	Allgemeines Bürgerliches Gesetzbuch	5
2.2.2	Bundesvergabegesetz	7
2.2.3	ÖNORM B 2110 bzw. ÖNORM B 2118	9
2.3	Zeitliche Abgrenzung des präventiven Claim Managements	10
2.3.1	Phasen des Anti Claim Managements	10
2.3.2	Kostenbeeinflussbarkeit von Bauprojekten	10
2.4	Entwicklung und Bedeutung des präventiven Claim Managements	12
2.5	Aktives Anti Claim Management	13
3	Präventives Claim Management in der Entwicklungsphase	15
3.1	Projektorganisation	15
3.1.1	Schnittstellenmanagement	18
3.1.2	Entscheidungsmanagement des öffentlichen Bauherrn	19
3.2	Projekthandbuch (≙ Organisationshandbuch)	20
3.3	Abwicklungsmodelle	21
3.3.1	Einzelvergabe	21
3.3.2	Generalunternehmer	22
3.3.3	Totalunternehmer	23
3.3.4	Generalübernehmer	24
3.3.5	Totalübernehmer	25
3.3.6	PPP	25
3.3.7	Auswirkung der Wahl des Abwicklungsmodells auf den Bieterkreis	26
4	Präventives Claim Management in der Planungsphase	28
4.1	Grundlagen für die Planung	28
4.2	Notwendige Planungstiefe	29
4.3	Planungscontrolling	32
5	Präventives Claim Management in der Ausschreibungsphase	34
5.1	Ausschreibung	35
5.1.1	Bestandteile der Ausschreibung	35

5.1.2	Beschreibung des Bau-Solls (\triangleq Leistungsumfang).....	36
5.1.3	Nachteilsabgeltung	37
5.1.4	Leistungsabweichung	38
5.1.5	Sphärentheorie	39
5.1.6	Vorvertragliche Verpflichtungen im Ausschreibungsprozess	41
5.2	Konstruktive versus funktionale Leistungsbeschreibung	44
5.2.1	Konstruktive Leistungsbeschreibung	45
5.2.2	Funktionale Leistungsbeschreibung	46
5.3	Pauschalpreisvertrag	48
5.3.1	Echter Pauschalpreisvertrag	48
5.3.2	Unechter Pauschalpreisvertrag	49
5.3.3	Zusammenfassung Pauschalpreisvertrag	50
5.4	Bieterlücken in der Leistungsbeschreibung	51
5.4.1	Unechte Bieterlücke	51
5.4.2	Echte Bieterlücke	52
5.4.3	Zusammenfassung Bieterlücke	52
5.5	Widersprüche in den Ausschreibungsunterlagen	52
5.6	Schätzung der Kosten	54
5.6.1	Verfahren der Kostenermittlung	55
5.6.2	Preisbasis der Kostenermittlung	55
5.6.3	Festpreise – veränderliche Preise	56
5.6.4	Externe Ermittlung des Auftragswertes	56
5.7	Vergabeverfahren	56
5.7.1	Vergabekriterien im Vergabeverfahren	57
5.7.2	Einfluss des Vergabeverfahrens auf den Bieterkreis	58
5.8	Terminplanung	59
5.8.1	Festlegung des Baubeginns	59
5.8.2	Festlegung des Fertigstellungstermins	60
5.8.3	Arten von Terminplänen	61
5.8.4	Zusammenfassung Terminplanung	61
6	Präventives Claim Management in der Phase der Angebotsprüfung.....	63
6.1	Angebotsöffnung	63
6.1.1	Einreichung und Entgegennahme von Angeboten	63
6.1.2	Öffnung der Angebote	63
6.2	Angebotsprüfung	65
6.2.1	Formale Angebotsprüfung	65
6.2.2	Technische Angebotsprüfung	66
6.2.3	Wirtschaftliche Angebotsprüfung	67

7	Der Zuschlag, das Ende des präventiven Claim Managements	70
8	Das unternehmensinterne präventive Claim Management.....	71
8.1	Ausgangslage Korruption.....	71
8.2	Korruptionsprävention.....	71
8.3	Internes Kontrollsystem	73
8.4	Risikomanagement.....	74
9	Vorgehensmatrix für präventives Claim Management.....	79
9.1	Prozesslandkarte.....	79
9.2	Allgemeines zu den Prozessen.....	80
9.2.1	Prozessauslöser	80
9.2.2	Prozessstart.....	81
9.2.3	Aktivität	81
9.2.4	Nachfolger	82
9.2.5	Entscheidung.....	82
9.2.6	Parallelität.....	82
9.2.7	Vereinigung	83
9.2.8	Querverweis	84
9.2.9	Prozessende.....	84
9.2.10	Prozessbeteiligte	84
9.3	Prozess 1: Präventives Claim Management in der Entwicklungsphase.....	85
9.3.1	Prozess 1: Prozesssteckbrief.....	85
9.3.2	Prozess 1: Präventives Claim Management in der Entwicklungsphase.....	87
9.4	Prozess 2: Präventives Claim Management in der Planungsphase	89
9.4.1	Prozess 2: Prozesssteckbrief.....	89
9.4.2	Prozess 2: Präventives Claim Management in der Planungsphase	91
9.5	Prozess 3: Präventives Claim Management in der Ausschreibungsphase	93
9.5.1	Prozess 3: Prozesssteckbrief.....	93
9.5.2	Prozess 3: Präventives Claim Management in der Ausschreibungsphase	95
9.6	Prozess 4: Präventives Claim Management in der Phase der Angebotsprüfung .98	
9.6.1	Prozess 4: Prozesssteckbrief.....	98
9.6.2	Prozess 4: Präventives Claim Management in der Phase der Angebotsprüfung	100
9.7	Prozess 5: Unternehmensinternes präventives Claim Management	102
9.7.1	Prozess 5: Prozesssteckbrief.....	102
9.7.2	Prozess 5: Unternehmensinternes präventives Claim Management	104
10	Ausblick	106
10.1	Mögliche Änderungen durch die Digitalisierung und die Etablierung von BIM ...	106
11	Zusammenfassung	108

1 Einleitung

Der Einsatz von strategischem Claim Management auf Seiten der Auftragnehmer ist in den letzten Jahren zu einem entscheidenden Faktor dafür geworden, ob Projekte dem Auftragnehmer den erwarteten Erfolg einbringen oder nicht. Die akribische Aufbereitung von gerechtfertigten und nicht gerechtfertigten Mehrkostenforderungen soll ausführenden Unternehmen eine zusätzliche Einnahmequelle verschaffen. Diese Vorgehensweise ist für Bauunternehmen durch die in der Branche verfolgte „Niedrigpreispolitik“ notwendig geworden.

Um den Zuschlag für Aufträge zu bekommen, werden knapp kalkulierte Angebote abgegeben und im Nachhinein wird versucht, die schlechte Ausgangslage durch Claim Management zu verbessern. Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, legen Auftraggeber immer größeren Wert auf ein strukturiertes Anti Claim Management.¹

1.1 Aufgabenstellung

Für eine faire und partnerschaftliche Abwicklung von Bauprojekten ist eine ausgewogene Risikoverteilung im Bauvertrag von entscheidender Bedeutung. Um diese ausgeglichene Risikoverteilung sicherzustellen, bedarf es einer strukturierten Vorgehensweise im präventiven Claim Management, denn ein Eingreifen in die Zuteilung der Risiken kann ausschließlich vor Vertragsabschluss geschehen. Alle Anti-Claim-Management-Maßnahmen, welche nach Vertragsabschluss gesetzt werden, sind letztlich nur ein Reagieren auf Mehrkostenforderungen des Auftragnehmers. Dieser Umstand lässt erkennen, dass geeignetes Anti Claim Management vor Vertragsabschluss für den Auftraggeber von hoher finanzieller Relevanz ist.

Diese strukturierte Vorgehensweise im präventiven Anti Claim Management soll in dieser Diplomarbeit definiert werden und somit Sicherheit im zukünftigen Entwickeln, Planen und Vergeben von Projekten bieten. Der Fokus wird dabei auf den öffentlichen Auftraggeber gelegt.

Die Forschungsfrage ist folgendermaßen definiert:

„Wie soll eine Prozesslandkarte aussehen, welche alle notwendigen Maßnahmen des öffentlichen Auftraggebers in Bezug auf das präventive Claim Management beinhaltet?“

¹ Vgl. Rechnungshof Österreich: „Mehrkostenforderungen/Claim Management bei der Abwicklung von Bauvorhaben der öffentlichen Hand“, unter: https://www.rechnungshof.gv.at/rh/home/home/mehrkostenforderungen_bau.pdf (abgerufen am 19.11.2019).

1.2 Methodik

Im ersten Schritt wird durch eine genaue Analyse des präventiven Claim Managements die Grundlage für die Entwicklung einer prozessorientierten Vorgehensmatrix geschaffen. Dies erfolgt durch eine Literaturrecherche und Internetrecherche. Anhand dieser Recherche werden die möglichen Maßnahmen für präventives Claim Management erarbeitet.

Ergänzend zu der Literatur- und Internetrecherche wird die qualitative Methode der Experteninterviews verwendet. Die Interviewmethode ermöglicht es, Handlungsempfehlungen von Experten² in die vorliegende Arbeit zu integrieren. Die Interviews werden digital, nach Zustimmung der befragten Person, aufgezeichnet und zusätzlich handschriftliche Notizen erstellt. Die Gespräche werden in Form eines offenen Leitfadeninterviews gehalten, um den Befragten zu ermöglichen, die für sie vorrangigen Problemstellungen des Themas zu beleuchten. Als Anhaltspunkte liegen folgende Leitfragen zu Grunde:

- Welche Möglichkeiten hat der öffentliche Auftraggeber, um vor Vertragsabschluss mit dem Auftragnehmer Mehrkosten zu verhindern?
- Hat sich eine bestimmte Form der Projektorganisation, in Ihrer bisherigen Arbeit, als besonders zielführend herausgestellt?
- Wie gehen Sie bei der Überprüfung der Planungs- und Ausschreibungsunterlagen vor, wenn diese von externen Stellen erarbeitet wurden?
- Inwiefern beeinflusst das Auslagern von Planungs- und Ausschreibungsleistungen die Entstehung von Mehrkosten?
- Inwiefern ist das Thema Risikomanagement beim öffentlichen Auftraggeber verankert und welche Erfahrungen haben sie damit gemacht?
- Wie sollen aus Ihrer Sicht die Themen Risikomanagement und Budgetierung verknüpft sein?
- Wie gehen Sie vor, um eine möglichst lückenlose Leistungsbeschreibung zu erhalten?
- Was sind aus Ihrer Sicht Fehler, die vor Vertragsabschluss häufig vorkommen und zu erheblichen Mehrkosten führen, und wie vermeiden Sie diese?

Die Entwicklung der Prozesse erfolgt auf Basis der dargelegten Maßnahmen und durch das Einbringen von Expertenwissen aus den Interviews. Durch das Verknüpfen der einzelnen Prozesse wird eine Prozesslandkarte erstellt.

² Die in dieser Arbeit als Experten bezeichneten Personen verfügen über langjährige Erfahrung und Fachexpertise im Bezug auf präventives Claim Management aus Sicht des öffentlichen Auftraggebers.

1.3 Ziel der Arbeit

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Erstellung einer Vorgehensmatrix für das präventive Claim Management im Bauwesen. Für die Erstellung dieser Matrix müssen zunächst die einzelnen Komponenten des präventiven Claim Managements im Bauwesen dargelegt und ausgearbeitet werden.

Die Vorgehensmatrix soll eine Schritt-für-Schritt-Anleitung für ein erfolgreiches präventives Claim Management sein und somit im größtmöglichen Ausmaß Mehrkosten, welche aus zu Beginn eines Projektes unterlassenen Maßnahmen resultieren, verhindern. Zusätzlich sollen Prozesse eingeführt werden, welche die getroffenen präventiven Claim-Management-Maßnahmen evaluieren und folglich Verbesserungsmaßnahmen für die Zukunft gewährleisten. Die Darstellung soll als Prozesslandkarte erfolgen, um auf möglichst viele verschiedene Projekte im Bauwesen angewendet werden zu können.

Durch ein Einpflegen der Unternehmensstruktur eines öffentlichen Auftraggebers soll an einem konkreten Beispiel die Anwendung der Vorgehensmatrix aufgezeigt werden.

Allgemein betrachtet hat die Diplomarbeit das Ziel, eine Anleitung für die Minimierung des Claim-Potenzials von Bauprojekten vor Vertragsunterzeichnung zu bieten.

2 Allgemeines zum präventiven Claim Management

2.1 Definition präventives Claim Management

In der Literatur finden sich für den Vorgang des Verhinderns von Mehrkostenforderungen vor Vertragsabschluss verschiedenste Begrifflichkeiten. Aus diesem Grund soll in diesem Kapitel der zutreffendste Wortlaut gefunden werden.

Oftmals wird der Begriff des präventiven Anti Claim Management verwendet^{3,4}, welcher sich aus den Wörtern „präventiv“, „anti“, „claim“ und „Management“ zusammensetzt. Die einzelnen Wörter haben folgende Bedeutung:

- „präventiv“ bedeutet vorbeugend; verhütend; eine bestimmte, nicht gewünschte Entwicklung verhindernd.⁵
- „anti“ bedeutet gegen[über]; entgegen; nicht.⁶
- „claim“ bedeutet übersetzt der Anspruch; die Forderung; der Antrag.⁷
- „Management“ bedeutet Leitung; Führung eines Großunternehmens o.Ä., die Planung, Grundsatzentscheidungen und Erteilung von Anweisungen umfasst; Führungskräfte in Großunternehmen o.Ä.; Verwaltung; Betreuung; Organisation.⁸

Folglich lässt sich aus den Bedeutungen der obenstehenden Wörter der Begriff des präventiven Anti Claim Management als „vorbeugendes gegen Forderungsmanagement“ übersetzen. Aus der Sicht des Autors dieser Diplomarbeit impliziert „vorbeugendes gegen Forderungsmanagement“ eine doppelte Verneinung und ist somit als korrekte Definition dieses Vorganges nicht passend.

Des Weiteren hat sich der Begriff des vorbeugenden Claim Management verbreitet.⁹ Das Wort vorbeugend hat in diesem Zusammenhang die gleiche Bedeutung wie präventiv.

³ Plettenbacher/Stopfer/K. Nowotny (2013): Handbuch Anti-Claim-Management. Verhindern und Abwehren von Mehrkosten am Bau. S. 2.

⁴ Strunz (2015): Darstellung von Elementen eines Anti Claim Managements als Teil der Prozesse der DB ProjektBau GmbH und Ableitung von Maßnahmen und Empfehlungen zur Optimierung und Ergänzung der Prozesslandschaft. S. 22.

⁵ „präventiv“ auf Duden Online, unter: <https://www.duden.de/rechtschreibung/praeeventiv> (abgerufen am 13.10.2018).

⁶ „anti“ auf Duden Online, unter: https://www.duden.de/rechtschreibung/anti_ (abgerufen am 13.10.2018).

⁷ „claim“ auf dictt, unter: <https://www.dict.cc/?s=claim> (abgerufen am 13.10.2018).

⁸ „Management“ auf Duden Online, unter: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Management> (abgerufen am 13.10.2018).

⁹ Müller, K. (2012): Vorbeugendes und konstruktives Claim Management. Ein Ansatz zur konfliktvermeidenden und lösungsorientierten Abwicklung von Bauprojekten. S. 42.

In dieser Arbeit wird fortan der Terminus „präventives Claim Management“ verwendet, da dieser aus der Sicht des Autors am besten die gewünschte Definition, nämlich das Verhindern von Mehrkostenforderungen vor Vertragsabschluss, zusammenfasst. Inhaltlich unterscheidet sich dieser nicht von den eingangs erläuterten Termini.

Des Weiteren werden noch die Begriffe des Claim Managements und des Anti Claim Managements definiert.

Das Claim Management wird von *Lechner* als „geplantes und organisiertes Vorausschauen, Beobachten, Feststellen, Dokumentieren und Geltendmachen von nicht vorweg zwischen den Parteien geregelten Ansprüchen, die sich erst nach Leistungsabweichungen des tatsächlichen vom geplanten Vertragsablauf ergeben“¹⁰ definiert – also all jene Bemühungen des Auftragnehmers, aus Leistungsabweichungen Mehrkosten zu lukrieren.

Der Rechnungshof (RH) definiert das Anti Claim Management als „die vertragskonforme Prüfung und Abwicklung von Auftragnehmer-Nachträgen sowie die Abwehr unberechtigter Vergütungsansprüche durch den Auftragnehmer“.¹¹ Im Vergleich zum Claim Management handelt es sich beim Anti Claim Management um die Bemühungen des Auftraggebers, Mehrkosten über die gesamte Bauzeit eines Projektes zu verhindern.

2.2 Rechtliche Grundlagen für das Claim Management

2.2.1 Allgemeines Bürgerliches Gesetzbuch

Bauverträge werden in der Regel als Werkvertrag geschlossen. Das Allgemeine Bürgerliche Gesetzbuch (ABGB) schreibt die allgemeinen Regeln für Werkverträge in § 1165 bis § 1171 vor.¹² Gemeinsam mit dem Unternehmensgesetzbuch und dem Konsumentenschutzgesetz bildet das ABGB die Grundlage des Werkvertragsrechts. Die Mehrheit der Bestimmungen des ABGB sind dispositiv, daher können vertragliche Inhalte in Werkverträgen abgeändert werden.¹³ Die dispositive Art der Werkverträge wird durch das ABGB-Grundprinzip der Vertragsfreiheit ermöglicht. Die Vertragsfreiheit besagt, dass Rechtsgeschäfte grundsätzlich in beliebiger Form und mit beliebigem Inhalt abgeschlossen werden können.¹² Die Bestimmungen des ABGB kommen immer dann zur Anwendung, wenn vertraglich nichts anderes vereinbart wurde.¹³

¹⁰ Lechner (2009): AntiClaimManagement. S. 4.

¹¹ RH (2012): Anti-Claim Management und Korruptionsbekämpfung bei Straßen- und Bahnvorhaben. S. 139.

¹² Gölles, Link (2003): Mehrkostenvergütung bei Bauaufträgen – Claimmanagement gemäß ONR 22117. S. 15.

¹³ Kropik (2014): Bauvertrags- und Nachtragsmanagement. S. 3ff.

Eine Einschränkung der Vertragsfreiheit kommt in folgenden Fällen zum Tragen:

- Vertragspartner dürfen nicht gröblich benachteiligt werden.
- Das Konsumentenschutzgesetz schränkt die Dispositionsfreiheit für Verbrauchergeschäfte ein und legt zudem verpflichtende Bestimmungen fest.
- Das Unternehmensgesetzbuch sieht Einschränkungen in der Vertragsfreiheit für öffentliche Auftraggeber, welche als Unternehmer gelten, vor¹⁴ und beschäftigt sich mit Ordnungsfragen, welche im ABGB nur am Rande oder nicht festgelegt sind.¹⁵
- Für öffentliche Auftraggeber sieht das Bundesvergabegesetz (BVerG) Einschränkungen in der Vertragsfreiheit vor.¹⁶
- Generell unterliegen alle individuell getroffenen Bestimmungen, somit von der Rechtslage Abweichende Inhalte, der Inhalts- und Geltungskontrolle.¹⁴

Eine rechtliche Anspruchsgrundlage für Claim Management ist im Allgemeinen Bürgerlichen Gesetzbuch in den folgenden drei Paragraphen niedergeschrieben.

§ 1152 ABGB: Ist im Verträge kein Entgelt bestimmt und auch nicht Unentgeltlichkeit vereinbart, so gilt ein angemessenes Entgelt als bedungen.

§ 1168 ABGB Vereitelung der Ausführung: (1) Unterbleibt die Ausführung des Werkes, so gebührt dem Unternehmer gleichwohl das vereinbarte Entgelt, wenn er zur Leistung bereit war und durch Umstände, die auf Seite des Bestellers liegen daran verhindert worden ist; er muß sich jedoch anrechnen, was er infolge Unterbleibens der Arbeit erspart oder durch anderweitige Verwendung erworben oder zu erwerben absichtlich versäumt hat. Wurde er infolge solcher Umstände durch Zeitverlust bei der Ausführung des Werkes verkürzt, so gebührt ihm angemessene Entschädigung.

(2) Unterbleibt eine zur Ausführung des Werkes erforderliche Mitwirkung des Bestellers, so ist der Unternehmer auch berechtigt, ihm zu Nachholung einer angemessenen Frist zu setzen mit der Erklärung, daß nach fruchtlosem Verstreichen der Frist der Vertrag als aufgehoben gelte.

¹⁴ Kropik (2014): Bauvertrags- und Nachtragsmanagement. S. 3ff.

¹⁵ Krejci (2015): Unternehmensrecht. S. 7.

¹⁶ Gölles, Link (2003): Mehrkostenvergütung bei Bauaufträgen – Claimmanagement gemäß ONR 22117. S. 15.

§ 1170a ABGB: (1) Ist dem Vertrage ein Kostenvoranschlag unter ausdrücklicher Gewährleistung für seine Richtigkeit zugrunde gelegt, so kann der Unternehmer auch bei unvorhergesehener Größe oder Kostspieligkeit der veranschlagten Arbeiten keine Erhöhung des Entgelts fordern.

(2) Ist ein Voranschlag ohne Gewährleistung zugrunde gelegt und erweist sich eine beträchtliche Überschreitung als unvermeidlich, so kann der Besteller unter angemessener Vergütung der vom Unternehmer geleisteten Arbeit vom Vertrage zurücktreten. Sobald sich eine solche Überschreitung als unvermeidlich herausstellt, hat der Unternehmer dies dem Besteller unverzüglich anzuzeigen, widrigenfalls er jeden Anspruch wegen der Mehrarbeiten verliert.

Diese drei Paragraphen zeigen, dass das Recht Mehrkostenforderungen stellen zu dürfen im ABGB festgehalten ist. Diese sind trotz der dispositiven Art der Werkverträge rechtlich unstrittig. Vor allem § 1152 ABGB dient als Grundlage für Mehrkostenforderungen, da dieser vorschreibt, dass Leistungsabweichungen, sofern kein Entgelt vereinbart ist, zu einem angemessenen Entgelt abgegolten werden müssen.

2.2.2 Bundesvergabegesetz

Das BVergG ist die Rechtsgrundlage für die Vergabe von Dienstleistungs-, Liefer- und Bauaufträgen.¹⁷ Öffentliche Auftraggeber sowie Sektorenauftraggeber sind zur Anwendung des BVergG verpflichtet.

Öffentliche Auftraggeber sind im BVergG § 4 Abs. 1 folgendermaßen definiert:

- *Der Bund, die Länder, die Gemeinden und Gemeindeverbände, oder*
- *Einrichtungen, die*
 - *zu dem besonderen Zweck gegründet wurden, im Allgemeininteresse liegende Aufgaben nicht gewerblicher Art zu erfüllen,*
 - *zumindest teilrechtsfähig sind und*
 - *überwiegend von öffentlichen Auftraggebern gemäß Z1 oder anderen Einrichtungen im Sinne der Z2 finanziert werden oder die hinsichtlich ihrer Leitung der Aufsicht durch diese unterliegen oder deren Verwaltungs-, Leitungs- oder Aufsichtsorgan mehrheitlich aus*

¹⁷ Vgl. § 5 – § 7 BVergG 2018.

Mitgliedern besteht, die von öffentlichen Auftraggebern gemäß Z1 oder anderen Einrichtungen im Sinne der Z2 ernannt worden sind, oder

- *Verbände, die aus einem oder mehreren öffentlichen Auftraggebern gemäß Z1 oder Z2 bestehen.*

Unter im Allgemeininteresse liegenden Vergaben werden Leistungen verstanden, welche im Interesse des Gemeinwohles beauftragt werden. Dies ist der Fall beim Betrieb von Krankenhäusern, Altersheimen, Universitäten, Hochschulen oder bei ausgegliederten Straßenbaugesellschaften und Wasserverbänden.¹⁸

Sektorenauftraggeber unterliegen nicht im vollen Ausmaß dem BVergG. Als Sektorenauftraggeber gelten öffentliche Auftraggeber und Unternehmen, welche einer Sektorentätigkeit nachgehen.¹⁹

Als Sektorentätigkeiten gelten Arbeiten in folgenden Geschäftsbereichen:²⁰

- Gas, Wärme und Elektrizität
- Wasser
- Verkehrsleistungen
- Postdienste
- Förderung von Erdöl und Gas und Exploration oder Förderung von Kohle oder anderen festen Brennstoffen
- Häfen und Flughäfen.

Auf relevante Paragraphen des BVergG bezüglich des präventiven Claim Managements wird genauer in den Kapiteln 5 und 6 eingegangen. Für den öffentlichen Auftraggeber und den Sektorenauftraggeber sind im BVergG unterschiedliche Vorgaben für die Vergabe von Leistungen festgehalten. Aus diesem Grund ist die Unterscheidung wichtig, um Rechtssicherheit zu erlangen.

¹⁸ Vgl. WKO: „Öffentliche und Sektorenauftraggeber im Vergaberecht“, unter: https://www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/Oeffentliche_und_Sektorenauftraggeber_im_Vergaberecht.html (abgerufen am 21.10.2018).

¹⁹ Vgl. § 167 – § 168 BVergG 2018.

²⁰ Vgl. § 170 – § 175 BVergG 2018.

2.2.3 ÖNORM B 2110 bzw. ÖNORM B 2118

Die ÖNORM B 2110²¹ beziehungsweise die ÖNORM B 2118²² bilden in vielen Bauverträgen die Grundlage für die vertragsgemäße Abwicklung. Öffentliche Auftraggeber sind verpflichtet, die ÖNORM B 2110 als Vorlage für die Erstellung ihrer Werkverträge heranzuziehen. Sektorenauftraggeber und Auftraggeber (AG), welche das BVergG nicht anwenden müssen, sind nicht verpflichtet, die ÖNORM B 2110 bzw. die ÖNORM B 2118 für ihre Werkverträge zu vereinbaren oder sie als Vorlage heranzuziehen.²³

Rechtliche Normen (z. B. ÖNORM B 2110) gelten, wenn sie nicht vereinbart sind, nicht automatisch oder subsidiär.²³ Im Gegensatz dazu stellen technische Normen, auch wenn sie nicht vereinbart wurden, den Stand der Technik dar und sind daher in Streitfällen ein oftmals herangezogener Maßstab für die ordnungsgemäße Ausführung.²⁴

Die ÖNORM B 2110 räumt unter Abschnitt 7.4 dem Auftragnehmer (AN) das Recht auf Anpassung der Leistungsfrist und/oder des Entgelts ein und bietet somit die Grundlage für das Claim Management.

Als Voraussetzung für eine Anpassung der Leistungsfrist und/oder des Entgelts

- muss eine Leistungsabweichung²⁵ vorliegen und
- nach Erkennen der Leistungsabweichung eine Forderung auf Vertragsanpassung angemeldet und
- eine prüffähige Mehrkostenforderung vom AN abgegeben werden.²⁶

Gleichzeitig hat der AG das Recht, den Leistungsumfang zu ändern, sofern es für das Erreichen des Leistungsziels notwendig und dem AN zumutbar ist.²⁷

²¹ ÖNORM B 2110: Allgemeine Vertragsbestimmungen für Bauleistungen – Werkvertragsnorm.

²² ÖNORM B 2118: Allgemeine Vertragsbestimmungen für Bauleistungen unter Anwendung des Partnerschaftsmodells, insbesondere bei Großprojekten – Werkvertragsnorm.

²³ Plettenbacher/Stopfer/K. Nowotny (2013): Handbuch Anti-Claim-Management. Verhindern und Abwehren von Mehrkosten am Bau. S. 7.

²⁴ JBI 2010, 709.

²⁵ Definition siehe Kapitel 5.1.4 Leistungsabweichung.

²⁶ Vgl. Abschn. 7.4.1 ÖNORM B 2110:2013.

²⁷ Vgl. Abschn. 7.1 ÖNORM B 2110:2013.

2.3 Zeitliche Abgrenzung des präventiven Claim Managements

2.3.1 Phasen des Anti Claim Managements

Der Begriff Anti Claim Management (ACM) vereint alle Maßnahmen zur Vermeidung von Mehrkosten über die gesamte Laufzeit eines Projektes, von der Entwicklungsphase bis zur Abschlussphase.²⁸ Das ACM teilt sich in das präventive Claim Management und das aktive ACM. Das präventive Claim Management findet Anwendung bis zum Vertragsabschluss von AG und AN. Nach Unterzeichnung des Bauvertrages startet definitionsgemäß das aktive ACM. Abbildung 1 zeigt am Beispiel der Projektphasen laut ÖNORM B 1801-1, wie sich das präventive Claim Management und das aktive Anti Claim Management voneinander abgrenzen.

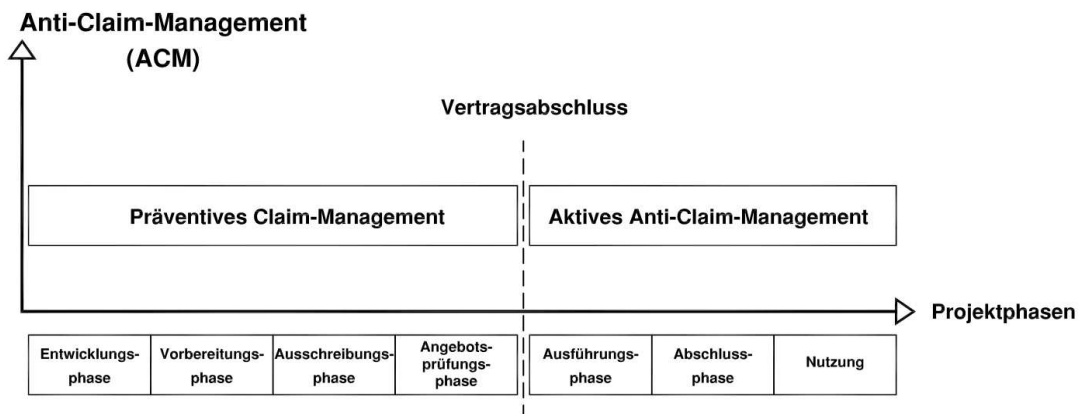


Abbildung 1: Zeitliche Abgrenzung präventives Claim Management und aktives ACM²⁹

2.3.2 Kostenbeeinflussbarkeit von Bauprojekten

Im Wesentlichen hat sich das Anti Claim Management in der Vergangenheit auf die Prüfung von Mehrkostenforderungen des Auftragnehmers beschränkt. Die stetige Zunahme an Nachträgen hatte die Ausweitung des ACM auf einen größeren Bereich der Projektphasen zur Folge. Der Rechnungshof beschreibt das Anti Claim Management als „die vertragskonforme Prüfung und Abwicklung von Auftragnehmer-Nachträgen sowie die Abwehr unberechtigter Vergütungsansprüche durch den Auftragnehmer“.³⁰ Diese Definition lässt erkennen, dass das ACM mittlerweile in allen Projektphasen zur Anwendung kommt.³¹

²⁸ Vgl. Abschn. 4.3 ÖNORM B 1801-1:2015.

²⁹ Plettenbacher/Stopfer/K. Nowotny (2013): Handbuch Anti-Claim-Management. S. 4.

³⁰ RH (2012): Anti-Claim Management und Korruptionsbekämpfung bei Straßen- und Bahnvorhaben. S. 139.

³¹ Plettenbacher/Stopfer/K. Nowotny (2013): Handbuch Anti-Claim-Management. Verhindern und Abwehren von Mehrkosten am Bau. S. 1f.

Der ausschlaggebende Grund für die Etablierung des ACM in allen Phasen, vor allem vor Vertragsabschluss, ist die Kostenbeeinflussbarkeit von Projekten. Abbildung 2 zeigt, dass ein Eingriff in den Kostenverlauf zu Beginn des Projektes unter geringem Aufwand geschehen kann, denn in der Entwicklungsphase bis zur Entwurfsphase³² lassen sich Änderungen noch leicht in die Pläne einpflegen. Je näher die Ausführungsphase rückt, desto mehr Aufwand und Kosten sind mit jeder weiteren Änderung verbunden.

Ab dem Zeitpunkt der Vertragsunterzeichnung fällt der Grad der Kostenbeeinflussung auf ein Minimum ab. Eine weitere Reduzierung der Kostenbeeinflussbarkeit ist durch die tatsächliche Ausführung des Werkes zu begründen.

Zusammenfassend zeigt sich: Je weiter das Projekt fortgeschritten ist, desto geringer ist der Grad der Kostenbeeinflussbarkeit.

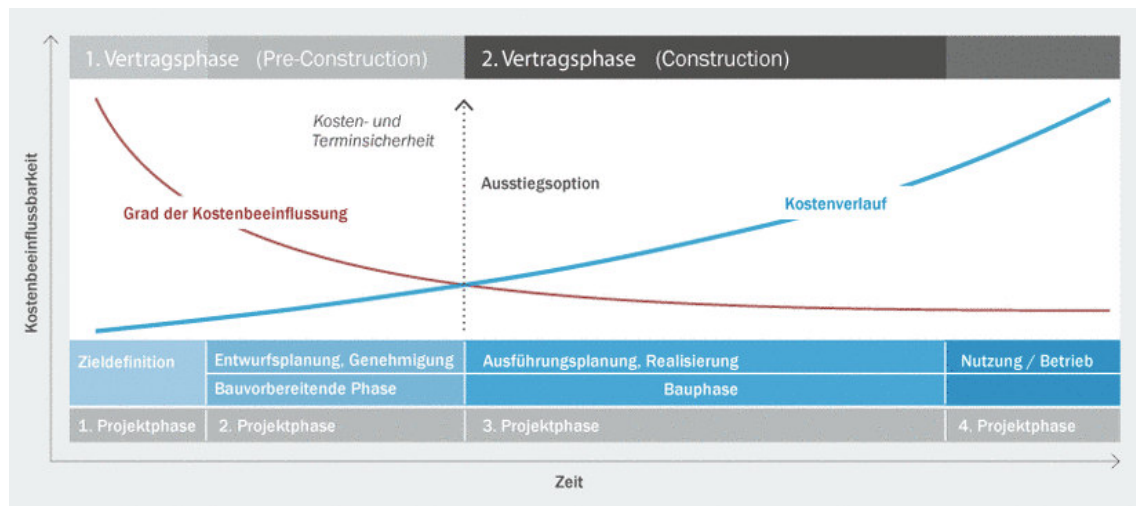


Abbildung 2: Grad der Kostenbeeinflussbarkeit³³

Abbildung 2 zeigt, warum im Gegensatz zu früheren Zeiten, wo das ACM ausschließlich in der Ausführungsphase eingesetzt wurde, der öffentliche Auftraggeber heute zunehmend Schwerpunkte auf die Zeit vor Vertragsabschluss legen sollte, da, wie schon obig erwähnt, die Kostenbeeinflussbarkeit mit dem Projektfortschritt abnimmt.

Eine weitere Graphik mit einer ähnlichen Aussage ist die zur 10er-Regel der Fehlerkosten aus dem Qualitätsmanagement. Abbildung 3 zeigt, dass je länger Fehler unentdeckt bleiben, desto größer die Kosten werden, um sie wieder zu beheben. Empirische Versuche in den 70er Jahren verdeutlichten, dass sich die Fehlerkosten je unentdeckter Projektphase um den Faktor 10

³² Vgl. Abschn. 4.2 ÖNORM B 1801-1:2015.

³³ Zechbau Partnering. Unter: <http://www.zechbau-partnering.de/partnering/vorteile.html> (abgerufen am 11.11.2018).

erhöhen.³⁴ Angewendet auf Bauprojekte lässt sich festhalten, dass eine Suche nach Fehlern bereits möglichst früh in der Entwicklungsphase erfolgen sollte. Beispielsweise sollte viel Wert auf die fehlerfreie Erstellung der Ausschreibungsunterlagen gelegt werden.

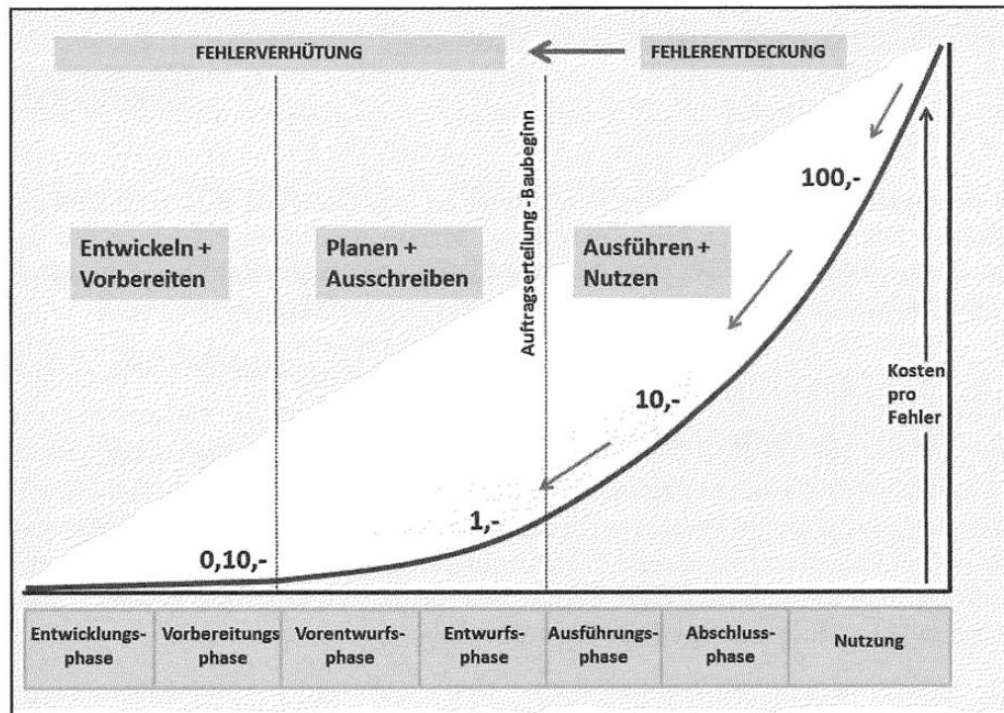


Abbildung 3: 10er-Regel³⁵

Sowohl der Grad der Kostenbeeinflussbarkeit als auch die 10er-Regel zeigen die hohe Relevanz des präventiven Claim Managements.

2.4 Entwicklung und Bedeutung des präventiven Claim Managements

Die verschärfte internationale Wettbewerbssituation, steigende Baupreise und die komplexer werdenden Projektumfelder führten zu einer rapiden Entwicklung des Claim Managements.³⁶ Zudem verschärfte das Billigstbieterprinzip, welches oftmals für die Vergabe herangezogen wurde, die Situation. Obwohl das BVergG 2018 ab einer Auftragssumme von $\geq 1.000.000$ €

³⁴ Vgl. Müller, E. (2014): Qualitätsmanagement für Unternehmer und Führungskräfte. Was Entscheider wissen müssen. S. 7.

³⁵ Plettenbacher/Stopfer/K. Nowotny (2013): Handbuch Anti-Claim-Management. S. 3.

³⁶ Vgl. Gregorc, Weiner (2009): Claim Management. S. 15.

(öffentlicher Auftraggeber)³⁷ bzw. ab einer Auftragssumme von $\geq 10.000.000$ € (Sektorenauftraggeber)³⁸ eine verpflichtende Vergabe an das technisch und wirtschaftlich günstigste Angebot vorsieht, bleibt die Komplexität der Bauprojekte erhalten. Bauprojekte zeichnen sich durch folgende Merkmale aus:³⁹

- Jedes Bauprojekt ist ein Prototyp.
- Neubildung des Marktpreises bei jedem Vorhaben.
- Schwer abschätzbare Risiken wie Baugrund und Witterung.
- Die Kalkulation erfolgt auf Basis einer unfertigen Planung.

Als Folge dessen kommt es bei Bauprojekten oftmals zu Leistungsabweichungen, welche vom Auftragnehmer erfasst und in Form von Mehrkostenforderungen geltend gemacht werden. Strukturierte Gegenmaßnahmen in Form von ACM sind unumgänglich und nach Empfehlung des Rechnungshofes in diversen Berichten⁴⁰ bei den öffentlichen Auftraggebern zu verfolgen. Um die Grundsätze der Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit schon von Beginn an zu gewährleisten, muss in Zukunft der Fokus vermehrt auf das präventive Claim Management gelegt werden.⁴¹

2.5 Aktives Anti Claim Management

Das aktive Anti Claim Management des Auftraggebers startet mit der Vertragsunterzeichnung. Ferner deckt es die Projektphasen ab, welche sich mit der Umsetzung und Nutzung eines Objektes beschäftigen.⁴²

Im Gegensatz zur aktiven Beteiligung beim präventiven Claim Management in der Zeit vor dem Vertragsabschluss nimmt der Auftraggeber beim aktiven ACM eine reagierende Rolle ein. Aktive ACM-Maßnahmen werden erst nach dem Anmelden von Mehrkostenforderungen durch den Auftragnehmer ergriffen.

Die Aufgabe des Auftraggebers besteht darin, Mehrkostenforderungen auf ihre Angemessenheit zu überprüfen. Das bedeutet im ersten Schritt zu prüfen, ob es sich um eine tatsächliche Abweichung vom Leistungsumfang handelt. Sofern der Sachverhalt der Leistungsabweichung

³⁷ Vgl. § 91 Abs. 5 BVergG 2018.

³⁸ Vgl. § 262 Abs. 4 BVergG 2018.

³⁹ Vgl. Plettenbacher/Stopfer/K. Nowotny (2013): Handbuch Anti-Claim-Management. S. 5.

⁴⁰ Beispielhaft: Rechnungshof (2018): Management von öffentlichen Bauprojekten. S. 15.

⁴¹ Vgl. § 5 Abs. 4 ASFINAG-Gesetz.

⁴² Näheres dazu siehe Kapitel 2.3 Zeitliche Abgrenzung des präventiven Claim Management.

gegeben ist, ist der Auftragnehmer zur Geltendmachung der dadurch entstandenen Mehrkosten berechtigt.⁴³

Als zweite Handlung wird vom Auftraggeber oder von einem bevollmächtigten Vertreter die vom Auftragnehmer eingereichte Aufstellung der entstandenen Mehrkosten der Höhe nach nachvollzogen. Überprüft wird, ob die entstandenen Mehrkosten auf plausible Art und Weise auf Basis der im Bauvertrag vereinbarten Preise berechnet wurden.

Der Vorgang des aktiven ACM setzt eine gewisse Kompromissbereitschaft beider Parteien voraus. Festgefahrene Standpunkte der Vertragspartner beziehungsweise ein nicht lösungsorientiertes Abwickeln von Mehrkostenforderungen führen unweigerlich zu langwierigen Rechtsstreitigkeiten.⁴⁴

Das aktive ACM, ferner der lösungsorientierte Umgang mit Nachträgen, wird in dieser Arbeit nicht weiter behandelt. Der Fokus ist ausschließlich auf die vorvertragliche Sensibilisierung und das Vorbeugen von Nachträgen gerichtet, da eine aktive Steuerung des Claim Managements lediglich in diesem Abschnitt möglich ist.⁴⁵

⁴³ Vgl. Müller, K. (2012): Vorbeugendes und konstruktives Claim-Management. Ein Ansatz zur konfliktvermeidenden und lösungsorientierten Abwicklung von Bauprojekten. S. 42f.

⁴⁴ Vgl. Müller, K. (2012): Vorbeugendes und konstruktives Claim-Management. Ein Ansatz zur konfliktvermeidenden und lösungsorientierten Abwicklung von Bauprojekten. S. 42.

⁴⁵ Näheres dazu siehe Kapitel 2.3 Zeitliche Abgrenzung des präventiven Claim Management.

3 Präventives Claim Management in der Entwicklungsphase

3.1 Projektorganisation

Die Wahl der Struktur einer Projektorganisation hat einen wesentlichen Einfluss auf die Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten des Auftraggebers bei der Entwicklung und Umsetzung seines Projektes. Die eingesetzten Projektanten treffen Entscheidungen zu Vergabe-, Vertrags-, Vergütungs- und Abwicklungsmodellen in der Zeitspanne der Entwicklung bis zur Umsetzung.⁴⁶

Bei der Findung der Struktur sollte auf folgende Punkte Bedacht genommen werden:⁴⁶

- Überlegungen über die Struktur einer Projektorganisation müssen vor jedem Projekt aufs Neue angestellt werden, jedoch sollte bei ähnlichen Projekten auf bewährte Modelle und Zusammensetzungen vertraut werden.
- Die Bestimmung der geeigneten Projektorganisation hat zu einem sehr frühen Zeitpunkt zu erfolgen. Besonders ist dabei Bedacht darauf zu nehmen, dass der Bauherr seine Interessen aktiv durchsetzen kann. Dies wird vor allem durch die geeignete Wahl von Abwicklungs- und Vergütungsmodellen sichergestellt.
- Die Schaffung einer straffen Organisationsstruktur zeichnet sich durch eine klare Kompetenz- und Entscheidungsabgrenzung aus. Es soll transparent geregelt sein, wer was entscheiden darf und vor allem, wer was zu welchem Zeitpunkt entscheiden muss. Eine graphische und schriftliche Abbildung dieser Eskalationsstufen⁴⁷ schafft Klarheit und Sicherheit für die involvierten Parteien.
- Um Entscheidungen schnell treffen zu können, ist eine möglichst flache Unternehmenshierarchie anzustreben. Je flacher die Hierarchien sind, desto schneller und effizienter werden Lösungen herbeigeführt. Dies hat jedoch eine hohe Belastung der Entscheidungsträger zur Folge. Aus diesem Grund ist eine ausgewogene Abstimmung zwischen flacher Hierarchie und Belastung der „Entscheider“ empfehlenswert.
- Zwischen den Projektbeteiligten ist eine Informations- und Kommunikationsplattform zu schaffen. Es muss sichergestellt werden, dass Informationen zum richtigen Zeitpunkt an die Zuständigen weitergeleitet werden.⁴⁸

Neben den oben genannten Grundsatzentscheidungen zur internen Struktur der Projektorganisation sollte die Organisation gezielt durch externe Stellen verstärkt werden. Dies führt zur Wahrung eines Vier-Augen-Prinzips und ermöglicht somit eine externe Kontrolle der internen

⁴⁶ Vgl. RH (2018): Management von öffentlichen Bauprojekten. S. 9f.

⁴⁷ Mit Eskalationsstufen ist die unternehmensinterne Entscheidungshierarchie gemeint. Daher geht es eine Festlegung, welche Personen welche Befugnisse haben und wer die nächsthöhere Instanz ist.

⁴⁸ Girmscheid (2016): Projektentwicklung in der Bauwirtschaft – prozessorientiert. S. 78.

Überlegungen. Die folgende Aufzählung beinhaltet die wichtigsten externen Projektbeteiligten für die Abwicklung von Bauprojekten:

- Ein Lenkungsausschuss, vor allem bei Großprojekten oder Aufgaben, bei denen dem Bauherrn das notwendige Know-how fehlt, nimmt dem Bauherrn Arbeit und Entscheidungen ab. Der Ausschuss übernimmt die Aufgabe des Repräsentierens des Bauherrn gegenüber dem Projekt und stellt somit die Erreichung und einen Interessenausgleich⁴⁹ der Projektziele sicher. Es muss klar definiert sein, welche Entscheidungen durch den Lenkungsausschuss getroffen werden dürfen und bei welchen es sich um nicht delegierbare Beschlüsse handelt.⁵⁰
- Im Unterschied zum Lenkungsausschuss vertritt der Projektleiter den Bauherrn gegenüber anderen Projektbeteiligten. Das Engagement eines Projektleiters übergibt diesem Weisungsrecht und mit dem Bauherrn abgestimmte Entscheidungsrechte. Eine Entlastung des Auftraggebers wird durch die folgenden Aufgaben des Projektleiters erreicht:⁵¹
 - das Herbeiführen von Entscheidungen
 - das Durchsetzen von Maßnahmen
 - das Lösen von Konfliktsituationen
 - das Fungieren als zentrale Anlaufstelle für alle Projektbeteiligten
 - das Herbeiführen von Genehmigungen
 - das Leiten von strategischen Besprechungen.
- Als weitere Unterstützung kann eine Projektsteuerung eingesetzt werden. Deren Aufgabe besteht darin, Entscheidungen aufzubereiten, aber nicht, sie zu treffen. Die Projektsteuerung ist ferner eine Beratungs- und Unterstützungsstelle für die Projektleitung und sie übernimmt, im Gegensatz zur z. B. örtlichen Bauaufsicht, übergeordnete Leistungen. Dazu gehören vor allem:⁵²
 - Organisation
 - Information
 - Koordination und Dokumentation
 - Qualitäten und Quantitäten
 - Kosten und Finanzierung
 - Termine und Kapazitäten

⁴⁹ Mit Interessenausgleich ist die Priorisierung der Projektziele gemeint.

⁵⁰ Drees (2014): Praxisleitfaden Projektmanagement. S. 23ff.

⁵¹ Drees (2014): Praxisleitfaden Projektmanagement. S. 16ff.

⁵² WKO (2008): Projektmanagement. Projektleitung – Projektentwicklung - Projektsteuerung. Leitfaden zur Kostenabschätzung von Planungs- und Projektmanagementleistungen S.17ff.

- Die begleitende Kontrolle ist für die übergeordnete Überprüfung der vorgelegten Unterlagen und eine schwerpunktmäßige und stichprobenartige Prüfung der Vorgänge verantwortlich. Im Wesentlichen hat die begleitende Kontrolle Plausibilitätsprüfungen in den nachstehenden Bereichen durchzuführen:
 - Projektentwicklungsunterlagen
 - Planung und Ausschreibungsunterlagen
 - Vergabe
 - Ausführung und Abrechnung.Des Weiteren umfasst das Aufgabengebiet die Einhaltung der Zusammenarbeit der Projektbeteiligten. Die begleitende Kontrolle berichtet direkt dem Bauherrn und gibt Empfehlungen ab.⁵³
- Der örtliche Bauaufsicht kommt eine wichtige Controllingaufgabe der Bauausführung dar. Die Wirtschaftskammer Österreich (WKO) definiert die Leistungen der örtlichen Bauaufsicht als *„Bauüberwachung & Koordination, Termin- & Kostenverfolgung, Qualitätskontrolle, Rechnungsprüfung, Bearbeitung von Mehr- und Minderkostenforderungen, Übernahme & Abnahme, Mängelfeststellung & -bearbeitung, sowie die Dokumentation in den Phasen der Ausführungsvorbereitung, der Ausführung und des Projektabschlusses“*⁵⁴.

Da im Allgemeinen die Tätigkeit der örtlichen Bauaufsicht erst mit der Ausführungsphase startet, wird in dieser Arbeit nicht genauer auf diese eingegangen.

Sowohl die interne Organisationsstruktur als auch externe Experten sind die Basis, die zu Beginn eines jeden Projektes wohl überlegt definiert werden muss. Eine ausgewogene Verteilung zwischen internem und externem Know-how sollte dabei stets beachtet werden. Die Ausgliederung von Leistungen bringt oftmals budgetäre Vorteile mit sich, jedoch kann sie schnell zu Abhängigkeiten gegenüber Dienstleistern führen. Die obenstehenden Punkte zeigen, dass bei der Planung der Organisationsstruktur nicht mit Ressourcen gespart werden sollte.

Öffentliche Auftraggeber, welche Projekte bauen und diese dann ebenfalls betreiben, sollten intern Know-how für die Abwicklung der Projekte aufbauen bzw. besitzen. Im Sinne einer ganzheitlichen zeitlichen Betrachtung können durch das interne Know-how die betrieblichen Erfordernisse in der Planung besser berücksichtigt und somit Mehrkosten im Betrieb vermindert werden.⁵⁵

⁵³ Lechner (2014): Leistungsbild Begleitende Kontrolle. S. 1ff.

⁵⁴ WKO Bundesinnung Bau (2018): Örtliche Bauaufsicht (ÖBA). Leitfaden zur Kostenabschätzung von Planungs- und Projektmanagementleistungen. S. 3.

⁵⁵ Persönliches Gespräch mit Experten eines öffentlichen Auftraggebers über das präventive Claim Management. Wien. Dezember 2019.

3.1.1 Schnittstellenmanagement

An Bauprojekten sind in der Regel eine Vielzahl an Projektanten beteiligt. Zwischen den einzelnen Aufgabenbereichen der Projektbeteiligten entstehen Schnittstellen. Meyer definiert die Schnittstelle als „*einen Punkt eines Verantwortungsübergangs in einem Prozess von einer Person auf eine andere oder von einer Organisationseinheit auf eine andere*“.⁵⁶ Um den Informationsverlust bei diesem Übergang zu verhindern, ist ein aktives Schnittstellenmanagement notwendig. Schnittstellenmanagement umfasst das Erkennen, Reduzieren, Definieren und aktive Steuern von Schnittstellen.

Am Beginn des aktiven Schnittstellenmanagements ist es Aufgabe des öffentlichen Auftraggebers die Schnittstellen in seinem Projekt zu kennen beziehungsweise herauszufinden. Sobald die Schnittstellen bekannt sind, ist die Notwendigkeit dieser zu hinterfragen und gegebenenfalls zu eliminieren. Die übrig gebliebenen Schnittstellen sind zu definieren. Dabei sind vor allem die jeweiligen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten festzulegen.⁵⁷ Im Bauprojekt sind die definierten Schnittstellen in die Struktur der Projektorganisation, dem Projekthandbuch und in die Ausschreibungsunterlagen einzuarbeiten und auf deren Einhaltung zu überprüfen.

Jeder Projektbeteiligte verfolgt seine eigene Strategie, um am Ende des Projekts einen wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen. Diese verschiedenen Strategien bedeuten jedoch keinen Mehrwert für die Projektabwicklung. Aus Sicht des öffentlichen Bauherrn sind daher die involvierten Vertragsparteien auf das Nötigste zu minimieren und diesen klare Verantwortlichkeiten zuzuordnen.⁵⁸ Weiterführende Literatur zum Thema Schnittstellenmanagement finden Sie beispielsweise in Braun (2010): Schnittstellen im Bauablauf.

Als konkretes Beispiel für die Wichtigkeit des Schnittstellenmanagements wird die Abwicklung eines kleinen Projektes aus der praktischen Erfahrung des Autors beschrieben. Bei dem Projekt handelte es sich um die Erstellung von Suchschlitzen im öffentlichen Raum. Die Baukosten beliefen sich auf wenige zehntausende Euro und die Bauzeit wurde mit lediglich drei Wochen angesetzt, jedoch waren eine Vielzahl an Schnittstellen zur Umsetzung des Projekts notwendig. Unter anderem war die Koordination folgender Projektbeteiligter notwendig:

- Stadt Wien (Grundstückseigentümer)
- viadonau – Österreichische Wasserstraßen GmbH (Grundstücksverwalter Bereich A)
- Magistratsabteilung 42 – Wiener Stadtgärten (Grundstückverwalter Bereich B)

⁵⁶ Meyer (2016): Schnittstellenmanagement, unter: <https://servicecontrolling.org/wp-content/uploads/2016/09/Schnittstellenmanagement.pdf> (abgerufen am 13.01.2020).

⁵⁷ Adam (2017): Schnittstellenmanagement, unter: https://www.fh-kufstein.ac.at/file/9-Schnittstellenmanagement_Mai2017 (abgerufen am 13.01.2020).

⁵⁸ Braun (2010): Schnittstellen im Bauablauf. S. 239.

- Magistratsabteilung 46 – Verkehrsorganisation und technische Verkehrsangelegenheiten (Bewilligung nach § 90 StVO 1960; Umlegung Geh- und Radweg)
- Magistratsabteilung 29 – Brückenbau und Grundbau (Suchschlitze an Brückenbauwerken)
- Ausführende Baufirma
- Baumsachverständige (Auflage MA42)
- Wiener Donauraum GmbH (Koordination der Veranstaltungen)
- Ziviltechniker (Begutachtung der Suchschlitze für weiterführende Planung).

Die Ausführung hatte möglichst rasch zu erfolgen, da die Ergebnisse der Begutachtung der Suchschlitze für die weiterführende Planung benötigt wurden. Die Herausforderung war in erster Linie, die Schnittstellen zu ermitteln und danach mit allen Beteiligten einen gemeinsamen, möglichst zeitnahen, Zeitraum festzulegen und die Ausführung zu koordinieren.

Dieses Praxisbeispiel soll verdeutlichen, dass schon bei kleinen Projekten das Erkennen, Definieren und Managen von Schnittstellen große zeitliche Ressourcen binden kann. Vor allem bei größeren Projekten ist daher dem Thema Schnittstellenmanagement vermehrt Aufmerksamkeit zu schenken.

Generell sind Schnittstellen zu vermeiden. Wenn Schnittstellen geschaffen werden, sind diese genau zu definieren und im Bauvertrag festzulegen. Es kann hilfreich sein, wenn das Schnittstellenmanagement des AN als eigene Leistungsposition in der Leistungsbeschreibung ausgeschrieben wird. Dabei ist jedoch genau zu beschreiben, was in der Leistungsposition erwartet wird.⁵⁹

3.1.2 Entscheidungsmanagement des öffentlichen Bauherrn

Als öffentlicher Auftraggeber sind bei der Realisierung von Projekten eine Vielzahl an Interessensgruppen zu beachten. Dabei sind nicht nur ökonomische, sondern zudem ökologische und soziale Gesichtspunkte zu beachten. Durch die Komplexität und Vielzahl der Interessen wird die Entscheidungsfindung für den öffentlichen Auftraggeber zunehmend schwieriger. Deshalb muss bei der Entscheidungsfindung auf Entscheidungsmethoden aus dem Projektmanagement zurückgegriffen werden, um begründete Entscheidungen treffen und die Interessen im Überblick behalten zu können. Weiterführende Literatur zu diesem Thema z. B. Girmscheid (2016): Projektentwicklung in der Bauwirtschaft – prozessorientiert. S. 119ff.⁶⁰ Ferner

⁵⁹ Persönliches Gespräch mit Experten eines öffentlichen Auftraggebers über das präventive Claim Management. Wien. Dezember 2019.

⁶⁰ Girmscheid (2016): Projektentwicklung in der Bauwirtschaft – prozessorientiert. S. 119ff.

können aus Sicht des präventiven Claim Managements nicht berücksichtigte Interessen zu erheblichen Mehrkosten führen.

3.2 Projekthandbuch (\triangle Organisationshandbuch)

Das Projekthandbuch beinhaltet laut Definition der ÖNORM DIN 69905 die Zusammenstellung von Informationen und Regelungen, die für die Planung und Durchführung eines bestimmten Projektes gelten sollen.⁶¹

Ferner enthält das Projekthandbuch:

- Projektbeteiligte und deren Aufgabenbeschreibungen
- Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten
- Eine Auflistung der Managementinstrumente
- Vorgaben, wie organisatorische Themen behandelt werden
- Regelabläufe für die Abwicklung
- Richtlinien für z. B. die graphische Darstellung von Plänen.

Für den Aufbau eines Projekthandbuches gibt es keine Vorgaben bzw. Normen. Dessen ungeachtet sollte ein aussagekräftiges Projekthandbuch folgende Kapitel beinhalten:⁶²

- Versionsverzeichnis
- Präambel
- Projektbeschreibung
- Infrastrukturanbindung
- Projektziele (ferner: Funktion, Qualität, Kosten, Termin)
- Projektorganisation
- Managementinstrumente
 - Projektkommunikation
 - Vergabe- und Vertragsmanagement
 - Risikomanagement
 - Dokumentation
- Beilagen (Prozessdarstellungen, Formulare, ...).

⁶¹ Abschn. 3.71. ÖNORM DIN 69905:2001.

⁶² Volkmann (2010): Bauprojektmanagement. S. 3ff.

Die Gesamtheit der Inhalte ist im Normalfall nicht für alle Projektbeteiligten einsehbar. Jede Partei bekommt Einsicht in die für sie notwendigen Kapitel. Zudem können sich die Kapitel an zeitlichen Abschnitten orientieren (z. B. Phase Planung, Phase Ausführung etc.).⁶³

Das Organisationshandbuch ist ein nicht zu unterschätzendes Werkzeug für das präventive Claim Management, da es einen strikten Leitfaden für die Prozesse innerhalb eines Projektes vorgibt. Durch den Einsatz eines Projekthandbuches und die Einhaltung der Vorgaben von allen Beteiligten können Fehlerquellen im Ablauf verringert beziehungsweise von Beginn an ausgeschlossen werden.

3.3 Abwicklungsmodelle

Bei der Vergabe von Planungs- und Bauleistungen ergeben sich für den Bauherrn zwei unterschiedliche Herangehensweisen. Zum einen besteht die Option der Einzelvergabe und zum anderen die Möglichkeit des Bündelns von Leistungen. Des Weiteren können Mischformen der erwähnten Varianten zur Anwendung kommen.⁶⁴

Die Wahl des Abwicklungsmodells muss zu einem frühen Zeitpunkt in der Entwicklung eines Projektes getroffen werden. Die Entscheidung, in welcher Art und Weise die Leistungen ausgeschrieben werden sollen, ist ein effektives Steuerungselement, um die Risikoverteilung in der Planung und Abwicklung aktiv zu beeinflussen.

Je nachdem, ob der öffentliche Auftraggeber viel oder wenig Schnittstellenrisiko auf sich nehmen möchte, stehen ihm die Vergabestrategien der Einzelvergabe bis hin zum Totalunternehmer oder dem public private partnership Modell (PPP-Modell) zur Verfügung. In Bezug auf das Schnittstellenrisiko hat der öffentliche Auftraggeber zu entscheiden, ob das interne Know-how für die Abwicklung mehrerer Gewerke vorhanden ist oder nicht. Welche Vergabeform für ein optimales präventives Claim Management gewählt werden soll, muss für jedes Projekt neu untersucht und beurteilt werden. Die folgenden Absätze geben einen Überblick über die am weitesten verbreiteten Abwicklungsmodelle. Zusammenfassend wird, neben der Steuerung der Risikoverteilung, ein weiterer Zusammenhang zwischen dem gewählten Abwicklungsmodell und dem präventiven Claim Management erläutert.

3.3.1 Einzelvergabe

Bei der Einzelvergabe geht der Bauherr für jedes einzelne Gewerk ein eigenes Vertragsverhältnis mit einem Unternehmen ein. In diesem Fall obliegt die Koordination der Unternehmen

⁶³ Volkmann (2010): Bauprojektmanagement. S. 3ff.

⁶⁴ Karasek (2018): Bauvertrag und Generalunternehmervertrag. Universitätskriptum Universität Wien Sommersemester 2018. S. 15.

dem Auftraggeber. In den meisten Fällen bildet das Leistungsverzeichnis die Basis für die vertraglich zu erbringende Leistung des Auftragnehmers.⁶⁵

Die Planungsunterlagen für die einzelnen Gewerke sind vom Auftraggeber bereitzustellen. Zum Zeitpunkt der Vergabe sollte die Planung bereits weitestgehend abgeschlossen sein. Pläne sind, neben dem Leistungsverzeichnis, der Hauptbestandteil der Leistungsbeschreibung und bilden den Umfang des Bau-Solls ab.⁶⁶

Abbildung 4 stellt die Organisationsform mit Einzelvergaben dar. Die Verbindungslinien zeigen die direkten Vertragsverhältnisse der Vertragspartner zueinander. Zu erkennen ist, dass der Bauherr durch die Wahl der Einzelvergabe einen guten Überblick und Kontrolle über die Dienstleistungen und Bauleistungen hat. Zugleich zeigen sich erhöhte Koordinationsverpflichtungen durch die Vielzahl der Ansprechpersonen.

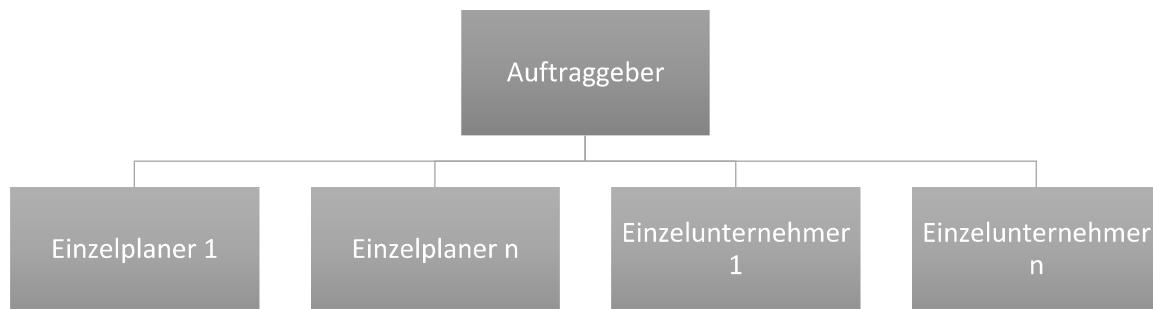


Abbildung 4: Vertragsverhältnisse bei Einzelvergabe⁶⁷

3.3.2 Generalunternehmer

Der Generalunternehmer ist ein Auftragnehmer, der die ganzheitliche Herstellung eines Werkes in seinem Namen und auf seine Rechnung übernimmt. Die Basis für die Herstellung bildet die vom Auftraggeber zur Verfügung gestellte Planung des Werkes.

Der Generalunternehmer kann im Rahmen seiner Gewerbeberechtigung die Leistungen selbst erbringen oder an Subunternehmer vergeben. Leistungen, welche nicht in der Gewerbeberechtigung des Generalunternehmer (GU) liegen, werden an Subunternehmer mit der vorliegenden Berechtigung vergeben.⁶⁸

⁶⁵ Vgl. Lederer (2007): Entscheidung über die Projektform. In: Juristisches Projektmanagement. S. 284.

⁶⁶ Näheres dazu siehe Kapitel 5.1.2 Beschreibung des Bau-Solls (\triangleq Leistungsumfang).

⁶⁷ Eigene Darstellung. Hinweis: n steht für eine beliebige natürliche Zahl.

⁶⁸ Karasek (2018): Bauvertrag und Generalunternehmervertrag. Universitätskriptum Universität Wien Sommersemester 2018. S. 20.

Durch die Bestellung eines Generalunternehmers seitens des Auftraggebers übernimmt dieser die Koordinationsverpflichtungen des Bauherrn. Somit hat der GU für eine ordnungsgemäße Zusammenarbeit der Lieferanten, Subunternehmer und des eigenen Personals zu sorgen.⁶⁹ Gegenüber dem Bauherrn tritt der Generalunternehmer als Gesamtschuldner für seine Eigen- und Subunternehmerleistungen auf.⁷⁰ Die zusätzlichen Verantwortlichkeiten erhöhen den prozentuellen Gesamtzuschlag des Unternehmers.

Die Unterschiede zur Einzelvergabe lassen sich der Abbildung 5 entnehmen. Diese zeigt die Vertragsverhältnisse des Bauherrn zum Generalunternehmer und zu den Einzelplanern. Die Planungstätigkeiten könnten auch von einem einzigen Planer übernommen werden. Für die Ausführung besteht ein direktes Vertragsverhältnis zwischen Auftraggeber und Generalunternehmer. Die Vertragsverhältnisse zu den Subunternehmern obliegen der Verantwortung des Auftragnehmers.

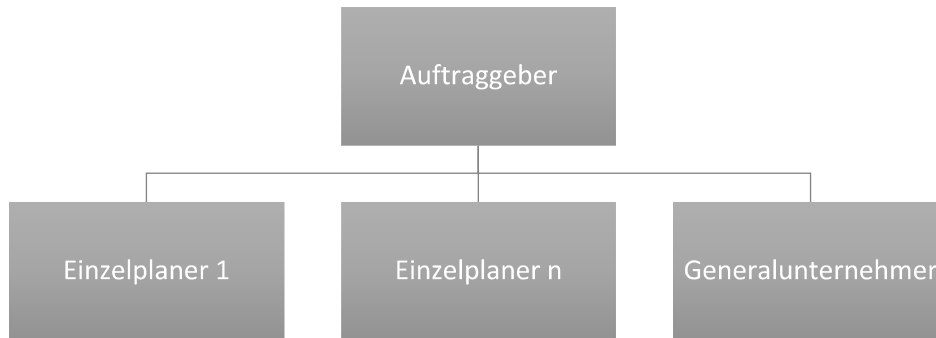


Abbildung 5: Vertragsverhältnisse Generalunternehmer⁷¹

3.3.3 Totalunternehmer

Zusätzlich zu den Leistungen des Generalunternehmers übernimmt der Totalunternehmer auch die gesamten Planungsleistungen, das heißt, der Totalunternehmer ist Generalunternehmer und Generalplaner in einem. Somit ergibt sich für den Bauherrn nur ein einziges Vertragsverhältnis für die gesamte Abwicklung der Ausführungs- und Planungsleistungen.⁷² Somit ist der Totalunternehmer für die gesamte Koordination der Ausführungs- und Planungsleistungen verantwortlich. Dieser Umstand bedingt eine erhebliche Risikoverschiebung vom Auftraggeber zum Auftragnehmer.

⁶⁹ Karasek (2018): Bauvertrag und Generalunternehmervertrag. Universitätskriptum Universität Wien Sommersemester 2018. S. 20.

⁷⁰ Vgl. Schleicher (2011): Komplexitätsmanagement bei der Baupreisermittlung im Schlüsselfertigbau. S. 38.

⁷¹ Eigene Darstellung. Hinweis: n steht für eine beliebige natürliche Zahl.

⁷² Greiner (2009): Baubetriebslehre – Projektmanagement. S. 38.

Abbildung 6 zeigt das Vertragsverhältnis zwischen Auftraggeber und Totalunternehmer. Die Vertragsverhältnisse zwischen dem Totalunternehmer und den Ausführungs- bzw. Planungsunternehmen sind für den Bauherrn von unwesentlicher Bedeutung. Der Unternehmer ist in den meisten Fällen lediglich zur Nennung und zum Nachweis der gewerberechtlichen Befugnis der Subunternehmer verpflichtet.

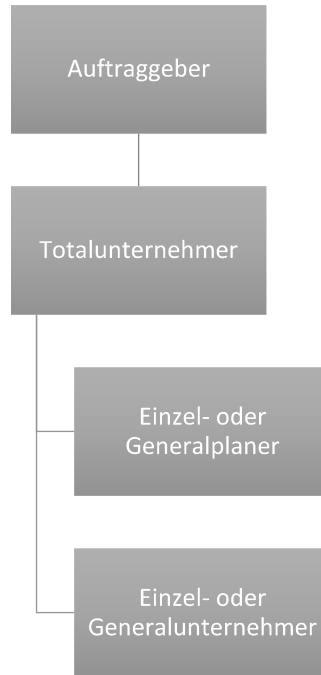


Abbildung 6: Vertragsverhältnisse Totalunternehmer⁷³

3.3.4 Generalübernehmer

Der Generalübernehmer ist genauso wie der Generalunternehmer für die Ausführung des Bauwerkes verantwortlich und in diesem Zusammenhang der einzige Ansprechpartner für den Auftraggeber. Der Unterschied zum GU liegt darin, dass der Generalübernehmer (GÜ) keine eigenen Bauleistungen erbringt, sondern das ganze Werk mittels Subunternehmern errichtet.⁷⁴

Oberndorfer und *Jodl* definieren die Rolle des Generalübernehmers folgendermaßen:

Der G. übernimmt die schlüsselfertige Ausführung von Bauvorhaben mittels Werkvertrag, erbringt jedoch im Gegensatz zu einem Generalunternehmer keine eigenen Bauleistungen, sondern übernimmt nur das Management der Errichtung des Bauwerks. [...] ⁷⁵

⁷³ Eigene Darstellung.

⁷⁴ Vgl. Kropik, Wiesinger (2012): Generalunternehmer und Subunternehmer in der Bauwirtschaft. S. 3.

⁷⁵ Oberndorfer, Jodl (2010): Handwörterbuch der Bauwirtschaft. S. 106.

Der GÜ beauftragt in seinem Namen die Subunternehmer. Die Eigenleistung des Generalübernehmers besteht darin, die Realisierung des vertraglich vereinbarten Werkes zu koordinieren.

3.3.5 Totalübernehmer

Ebenso wie der Generalübernehmer führt der Totalübernehmer (TÜ) keine Bau- bzw. Planungsleistungen selbst aus. Er bedient sich bei seinen zu erbringenden Leistungen ausschließlich Subunternehmern.

Der Totalübernehmer ist der alleinige Ansprechpartner des Bauherrn für die Ausführung und Planung des Bauwerks. Zusätzlich zur Ausführung ist der TÜ für die zeitliche und organisatorische Abstimmung seiner Subunternehmer verantwortlich. Aus Sicht des Bauherrn besteht kein Unterschied zum Totalunternehmer, da auch hier der Bauherr ausschließlich einen Vertragspartner als Ansprechperson hat.⁷⁶

3.3.6 PPP

Projekte in Form von Public Private Partnership (PPP) zeichnen sich durch eine Zusammenarbeit der öffentlichen Hand mit der Privatwirtschaft aus. Private Unternehmen übernehmen beim Abwicklungsmodell PPP Aufgaben, welche im Zuständigkeitsbereich der öffentlichen Hand liegen.

PPP kann in Form von folgenden fünf Grundmodellen zur Durchführung kommen:⁷⁷

- Betriebsführungsmodell
- Betriebsüberlassungsmodell
- Kooperationsmodell
- Konzessionsmodell
- Betreibermodell.

Eine nähere Erläuterung der Grundmodelle findet nur für das Konzessionsmodell statt, da dieses in der Baubranche die größte Bedeutung hat.

Bei diesem Modell erhält der Auftragnehmer das Recht, ein Bauprojekt zu planen, zu errichten, zu finanzieren, zu betreiben und zu erhalten. Diese Konzession wird dem Auftragnehmer sei-

⁷⁶ BMP Baumanagement GmbH: Totalübernehmer, unter: <https://www.bmp-baumanagement.de/site/deutsch/unternehmen/veroeffentlichungen/glossar/t/#> (abgerufen am 09.10.2019).

⁷⁷ Hauger (2012): Kooperationsformen der öffentlichen und privaten Hand bei Verkehrsinfrastrukturen. S.39ff., unter: http://www.ifip.tuwien.ac.at/veranstaltungen/jahrestagung_2012_unterlagen/IFIP_Tagung_2012_06_Hauger.pdf (abgerufen am 02.03.2020).

tens der öffentlichen Hand für einen bestimmten Zeitraum eingeräumt. Nach Ablauf der vertraglich vereinbarten Projektlaufzeit geht das Werk in den Besitz des Auftraggebers über. Durch das private Unternehmen wird für die Durchführung des Projektes eine Projektgesellschaft gegründet, welche dem Vertragszweck verpflichtet ist.

Die Finanzierung des PPP-Projektes erfolgt einerseits durch die Einnahmen aus dem Betrieb und andererseits durch eine Anschubfinanzierung der öffentlichen Hand zu Beginn des Projektes. Die tatsächliche Finanzierung muss für jedes Projekt individuell vereinbart werden. Demnach zeichnen sich PPP-Projekte dadurch aus, dass die Einnahmen des Auftragnehmers vom reibungslosen Betrieb des errichteten Werkes abhängen. Damit geht eine Risikoverschiebung vom öffentlichen Auftraggeber auf den privaten Unternehmer einher.⁷⁸

Für den Auftraggeber bietet die Realisierung eines Projektes mittels PPP-Modell folgende Vorteile:⁷⁸

- Die Finanzierung erfolgt teilweise mittels privaten Kapitals.
- Eine schnelle und effiziente Realisierung des Projektes liegt im finanziellen Interesse des Auftragnehmers.
- Sicherstellung der Qualitäten durch leistungsorientierte Vergütung.
- Durch die wirtschaftliche und technische Leistungsfähigkeit des Auftragnehmers können scheinbar unrealisierbare Projekte verwirklicht werden.
- Förderung von innovativen Ansätzen.
- Hohe Risikoübernahme durch den privaten Unternehmer.

Demgegenüber stehen folgende Nachteile:⁷⁹

- Unsicherheiten aufgrund von langfristigen Verträgen.
- Komplexität des Abwicklungsmodells.
- Beim Übergang des Werkes vom Auftragnehmer zum öffentlichen Auftraggeber sind die zukünftig anfallenden Erhaltungskosten nur schwer abschätzbar.

3.3.7 Auswirkung der Wahl des Abwicklungsmodells auf den Bieterkreis

Die Wahl des Abwicklungsmodells hat, neben der Risikoverteilung, einen Einfluss darauf, wie viele Bieter ein Angebot legen werden. Das liegt daran, dass manche Arten von Abwicklungsmodellen den Bieterkreis stark einschränken.

⁷⁸ Hauger (2012): Kooperationsformen der öffentlichen und privaten Hand bei Verkehrsinfrastrukturen. S.39ff., unter: http://www.ifip.tuwien.ac.at/veranstaltungen/jahrestagung_2012_unterlagen/IFIP_Tagung_2012_06_Hauger.pdf (abgerufen am 11.10.2019).

⁷⁹ Forschungsinformationssystem (2015): Vor- und Nachteile von PPP, unter: <https://www.forschungsinformationssystem.de/servlet/is/349656/> (abgerufen am 16.11.2018).

Bei der Wahl der Einzelvergabe als anzuwendendes Modell wird der Bieterkreis maximal groß sein, da viele regionale kleine und mittelständische Unternehmen die Leistungsfähigkeit besitzen, für das ausgeschriebene Werk anzubieten. Je mehr die Leistungen durch den Auftraggeber gebündelt werden, desto kleiner wird der Bieterkreis infolge der zunehmenden Anforderungen an die wirtschaftliche und technische Leistungsfähigkeit.

Um trotz nicht erfüllter Anforderungen an Ausschreibungen teilnehmen zu können, gibt es die Möglichkeit, Angebote als Bietergemeinschaft abzugeben. Das BVerG 2018 definiert Bietergemeinschaften als „*Zusammenschluss mehrerer Unternehmer zum Zweck der Übermittlung eines gemeinsamen Angebotes*“.⁸⁰

Durch einen Zusammenschluss werden technische und wirtschaftliche Anforderungen erreicht, welche das einzelne Unternehmen nicht erfüllt, und somit wird der Zugang zur Angebotslegung eröffnet.

Nichtsdestotrotz schränkt die Bündelung von Leistungen den Bieterkreis erheblich ein. Dies kann zu einer Erhöhung der Angebotssummen durch einen fehlenden Konkurrenzkampf führen. Es ist die Aufgabe des öffentlichen Auftraggebers, die Vor- und Nachteile des Bündelns von Leistungen abzuwägen. Durch eine Bündelung wird zwar die Risikoverteilung zugunsten des öffentlichen Auftraggebers verschoben, andererseits können Einschränkungen des Bieterkreises zu Mehrkosten in Form von hohen Angebotspreisen führen.

⁸⁰ § 2 Abs. 12 BVerG 2018.

4 Präventives Claim Management in der Planungsphase

Die Planung dient als Grundlage für die Ausschreibung von Leistungen. In der Planung begangene Fehler werden oftmals in die Ausschreibung aufgenommen und führen daher erst in der Ausführungsphase zu Kosten- und Terminverschiebungen.

Der Rechnungshof stellt fest, dass öffentliche Bauherren ihre Interessen bei der Planung häufig nicht ausreichend wahrnehmen würden. Diesem Umstand geschuldet kommt es zu nicht ausschreibungsreifen Leistungsbeschreibungen, welche trotzdem zur Vergabe freigegeben werden. Durch diese zu wenig detaillierten und eindeutigen Beschreibungen entstehen im Zuge der Bauausführung in kürzester Zeit Umplanungen, Mehrungen und Minderungen gegenüber der in der Ausschreibung vereinbarten Menge.

Eine ausschreibungsreife Planung ist Voraussetzung, um das Claim-Potenzial in der Ausführungsphase zu verringern. Eine unzureichende Planung als Basis für die Ausschreibung führt neben Kostenerhöhungen und Terminverschiebungen zusätzlich zu möglichen Gerichtsstreitigkeiten.⁸¹

4.1 Grundlagen für die Planung

Zu Beginn eines jeden Projektes hat der Bauherr die Aufgabe, seine Projektziele zu definieren. Die Projektziele des Auftraggebers bestehen aus vier sich gegenseitig beeinflussenden Kriterien, nämlich:⁸²

- Funktion
- Qualität
- Kosten
- Termine.

Das heißt, wenn beispielsweise die Qualität gesteigert werden soll, hat das Auswirkungen auf die anderen Projektziele. Die Verbesserung der Qualität könnte die Funktion des Werkes steigern, jedoch gleichzeitig die Bauzeit (Termine) verlängern und die Kosten erhöhen.

Dieser Umstand lässt erkennen, dass es zwingend notwendig ist, dass der Bauherr eine Priorisierung unter den vier Projektzielen vornimmt. Für das Planungsteam muss von Beginn an klar erkennbar sein, welche Faktoren für den Auftraggeber an oberster Stelle stehen. Dies könnten zum Beispiel:

⁸¹ Vgl. RH (2018): Management von öffentlichen Bauprojekten. S. 31ff.

⁸² Kropik (2018): Management und Abwicklung von Bauvorhaben. Universitätskriptum TU Wien Sommersemester 2018. S. 2ff.

- die Einhaltung des Fertigstellungstermins,
- die Einhaltung des Budgets,
- die optimale Ausnutzung des Grundstücks,
- die maximale Verkaufsfläche,
- etc.

sein.

Um Unklarheiten in Bezug auf die ersten Planungsphasen auszuschließen, sollte der Auftraggeber folgende Rahmenbedingungen vorgeben:

- die Art des Bauwerks
- die Grundstücksgegebenheiten
- Definition und Beschreibung von Qualitäten mittels:
 - Motivenbericht, Projektbeschreibung, Raum- und Funktionsprogramm, Betriebsorganisation
 - Baustoffvorgaben
 - Energietechnischer Vorgaben
 - Ausstattungs- und Hygienestandards
- weitere Subziele (z. B. Energierückgewinnung, großzügige Begrünung etc.).

Projektziele dienen als Anhaltspunkte, welche einzuhalten sind. Um die gesetzten Rahmenbedingungen einhalten zu können, ist eine realistische Zielsetzung seitens des Auftraggebers erforderlich. Falls ein Projektziel unrealistisch gewählt wurde, führt das oftmals zu einer Herabsetzung der Priorität der anderen. Letztendlich kann das zur Folge haben, dass das unrealistisch gewählte Ziel nicht eingehalten werden kann und gleichzeitig realistisch gewählte Ansprüche ebenfalls in Mitleidenschaft gezogen werden.⁸³

Die Einhaltung der Projektziele ist durch laufende SOLL-IST-Vergleiche zu dokumentieren und bei Abweichungen gilt es entsprechende Maßnahmen zu ergreifen.

4.2 Notwendige Planungstiefe

Der Planungsprozess in Österreich wird oftmals als baubegleitende Planung durchgeführt. Dabei überschneiden sich die Planungs- und Ausführungsphase zeitlich. Parallel zur Ausführung

⁸³ Kropik (2018): Management und Abwicklung von Bauvorhaben. Universitätskriptum TU Wien Sommersemester 2018. S. 2ff.

wird die Planung, mit einer bestimmten Vorlaufzeit, mitgezogen.⁸⁴ Schottke definiert den Begriff der baubegleitenden Planung folgendermaßen:

*Nur die Tatsache, dass während der Bauphase noch geplant wird, ist kein geeignetes Kriterium für die Annahme einer baubegleitenden Planung. Entscheidend ist das Kriterium, dass im Rahmen eines geschlossenen Vertrages nach Ausführungsbeginn der Bauleistung noch geplant wird. Nicht der Bezug zum Objekt, sondern zum Vertrag ist entscheidend.*⁸⁵

Es gibt mehrere Gründe, warum die baubegleitende Planung eine weitverbreitete Vorgehensweise ist. Zum einen gibt es gewollte Gründe und zum anderen ungewollte Gründe, warum sich Bauherren für diesen Planungsprozess entscheiden. Gewollte Gründe können zum Beispiel folgende sein:⁸⁶

- Die Verringerung der Gesamtprojektzeit durch eine Verkürzung der Planungszeit vor Ausführungsbeginn.
- Durch die teilweise Verschiebung der Planung in die Ausführung können Entscheidungszeiträume vergrößert werden.

Neben diesen bewussten Entscheidungen für die baubegleitende Planung wird sie auch aus unfreiwilligen Zwängen gewählt. Aus folgenden Gründen wird die baubegleitende Planung vom öffentlichen Auftraggeber oftmals gezwungenermaßen herangezogen:

- Eine hohe Komplexität der Bauwerke
- Eine unzureichende Festlegung der Schnittstellen und dadurch entstehende Unsicherheiten der Fachplaner untereinander
- Unkenntnisse über die Vorlaufzeiten für die Koordinierung der Bauausführung in den einzelnen Leistungsbereichen.

Ziel der baubegleitenden Planung soll eine Verkürzung der Projektdauer sein. Für den Auftragnehmer ist bei der baubegleitenden Planung die Leistung nicht eindeutig beschrieben und dadurch entsteht Konfliktpotenzial zwischen AG und AN. Ferner resultiert daraus eine Unsicherheit des Auftragnehmers bezüglich der Ausführung; dieser ist durch die späte Bereitstellung der Pläne nicht mehr imstande, Abläufe effizient zu planen. Aus diesem Grund ist es

⁸⁴ Flucher, von Minckvitz, Kochendörfer, Viering (2003): Mediation im Bauwesen. S. 152.

⁸⁵ Schottke (2004): „Learning by doing“ – Baubetriebliche Aspekte. S. 9.

⁸⁶ Vgl. Schölzel (2012): Schriftreihe Bauwirtschaft. S. 44.

erforderlich, dass der Auftraggeber von Beginn an definiert, welche Planungstiefe vor Ausschreibungserstellung geliefert werden muss.⁸⁷ Des Weiteren verringert sich die Kostenbeeinflussbarkeit des Bauwerkes durch den Auftraggeber mit zunehmender Projektdauer erheblich.⁸⁸

Die vorangegangenen Absätze zeigen, dass die baubegleitende Planung eine Vielzahl von Risiken auf beiden Vertragsseiten mit sich bringt. Aus diesem Grund sollte die Planung so weit wie möglich vor dem Baubeginn abgeschlossen sein, um während der Ausführung nur noch die letzten Details klären zu müssen. Diese Vorgehensweise minimiert für beide Parteien die Unsicherheiten und somit das allgemeine Claim-Potenzial des Bauprojektes.

Der Grundstein des präventiven Claim Managements wird durch eine penible Planung und Leistungsbeschreibung gelegt. Einsparungen bei der Planung wirken sich insgesamt negativ auf die Gesamtkosten aus.⁸⁹

Der Bauherr hat die Aufgabe, dem Planungsteam eine genaue Vorgabe über die zu erbringenden Leistungen vorzuschreiben. Dies bedingt eine Definition der Planungstiefe zum jeweiligen Projektfortschritt. Eine klare Abgrenzung der Leistungen ist von hoher Bedeutung, um Mehrkostenforderungen seitens des Planers durch nicht im Leistungsbild vereinbarte Leistungen zu verhindern.

Als Grundlage liefern Leistungsmodelle einen guten Anhaltspunkt, welche Unterlagen zu welchem Projektzeitpunkt vereinbart und bereitgestellt werden sollten. Diese Leistungsmodelle sollten an das jeweilige Projekt angepasst werden. Ferner kann dadurch ein möglichst rechtsicherer Vertrag mit den jeweiligen Planern abgeschlossen werden. Die Bundeskammer der ZiviltechnikerInnen stellt für die folgenden Planungsfachbereiche Leistungsmodelle zur Verfügung:⁹⁰

⁸⁷ Vgl. Schölzel (2012): Schriftreihe Bauwirtschaft. S. 44.

⁸⁸ Näheres dazu siehe Kapitel 2.3.2 Kostenbeeinflussbarkeit von Bauprojekten.

⁸⁹ Persönliches Gespräch mit Experten eines öffentlichen Auftraggebers über das präventive Claim Management. Wien. Dezember 2019.

⁹⁰ Bundeskammer der ZiviltechnikerInnen (2014): Leistungsmodelle 2014, unter: https://www.arching.at/mitglieder/552/leistungsmodelle_2014.html (abgerufen am 13.11.2018).

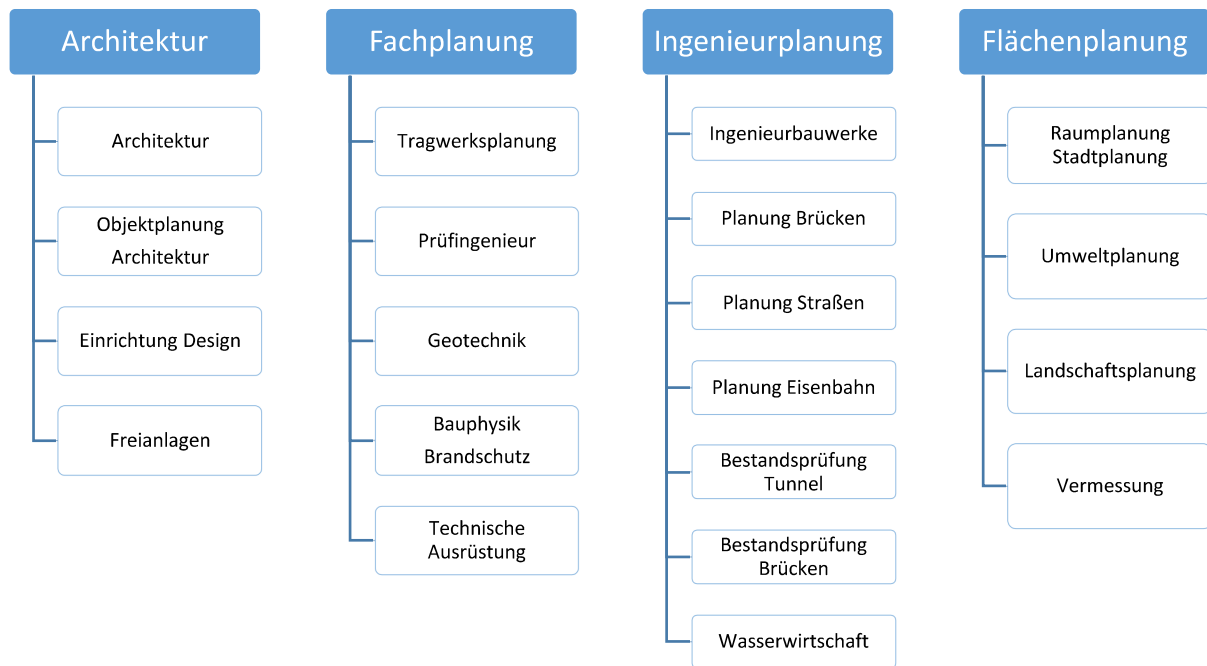


Abbildung 7: Übersicht Leistungsmodelle⁹¹

Durch die Anwendung von Leistungsmodellen kann der Auftraggeber sicherstellen, dass der Leistungsumfang exakt definiert ist und die gelieferten Pläne reif für die Ausschreibung sind. Dies gilt jedoch nur, wenn der Bauherr kontrolliert, ob die vereinbarten Leistungen erbracht wurden. Vor allem soll die Anwendung von Leistungsmodellen dem Auftraggeber Rechtssicherheit gegenüber den Planern verschaffen.⁹²

Der Planungsprozess eines Bauwerkes wird ein zunehmend komplexer werdender Vorgang mit einer Vielzahl an Beteiligten. Aus diesem Grund wird die Anwendung von BIM immer notwendiger mit der Folge von Änderungen im präventiven Claim Management – Näheres dazu in Kapitel 10.1 Mögliche Änderungen durch die Digitalisierung und die Etablierung von BIM.

4.3 Planungscontrolling

Der Bauherr bzw. sein bevollmächtigter Vertreter hat dafür Sorge zu tragen, dass alle Planungsverträge eingehalten werden. Dafür ist es entscheidend, dass seitens des Auftraggebers Kontrollmechanismen angewendet werden. Ferner sind vor allem folgende Punkte beim Controlling der Planungsleistungen zu beachten:⁹³

⁹¹ Vgl. Bundeskammer der ZiviltechnikerInnen (2014): Leistungsmodell Objektplanung – Architektur, unter: https://www.arching.at/fileadmin/user_upload/redakteure/LM_VM_2014/lm_objektplanung.pdf (abgerufen am 13.11.2018).

⁹² Bundeskammer der ZiviltechnikerInnen (2014): Leistungsmodelle 2014, unter: https://www.arching.at/mitglieder/552/leistungsmodelle_2014.html (abgerufen am 09.10.2019).

⁹³ Vgl. RH (2018): Management von öffentlichen Bauprojekten. S. 31ff.

- Der Auftragnehmer muss die Planungsleistungen rechtzeitig einfordern und bei Planungsverzögerungen sind vertraglich festgelegte Konsequenzen auszuführen.
- Mindestanforderungen sind vertraglich zu vereinbaren und die Erfüllung dieser ist vom Auftragnehmer nachzuweisen.
- Bei unzureichender Erfüllung der vertraglich vereinbarten Leistungen sind entsprechende Maßnahmen zu treffen. Diese können in Form von Honorarkürzungen, Qualitätsabzügen oder Schadenersatzforderungen geltend gemacht werden.
- Die Vergütung der Planungsleistungen ist abgestimmt auf das Leistungsmodell zu steuern. Ferner hat der öffentliche Bauherr festzulegen welches Honorar dem Planer für den jeweiligen Planungsschritt gebührt.⁹⁴ Eine über den Leistungszeitraum lineare Vergütung der Planungsleistungen, ungeachtet des Planungsfortschrittes, muss vermieden werden.

Zur Sicherstellung der planerischen Qualität ist vorab, neben den allgemeinen Leistungsbildern, ein Leitfaden für die Planung vorzugeben. Dieser Leitfaden legt dar, in welcher Form der öffentliche Auftraggeber bestimmte Planungsleistungen bei dem gegenständlichen Projekt haben möchte (z. B. Struktur der Mengenermittlung, Textierung im Leistungsverzeichnis etc.). Je größer das Projekt und je mehr Planer involviert sind, desto entscheidender wird ein Planungsleitfaden, um eine einheitliche Qualität zu erhalten und Schnittstellenprobleme zu vermeiden.

Die Planungsqualität ist durch externe Gutachter und Prüferingenieure zu bewerten, außer der öffentliche Auftraggeber besitzt das Know-how um die Qualität selbst zu überprüfen.⁹⁵

⁹⁴ Richter – Projekt: Vertrag Handwerk, unter: http://www.richter-projekt.de/upload/pdf_1218876160.pdf (abgerufen am 25.02.2020).

⁹⁵ Persönliches Gespräch mit Experten eines öffentlichen Auftraggebers über das präventive Claim Management. Wien. Dezember 2019.

5 Präventives Claim Management in der Ausschreibungsphase

Nach Klärung der rechtlichen und wirtschaftlichen Randbedingungen sowie nach dem Aufbau einer geeigneten Projektorganisation und nach Erstellung einer ausschreibungsreifen Planung⁹⁶ kann mit der Erstellung der Ausschreibung begonnen werden.

Die Ausschreibung bildet bei der Abwicklung des Bauvorhabens das Kernstück des Bauvertrages. Die zentrale Aufgabe ist die Beschreibung der Leistung. Ferner können Mehrkosten in der Ausführung nur durch eine Leistungsabweichung entstehen. Das heißt weiters, dass durch nicht definierte Umstände oder Fehler in der Ausschreibung Potenzial für Claims der Auftragnehmer bestehen kann.

Der Rechnungshof sieht bei Ausschreibungen öffentlicher Auftraggeber vor allem in folgenden Bereichen Claim-Potenzial:⁹⁷

- Fehlende rechtliche Voraussetzungen (z. B. Grundeinlösen, Abschluss der Behördenverfahren)
- Ausschreibungen auf Basis unzureichender Planung⁹⁶
- Mangelnde Kenntnis bezüglich der zu erwartenden Geologie und Bodenbeschaffenheit, terminliche Restriktionen und Deponiemöglichkeiten
- Abweichungen der Vertragsinhalte von standardisierten Vertragstexten ohne sachliche Notwendigkeit
- Unklarheiten über die ausgeschriebenen Leistungen
- Ungenaue und/oder unvollständige Leistungsverzeichnisse
- Fehlende Offenlegung der Zuschlagskriterien.

Des Weiteren führen Unklarheiten im Bauvertrag beziehungsweise in der Ausschreibung zu Bieteranfragen während der Ausschreibungsphase und/oder zu Konfliktpotenzial in der Ausführungsphase.

In den folgenden Kapiteln wird auf die Erstellung der Ausschreibungsunterlagen und auf die Durchführung des Vergabeverfahrens genauer eingegangen. Viele vom Rechnungshof aufgezeigte Problemfelder werden darin behandelt.

⁹⁶ Näheres dazu siehe Kapitel 4.2 Notwendige Planungstiefe.

⁹⁷ Vgl. RH (2003): Tätigkeitsbericht des Rechnungshofes. S. 16f.

5.1 Ausschreibung

5.1.1 Bestandteile der Ausschreibung

Der Aufbau der Ausschreibung ist nicht normativ geregelt. Dieser kann je nach Bauvorhaben stark variieren. In den meisten Fällen besteht die Ausschreibung aus folgenden Teilen:

- Leistungsbeschreibung (konstruktiv oder funktional⁹⁸)
- Plänen
- Baubeschreibung
- Gutachten
- Bescheiden (falls vorhanden)
- Technischen und rechtlichen Vertragsbestimmungen.

Die Gestaltung dieser Bestandteile kann frei gewählt werden. Sie dienen jedoch alle einem Zweck, nämlich der möglichst präzisen Beschreibung des Bau-Solls.

Die ÖNORM B 2110 listet in Abschnitt 4.2.2 Angaben auf, welche in der Leistungsbeschreibung zumindest zu erläutern sind.⁹⁹ Weiters sind in der ÖNORM B 2110 Abschnitt 4.2.3. Leistungen beschrieben, welche, falls für das gegenständliche Projekt zutreffend, als eigene Position auszuschreiben sind, wenn sie nicht an anderer Stelle in die Leistungsbeschreibung eingebunden werden. Da diese Punkte in der ÖNORM B 2110 explizit als eigene Leistungen erwähnt werden, sind diese nicht als Nebenleistungen zu sehen.¹⁰⁰ Aus Sicht des präventiven Claim Managements ist auf die Berücksichtigung der Angaben in Abschnitt 4.2.2 und der Leistungen aus Abschnitt 4.2.3 zu achten. Ferner führt eine fehlende Beschreibung der angeführten Punkte in der Leistungsbeschreibung zu einem erhöhten Claim-Potenzial.

Durch die Verwendung der von der ÖNORM B 2110 empfohlenen Angaben wird die Möglichkeit von begründeten Mehrkostenforderungen eingeschränkt. Aus Gründen, die schon in Kapitel 2.3.2 dargelegt wurden, ist bei der Erstellung der Ausschreibungsunterlagen besonders Bedacht auf eine vollständige und lückenlose Ausarbeitung zu legen. Die Ausschreibung ist so zu erstellen, dass für den Bieter alle Erschwernisse klar erkennbar sind und dieser somit eine Risikoabschätzung des auszuführenden Werkes vornehmen kann.¹⁰¹

Die Qualität der Ausschreibungsunterlagen ist durch Vidierungsrunden zu kontrollieren. Falls die Ausschreibungsunterlagen von externen Ziviltechnikern erstellt

⁹⁸ Näheres dazu siehe Kapitel 5.2 Konstruktive versus funktionale Leistungsbeschreibung.

⁹⁹ Abschn. 4.2.2 ÖNORM B 2110:2013.

¹⁰⁰ Vgl. Kropik (2014): Bauvertrags- und Nachtragsmanagement. S. 156.

¹⁰¹ Vgl. Plettenbacher/Stopfer/K. Nowotny (2013): Handbuch Anti-Claim-Management. Verhindern und Abwehren von Mehrkosten am Bau. S. 50.

werden müssen deren Überlegungen stichprobenartig erfragt werden. Damit bekommt der öffentliche Auftraggeber rasch ein Gefühl dafür, ob sich der Planer in ausreichender Tiefe mit der Ausschreibung auseinandersetzt.

Dem öffentlichen Auftraggeber wird empfohlen, dass eine interne Stabstelle die Ausschreibungsunterlagen auf Konsistenz, Zusammenhänge, Vollständigkeit und Widersprüche prüft. Damit kann die allgemeine Ausschreibungsqualität im Sinne eines 4-Augen-Prinzips erhöht werden. Zusätzlich muss bei gleichartigen Fehlerquellen ein Mechanismus für die Überarbeitung des Ausschreibungsprozesses vorhanden sein.¹⁰²

5.1.2 Beschreibung des Bau-Solls (\triangleq Leistungsumfang)

Die Ausschreibung bildet den Umfang des Bau-Solls ab. Das Bau-Soll ist dem Begriff des Leistungsumfangs gleichzusetzen und wird in der ÖNORM B 2110 unter Abschnitt 3.8 folgendermaßen definiert:

*alle Leistungen des Auftragnehmers (AN), die durch den Vertrag, z. B. bestehend aus Leistungsverzeichnis, Plänen, Baubeschreibung, technischen und rechtlichen Vertragsbestimmungen, unter den daraus abzuleitenden, objektiv zu erwartenden Umständen der Leistungserbringung, festgelegt werden.*¹⁰³

Das heißt, dass der Auftragnehmer dem Auftraggeber das durch den Leistungsumfang definierte Werk schuldet. Der im Rahmen des Werkvertrages definierte Leistungsumfang muss nicht zwangsläufig dem Leistungsziel entsprechen. Daher ist eine strikte Trennung dieser beiden Begrifflichkeiten notwendig.

Das Leistungsziel ist in der ÖNORM B 2110 unter Abschnitt 3.9 definiert als:

*der aus dem Vertrag objektiv ableitbare vom Auftraggeber (AG) angestrebte Erfolg der Leistungen des Auftragnehmers (AN).*¹⁰³

Der Auftraggeber erwartet für sich die Erfüllung des Leistungsziels und der Auftragnehmer fühlt sich verpflichtet, nur den Leistungsumfang zu erbringen. Das Leistungsziel kann unter Umständen über den Leistungsumfang hinausgehen. Im Idealfall entspricht das Leistungsziel dem Leistungsumfang. Um diese beiden Herangehensweisen auf einen Nenner zu bringen,

¹⁰² Persönliches Gespräch mit Experten eines öffentlichen Auftraggebers über das präventive Claim Management. Wien. Dezember 2019.

¹⁰³ Abschn. 3.8 ÖNORM B 2110:2013.

ist es notwendig, dass der Auftraggeber seine Vorstellungen (Leistungsziel) klar definiert und sich stark in den Planungs- und Ausschreibungsprozess einbringt.¹⁰⁴

Eine solide Ausschreibung kann nur dann erstellt werden, wenn das Leistungsziel bekannt ist und das Bau-Soll dieses abbildet.

Der öffentliche Auftraggeber hat zu Projektbeginn die Projektziele zu definieren. Unklare Leistungsziele führen in der Ausschreibung zur Definition eines Leistungsumfangs der nicht exakt den Wünschen des Auftraggebers entspricht.¹⁰⁵

5.1.3 Nachteilsabgeltung

Die ÖNORM B 2110 sieht unter Abschnitt 7.4.5 vor, dass der Auftragnehmer einen Anspruch auf Entschädigung hat, falls die Auftragssumme um mehr als fünf Prozent unterschritten wird und ihm daraus ein Nachteil erwächst. Der Auftragnehmer hat jedoch nur einen Anspruch auf Entschädigung, wenn der ihm erstandene Nachteil nicht durch neue Einheitspreise oder durch andere Entgelte abgedeckt ist. Im Einvernehmen kann dieser Nachteil durch die Vergütung der entfallenen Geschäftsgemeinkosten beglichen werden. Unabhängig davon ist eine Abgeltung der projektspezifisch erbrachten Vorleistungen, sofern diese nicht anderweitig zu verwenden sind, vorzusehen.¹⁰⁶

Durch diese Regelung ist eine Erhöhung der Mengenansätze, um der Gefahr von erhöhten Einheitspreisen entgegenzuwirken, mit Vorsicht zu betrachten. In der Praxis werden oftmals Positionen, welche geringe Mengen enthalten, mengenmäßig erhöht, um das Risiko von hohen Einheitspreisen bei Minderungen zu entschärfen. Denn Positionen mit geringen Mengen und hohen Einheitspreisen führen bei Mengenerhöhungen zu hohen Mehrkosten. Dies birgt jedoch die Gefahr, dass durch Unterschreitung der Auftragssumme um mehr als fünf Prozent die Nachteilsabgeltung schlagend wird.

Aus diesem Grund ist im Ausschreibungsprozess den Positionen mit geringen Mengen besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Die Mengenansätze sind vollständig und nachvollziehbar zu ermitteln und sollen keine Reserven aufweisen.

Positionen mit Vordersätzen, die nur unter Umständen zur Anwendung kommen, sind zu vermeiden. Es dürfen keine Positionen, die nicht sicher ausgeführt werden,

¹⁰⁴ Näheres dazu siehe Kapitel 4 Präventives Claim Management in der Planungsphase.

¹⁰⁵ Persönliches Gespräch mit Experten eines öffentlichen Auftraggebers über das präventive Claim Management. Wien. Dezember 2019.

¹⁰⁶ Abschn. 7.4.5 ÖNORM B 2110:2013.

ausgeschrieben werden nur um einen Preis parat zu haben. Sogenannte Angstmengen (Reserven in den Mengenvordersätzen) sind zu unterlassen. Generell sind Positionen mit geringen Vordersätzen auf deren Richtigkeit zu hinterfragen.¹⁰⁷

5.1.4 Leistungsabweichung

Eine exakte Beschreibung des Bau-Solls ist nicht nur für die Erreichung des Leistungsziels unabdingbar, sondern stellt gleichzeitig das wichtigste Werkzeug des öffentlichen Auftraggebers dar, um Mehrkosten zu verhindern.

Eine Mehrkostenforderung eines Auftragnehmers muss stets dem Grunde nach angemeldet werden. Die Anmeldung von Entgelts- und/oder Bauzeitanpassungen muss sich auf eine Leistungsabweichung gründen. Eine Leistungsabweichung liegt vor, wenn vom im Bauvertrag vereinbarten Leistungsumfang abgewichen wird. Die ÖNORM B 2110 definiert die Leistungsabweichung folgendermaßen:¹⁰⁸

Veränderung des Leistungsumfangs entweder durch eine Leistungsänderung oder durch eine Störung der Leistungserbringung.

Die Leistungsabweichung beschreibt allgemein die Abweichung vom Bauvertrag. Ist die Leistungsabweichung durch den Auftraggeber angeordnet, so handelt es sich um eine Leistungsänderung, in der ÖNORM B 2110 definiert als:¹⁰⁹

*Leistungsabweichung, die vom Auftraggeber (AG) angeordnet wird.
Beispiele sind vom AG angeordnete Qualitätsänderungen.*

Neben der Leistungsänderung regelt die ÖNORM B 2110 die Störung der Leistungserbringung wie folgt:¹⁰⁹

Leistungsabweichung, deren Ursache nicht aus der Sphäre des Auftragnehmers (AN) stammt und die keine Leistungsänderung ist. Beispiele sind vom Leistungsumfang abweichende Baugrundverhältnisse sowie Vorleistungen oder Ereignisse, wie Behinderungen, die der Sphäre des Auftraggebers (AG) zugeordnet werden.

¹⁰⁷ Persönliches Gespräch mit Experten eines öffentlichen Auftraggebers über das präventive Claim Management. Wien. Dezember 2019.

¹⁰⁸ Abschn. 3.7 ÖNORM B 2110:2013.

¹⁰⁹ Abschn. 7.4.5 ÖNORM B 2110:2013.

Eine Störung der Leistungserbringung liegt somit vor, wenn eine Leistungsabweichung nicht durch den Auftragnehmer verschuldet wird und der Sphäre des Auftraggebers zugeordnet werden kann.

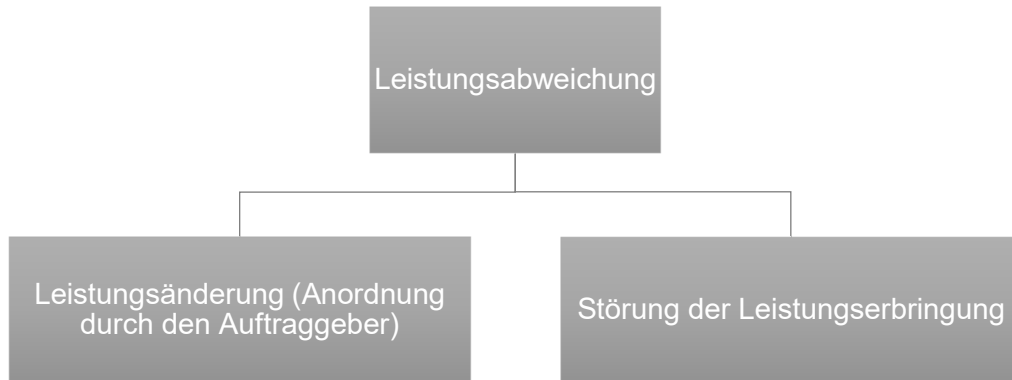


Abbildung 8: Zusammenhang Leistungsabweichung, Leistungsänderung und Störung der Leistungserbringung.¹¹⁰

Eine präzise Wahl der Begrifflichkeiten Leistungsabweichung, Leistungsänderung und Störung der Leistungserbringung ist einerseits für die Erstellung des Bauvertrages und andererseits für die Abwicklung des Bauvorhabens unabdingbar, um Streitpotenziale und mögliche Mehrkosten zu verhindern.

Als dritte Möglichkeit gibt es die durch den Auftragnehmer verschuldete Leistungsabweichung. Da diese zu keinem Anspruch auf Entgelt- bzw. Bauzeitanpassung des Unternehmers führt, gibt es dafür in der ÖNORM keine Definition. Abweichungen, welche in der Sphäre des Auftragnehmers liegen, werden im Bauvertrag als Mangel behandelt und sind vom Auftragnehmer zu beheben.

5.1.5 Sphärentheorie

Risiken in einem Bauprojekt beeinflussen maßgeblich den Angebotspreis. Der grundsätzliche Gedanke hinter der Sphärentheorie ist jener, dass Risiken demjenigen zugeteilt werden, der diese auch bewältigen kann.¹¹¹ Um diese Überlegung normativ festzulegen, ist in der ÖNORM B 2110 die Sphärentheorie niedergeschrieben. Die Rechtsgrundlage für die Sphärentheorie findet sich in § 1168 des Allgemeinen Bürgerlichen Gesetzbuches.¹¹²

¹¹⁰ Eigene Darstellung.

¹¹¹ Müller, Stempkowski (2015): Handbuch Claim-Management. S. 229f.

¹¹² Näheres dazu siehe Kapitel 2.2 Rechtliche Grundlagen für das Claim Management.

Der Begriff der Sphärentheorie wird durch *Jodl/Oberndorfer* wie folgt definiert:¹¹³

Die Sphärentheorie ist demnach die Theorie, nach der die gesetzlich bestimmten Risikobereiche des jeweiligen Vertragspartners gegenseitig abgegrenzt werden.

Die Verteilung der Risikobereiche ist im Bauvertrag festzulegen. Empfehlenswert ist eine Verwendung der in der ÖNORM B 2110 festgehaltenen Zuteilung der Risiken. Bei der Festlegung der Sphären kann von der ÖNORM abgewichen werden, jedoch darf diese den Vertragspartner nicht gröblich benachteiligen.

5.1.5.1 Zuordnung zur Sphäre des Auftraggebers

Zur Sphäre des Auftraggebers zählen gemäß ÖNORM B 2110:¹¹⁴

Alle vom AG zur Verfügung gestellten Unterlagen (z. B. Ausschreibungs-, Ausführungsunterlagen), verzögerte Auftragserteilung, Stoffe (z. B. Baugrund, Materialien, Vorleistungen) und Anordnungen (z. B. Leistungsänderungen) sind der Sphäre des AG zugeordnet.

Die Nichteinhaltung der Verpflichtung gemäß 4.2.1.3 geht zu Lasten des AG. Die Prüf- und Warnpflicht des AN gemäß 6.2.4 bleibt davon unberührt.

Der Sphäre des AG werden außerdem Ereignisse zugeordnet, wenn diese

1) die vertragsgemäße Ausführung der Leistungen objektiv unmöglich machen, oder

2) zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses nicht vorhersehbar waren und vom AN nicht in zumutbarer Weise abwendbar sind. Ist im Vertrag keine Definition der Vorhersehbarkeit von außergewöhnlichen Witterungsverhältnissen oder Naturereignissen festgelegt, gilt das 10-jährliche Ereignis als vereinbart.

¹¹³ Jodl, Oberndorfer (2010): Handbuch der Bauwirtschaft. S. 218.

¹¹⁴ Abschn. 7.2.1 ÖNORM B 2110:2013.

Demnach liegen bei Anwendung der ÖNORM B 2110 die vom Auftraggeber beigestellten Ausschreibungsunterlagen, beigestellten Materialien, Baugrundverhältnisse sowie die Koordination der Auftragnehmer, das Fehlverhalten von Erfüllungsgehilfen des Auftraggebers, Bescheide und außergewöhnliche Ereignisse in der Sphäre des Auftraggebers. Zusätzlich werden ihm Ereignisse zugeordnet, die zum Zeitpunkt des Vertragsschlusses nicht vorhersehbar waren und vom Auftragnehmer nicht in zumutbarer Weise abwendbar sind.¹¹⁵

5.1.5.2 Zuordnung zur Sphäre des Auftragnehmers

Bei vereinbarter ÖNORM B2110 sind dem Auftragnehmer in Bezug auf die Durchführung eines Bauvorhabens nachstehende Sphärenbereiche zugeordnet:¹¹⁶

Alle vom AN auf Grundlage der Ausschreibungsunterlagen zur Preisermittlung und Ausführung getroffenen Annahmen (Kalkulationsrisiko) sowie alle Dispositionen des AN sowie der von ihm gewählten Lieferanten und Subunternehmer sind der Sphäre des AN zugeordnet.

Die Nichteinhaltung der Verpflichtung gemäß 4.2.1.4 geht zu Lasten des AN. Der Sphäre des AN werden insbesondere zugeordnet,

- 1) alle Ereignisse, welche nicht unter 7.2.1 beschrieben sind oder*
- 2) zusätzliche Risiken, die sich aus Alternativangeboten (z. B. garantierte Angebotssumme) oder Abänderungsangeboten ergeben.*

Der Auftragnehmer hat nach der ÖNORM B 2110 alle Risiken zu tragen, die nicht dem Auftraggeber zugeordnet werden. Diese Generalklausel bedeutet, dass der Sphärenbereich des Auftragnehmers nicht abgeschlossen ist. Im Gegensatz dazu ist die Sphäre des Auftraggebers durch die in der ÖNORM B 2110 definierten Punkte begrenzt.

5.1.6 Vorvertragliche Verpflichtungen im Ausschreibungsprozess

Sowohl den Auftraggeber als auch den Unternehmer treffen vor Vertragsabschluss Verpflichtungen. Diese bestehen im vorvertraglichen Stadium aus der Sorgfalts-, Aufklärungs- und Treuepflicht. Eine Missachtung dieser Verpflichtungen kann zu nachträglichen Schadenersatzansprüchen führen.¹¹⁷

¹¹⁵ Vgl. Plettenbacher/Stopfer/K. Nowotny (2013): Handbuch Anti-Claim-Management. S. 34.

¹¹⁶ Abschn. 7.2.2 ÖNORM B 2110:2013.

¹¹⁷ Vgl. OGH 3 Ob 564/94 = SZ 68/35.

Trotz der geltenden Aufklärungspflicht heißt das nicht, dass der Geschäftspartner über alle Umstände informiert werden muss.¹¹⁸ Unter Aufklärungspflicht wird verstanden, dass der Vertragspartner über alle Umstände informiert wird, die für ihn von hoher Relevanz erscheinen und somit die Entscheidungen des Partners maßgeblich beeinflussen könnten.¹¹⁹

Der Beginn des vorvertraglichen Schuldverhältnisses ist nicht exakt definiert. Im Allgemeinen kann davon ausgegangen werden, dass ein vorvertragliches Schuldverhältnis mit der Kontaktaufnahme zu geschäftlichen Zwecken beginnt.¹²⁰ Aus Sicht des Auftraggebers kann davon ausgegangen werden, dass dieses mit der Veröffentlichung der Ausschreibungsunterlagen beginnt.¹²¹ Folglich beginnt der Kontakt zu geschäftlichen Zwecken für den Unternehmer mit dem Herunterladen bzw. mit der Beschaffung von Ausschreibungsunterlagen.

Die vorvertraglichen Verpflichtungen des Auftraggebers und Unternehmers sind vergleichbar mit jenen nach Vertragsabschluss. Sie bestehen im Wesentlichen aus der Sorgfalts-, Aufklärungs- und Treuepflicht gegenüber der anderen Partei.

5.1.6.1 Verpflichtungen des Auftraggebers

Die Grundlage für die vorvertragliche Haftung und Verpflichtungen werden durch die Anbahnung eines Vertrages ausgelöst. In den meisten Fällen erfolgt die Anbahnung im Baugewerbe durch die Einladung zur Teilnahme an einer Ausschreibung. Dies gilt sowohl für Auftraggeber, welche dem BVerG unterliegen, als auch für private Auftraggeber.¹²²

Es bestehen bereits durch die Anbahnung eines Vertrages, also vor Vertragsabschluss, Verpflichtungen für den Auftraggeber. Der Auftraggeber verpflichtet sich gegenüber dem Bieter zur Aufklärungs-, Schutz- und Sorgfaltspflicht. Verstöße gegen diese Pflichten werden durch Ersatz des Vertrauensschadens geahndet, also jener Schaden, welcher dem Auftragnehmer entsteht, weil er auf die Rechtswirksamkeit eines ungültigen vorvertraglichen Sachverhaltes vertraut hat.

Des Weiteren trifft den Auftraggeber die Verantwortung für die Gestaltung der Ausschreibung. Ferner müssen alle Rahmenbedingungen, welche für den Auftragnehmer für die Preisermittlung von Bedeutung sind, objektiv und nachvollziehbar dargelegt werden. Die Ausschreibungs-

¹¹⁸ Vgl. OGH 5 Ob 524/79 = SZ 52/22.

¹¹⁹ Vgl. OGH 1 Ob 157/92 = RZ 1993/95.

¹²⁰ Vgl. OGH 1 Ob 191/75 = JB1 1995,222.

¹²¹ Vgl. Müller, Stempkowski (2015): Handbuch Claim-Management. S. 51.

¹²² Vgl. Müller (2008): Aktuelles zum Bau- und Vergaberecht. S. 261.

und Angebotsunterlagen müssen vollständig und eindeutig definiert sein. Für den Auftragnehmer muss aus den Ausschreibungsunterlagen, ohne umfangreiche Vorarbeiten und Übernahme von nicht kalkulierbaren Risiken, ein Angebotspreis ermittelt werden können.¹²³

Der öffentliche Auftraggeber ist nicht dazu berechtigt, im Zuge des Ausschreibungsprozesses sorglos zu planen, auszuschreiben und auf die Prüfung der Fehler durch den Auftragnehmer im Zuge der Angebotslegung zu vertrauen. Somit kann es nicht sein, dass der Auftragnehmer für eine Prüfung, für die ihm kein Entgelt zusteht, Haftung übernimmt. Den Auftragnehmer trifft die Prüf- und Warnpflicht, jedoch wiegt das sorglose Setzen von Fehlern schwerer als das Übersehen von Fehlern durch die Angebotsleger. Denn, wie im Absatz zuvor erläutert, liegt die Verantwortung für die Gestaltung der Ausschreibungs- und Angebotsunterlagen allein beim Auftraggeber.¹²⁴ Dass der Auftragnehmer von vollständigen Ausschreibungs- und Angebotsunterlagen ausgehen kann, wird durch den § 915 Allgemeines Bürgerliches Gesetzbuch bekräftigt:

Bey einseitig verbindlichen Verträgen wird im Zweifel angenommen, daß sich der Verpflichtete eher die geringere als die schwerere Last auflegen wollte; bey zweyseitig verbindlichen wird eine undeutliche Aeußerung zum Nachtheile desjenigen erklärt, der sich derselben bedient hat.

Ferner lässt sich aus dem § 915 Allgemeines Bürgerliches Gesetzbuch schließen, dass bei Unklarheiten in den einseitig zur Verfügung gestellten Unterlagen im Zweifel der Ersteller und somit der Auftraggeber verantwortlich ist.

Dabei ist jedoch darauf zu achten, dass Verträge so zu verstehen sind, wie es der Übung des redlichen Verkehrs entspricht. Weiters ist bei der „*Auslegung des Vertrages nicht an dem buchstäblichen Sinne des Ausdrucks zu haften, sondern die Absicht der Parteien zu erforschen*“.¹²⁵

Wie schon obig erwähnt, trifft den Auftraggeber bei Verletzung seiner vorvertraglichen Pflichten einerseits der Ersatz des Vertrauensschadens, andererseits könnte der Auftragnehmer den Anspruch des übergangenen Bestbieters geltend machen. Dafür muss der Bieter bewei-

¹²³ Vgl. Müller, Stempkowski (2015): Handbuch Claim-Management. S. 52ff.

¹²⁴ Vgl. Schopf (2007): Die Prüf- und Warnpflicht des Werkunternehmers. S. 150.

¹²⁵ § 914 ABGB.

sen, dass er bei einer eindeutigen und vollständigen Ausschreibung den Zuschlag als Bestbieter erhalten hätte.¹²⁶ Erschwerend kommt hinzu, dass der OGH¹²⁷ auf Basis einer Entscheidung des EuGH¹²⁸ bestimmt hat, dass der öffentliche Auftraggeber nicht nur für ein schuldhaftes Verhalten, sondern verschuldensunabhängig haftet. Dieser Umstand hat zur Folge, dass in zukünftigen Schadenersatzprozessen die Frage des schuldhaften Verhaltens nicht mehr geklärt werden muss und somit eine erhebliche Erleichterung für die Durchsetzung der Ansprüche stattfindet. Der Auftragnehmer kann sich durch die verschuldensunabhängige Haftung einzig und allein auf den Nachweis des Schadens und den Kausalzusammenhang mit der Auftragsvergabe konzentrieren. Der Auftragnehmer hat zu beweisen, dass bei einer rechtskonformen Vergabe ihm der Zuschlag gebührt hätte und welcher Schaden ihm durch die Fehler in der Vergabe entstanden ist.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass den öffentlichen Auftraggeber eine Reihe von vorvertraglichen Pflichten trifft. Wesentlich dabei ist die Gestaltungsverantwortung, welche ausschließlich in der Sphäre des Auftraggebers liegt. Dieser hat dafür zu sorgen, dass sämtliche Umstände und Faktoren objektiv und verständlich in den Ausschreibungs- und Angebotsunterlagen dargestellt sind, damit der Auftragnehmer seine Preisermittlung, ohne Übernahme von unkalkulierbaren Risiken, erstellen kann. Im Falle einer rechtswidrigen Ausführung der Gestaltungspflicht des Auftraggebers kann dieser verschuldensunabhängig schadenersatzpflichtig werden.¹²⁹

5.1.6.2 Vorvertragliche Pflichten des Auftragnehmers

Ebenso wie der Auftraggeber hat auch der Unternehmer vorvertragliche Pflichten, wie zum Beispiel die Prüf- und Warnpflicht, wahrzunehmen. Festzuhalten ist, dass das Vollständigkeitsrisiko beim Auftraggeber liegt und somit in den meisten Fällen die Unvollständigkeit schwerer wiegt als das Versäumen der Prüf- und Warnpflicht.¹³⁰ Da sich diese Diplomarbeit auf die Seite des öffentlichen Auftraggebers beschränkt, wird auf die vorvertraglichen Pflichten auf Seiten des Auftragnehmers nicht weiter eingegangen.

5.2 Konstruktive versus funktionale Leistungsbeschreibung

Die konstruktive und die funktionale Leistungsbeschreibung sind zwei unterschiedliche Herangehensweisen, um eine Leistung zu beschreiben. Jedoch kann ein und dasselbe Leistungsziel

¹²⁶ Vgl. Rummel (1999): Zivilrechtliche Probleme des Bürgerrechts. S. 1.

¹²⁷ OGH 6 Ob 208/10x.

¹²⁸ EuGH RS C-314/09.

¹²⁹ Vgl. Müller, Stempkowski (2015): Handbuch Claim-Management. S. 53f.

¹³⁰ Vgl. Müller, Stempkowski (2015): Handbuch Claim-Management. S. 56f.

auf konstruktive wie auch auf funktionale Art und Weise vom öffentlichen Auftraggeber ausgeschrieben werden. Die Art der Leistungsbeschreibung beeinflusst maßgeblich die spätere Abwicklung des Projektes und ist daher in Bezug auf Mehrkosten von entscheidender Bedeutung.¹³¹

5.2.1 Konstruktive Leistungsbeschreibung

Die konstruktive Leistungsbeschreibung zielt darauf ab, die gewünschte Leistung eindeutig, vollständig und neutral zu beschreiben.¹³² Das BVergG definiert die konstruktive Leistungsbeschreibung folgendermaßen:

Die Leistungen sind bei einer konstruktiven Leistungsbeschreibung so eindeutig, vollständig und neutral zu beschreiben, dass die Vergleichbarkeit der Angebote gewährleistet ist. Eine konstruktive Leistungsbeschreibung hat technische Spezifikationen zu enthalten und ist erforderlichenfalls durch Pläne, Zeichnungen, Modelle, Proben, Muster und dergleichen zu ergänzen.¹³³

Das Leistungsverzeichnis bildet den Hauptbestandteil der konstruktiven Leistungsbeschreibung. Zusätzlich werden Unterlagen, welche das Leistungsziel noch genauer definieren, beigelegt. Dabei handelt es sich unter anderem um Pläne, Zeichnungen, Gutachten, statische Berechnungen, technische Spezifikationen, Proben, Muster, Baubeschreibung usw. Das konstruktive Leistungsverzeichnis zeichnet sich vor allem durch folgende Merkmale aus:¹³⁴

- Eine detaillierte Leistungsbeschreibung ist vorhanden.
- Umfangreiche Arbeiten werden in einem Leistungsverzeichnis aufgegliedert.
- Angaben zu technischen Spezifikationen werden getroffen.
- Das Hauptaugenmerk wird auf den Wettbewerb um den günstigsten Preis gelegt.
- Die Planung ist detailliert vorhanden.

Die konstruktive Leistungsbeschreibung stellt eine im hohen Maße faire und transparente Ausschreibungsform dar. Die geforderten Leistungen werden genau beschrieben und somit verringern sich die Unsicherheiten beider Vertragspartner.

Aus der Sicht des Autors hat die strikte Form der konstruktiven Leistungsbeschreibung zur Folge, dass mögliche Effizienzpotenziale wie beispielsweise die Anwendung von innovativen

¹³¹ Erläuterung siehe Kapitel 5.2.1 und 5.2.2.

¹³² Vgl. WKO (2018): Die neutrale Leistungsbeschreibung, unter: <https://www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/Die-neutrale-Leistungsbeschreibung.html> (abgerufen am 05.04.2019).

¹³³ § 104 Abs. 1 BVergG 2018.

¹³⁴ Vgl. Müller, Stempkowski (2015): Handbuch Claim-Management, S. 110f.

Lösungen, nicht gefördert, sondern eher vermieden werden. Ferner neigen öffentliche Auftraggeber dazu vorhandene konstruktive Leistungsbeschreibungen für ähnliche Projekte heranzuziehen. Aus diesem Grund kann es dazu kommen, dass neue Technologien, Materialien etc. nicht angewendet werden können, da das konstruktive Leistungsverzeichnis andere, unter Umständen unwirtschaftlichere, Leistungen vorsieht. Dadurch können für den öffentlichen Auftraggeber Mehrkosten entstehen, welche auf den ersten Blick nicht sichtbar sind.

5.2.2 Funktionale Leistungsbeschreibung

Im Gegensatz zu der konstruktiven Leistungsbeschreibung, bei der die Beschreibung der Leistung eindeutig und vollständig abgegrenzt ist, wird bei der funktionalen Leistungsbeschreibung die Leistung durch die Definition von Leistungs- und Funktionsanforderungen festgelegt.¹³⁵

Im BVerG ist die funktionale Leistungsbeschreibung wie folgt definiert:¹³⁶

Bei einer funktionalen Leistungsbeschreibung haben die technischen Spezifikationen das Leistungsziel so hinreichend genau und neutral zu beschreiben, dass alle für die Erstellung des Angebotes maßgebenden Bedingungen und Umstände erkennbar sind. Aus der Beschreibung der Leistung müssen sowohl der Zweck der fertigen Leistung als auch die an die Leistung gestellten Anforderungen in technischer, wirtschaftlicher, gestalterischer und funktionsbedingter Hinsicht soweit erkennbar sein, dass die Vergleichbarkeit der Angebote im Hinblick auf die vom öffentlichen Auftraggeber vorgegebenen Leistungs- oder Funktionsanforderungen gewährleistet ist. Leistungs- und Funktionsanforderungen müssen so ausreichend präzisiert werden, dass sie den Bewerbern und Bietern eine klare Vorstellung über den Auftragsgegenstand vermitteln und dem öffentlichen Auftraggeber die Vergabe des Auftrages ermöglichen. Eine funktionale Leistungsbeschreibung hat technische Spezifikationen zu enthalten und ist erforderlichenfalls durch Pläne, Zeichnungen, Modelle, Proben, Muster und dergleichen zu ergänzen.

¹³⁵ Vgl. WKO (2018): Die neutrale Leistungsbeschreibung, unter: <https://www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/Die-neutrale-Leistungsbeschreibung.html> (abgerufen am 05.04.2019).

¹³⁶ § 104 Abs. 2 BVerG 2018.

Bei der funktionalen Leistungsbeschreibung ist somit vielmehr das Ziel als der genaue Weg vorgegeben. Aufgrund dieses Umstands zeichnet sich die funktionale Leistungsbeschreibung durch folgende Merkmale aus:¹³⁷

- Das zu erreichende Ziel und der Zweck der Leistung sind in der Leistungsbeschreibung vorgegeben.
- Leistungs- und Funktionsanforderungen, also ein gefordertes Ergebnis, sind definiert.
- Das Leistungsziel wird durch technische Spezifikationen beschrieben.
- Dem Bieter werden Planungsaufgaben überbunden. Dadurch entsteht ein größerer Spielraum für innovative Lösungen.
- Der Fokus im Wettbewerb wird auf die beste Problemlösung gelegt.

Die funktionale Leistungsbeschreibung hat den Vorteil, dass innovative Lösungen der Bieter gefördert werden. Durch das erhöhte Know-how der Bieter in der Ausführung von Projekten kann das Innovationspotenzial genutzt und somit eine effiziente Baustellenabwicklung die Folge einer funktionalen Leistungsbeschreibung sein.¹³⁸

Des Weiteren kann der öffentliche Auftraggeber durch eine funktionale Leistungsbeschreibung die maximale Sicherheit für die Vollständigkeit der Leistung erreichen. Eine Erhöhung der Sicherheit für die Vollständigkeit bei konstruktiven Leistungsbeschreibungen wird durch eine vertraglich vereinbarte Vollständigkeitsgarantie vom Planer oder vom ausführenden Unternehmen erzielt.¹³⁹

Auf der anderen Seite hat diese Art der Leistungsbeschreibung einen erhöhten Aufwand in der Vergabe zur Folge und die Vergleichbarkeit der Angebote kann sich als kompliziert darstellen. Die Schwierigkeiten in der Vergleichbarkeit der Angebote fördern zudem das Risiko von Einsprüchen durch unterlegene Bieter.

Funktionale Leistungsbeschreibungen kommen aufgrund der immer komplexer werdenden Vorgaben für Leistungsvergaben bei öffentlichen Auftraggebern nur selten zur Anwendung. Eine Anwendung der funktionalen Leistungsbeschreibung wird davon abhängen, wie hoch das Verbesserungs- und Kostensenkungspotenzial durch diese Ausschreibungsform eingeschätzt wird.

¹³⁷ Plettenbacher/Stopfer/K. Nowotny (2013): Handbuch Anti-Claim-Management. Verhindern und Abwehren von Mehrkosten am Bau. S. 40.

¹³⁸ Vgl. Müller, Stempkowski (2015): Handbuch Claim-Management. S. 111.

¹³⁹ Vgl. Karasek (2018): Bauvertrag und Generalunternehmervertrag. Universitätskriptum Universität Wien Sommersemester 2018. S. 15.

Die Entscheidung, ob für ein Projekt die konstruktive oder funktionale Leistungsbeschreibung gewählt wird, muss vom öffentlichen Auftraggeber zu einem möglichst frühen Zeitpunkt getroffen werden, da sich diese beiden Ausschreibungsarten, vor allem in den Punkten Planungstiefe, Art der Leistungsbeschreibung und Vergleichbarkeit, stark voneinander unterscheiden.¹⁴⁰

5.3 Pauschalpreisvertrag

Beim Pauschalpreisvertrag handelt es sich um einen Werkvertrag, bei dem schon vor Ausführung der Leistung das zu vergütende Entgelt in pauschalierter Form festgehalten ist. Die während der Errichtung des Werkes verbrauchten Mengen werden für die Abrechnung nicht herangezogen, sondern es wird der vereinbarte Pauschalpreis abgegolten.¹⁴¹ Das heißt, dass mit dem definierten Entgelt alle Leistungsschritte für die Errichtung des ausgeschriebenen Werkes enthalten sind.

Das Leistungsziel im Pauschalpreisvertrag kann sowohl funktional als auch konstruktiv ausgeschrieben werden.¹⁴² Möglich sind auch Mischformen in der Gestaltung der Leistungsbeschreibung. Bei umfangreichen Ausschreibungen kommt es häufig zur Mischung von funktional und konstruktiv ausgeschrieben Leistungen.

Pauschalpreisverträge werden in der Art der Leistungsbeschreibung in echte und unechte Pauschalpreisverträge untergliedert. Werden die Leistungen funktional erfasst, so handelt es sich um einen echten Pauschalpreisvertrag. Im Vergleich dazu zeichnet sich der unechte Pauschalpreisvertrag durch eine konstruktive Beschreibung der Leistungen aus.¹⁴³

5.3.1 Echter Pauschalpreisvertrag

Da beim echten Pauschalpreisvertrag das Leistungsziel funktional beschrieben wird, gibt der Auftraggeber das gewünschte Werk ohne genauere Definition vor. Der Werkbesteller bekommt vom Bieter einen vereinbarten Preis für die Errichtung des Werkes, unbeschadet davon, ob sich die Ausführung des Werkes für den Unternehmer als günstiger oder teurer herausstellt.¹⁴⁴

Im Vordergrund steht für den öffentlichen Auftraggeber nicht die Art und Weise, wie eine Leistung zu erbringen ist, sondern nur der endgültige zu erzielende Leistungserfolg. Die einzelnen

¹⁴⁰ Vgl. Müller, Stempkowski (2015): Handbuch Claim-Management. S. 111.

¹⁴¹ Karasek (2018): Bauvertrag und Generalunternehmervertrag. Universitätskriptum Universität Wien Sommersemester 2018. S. 35.

¹⁴² Näheres dazu siehe Kapitel 5.2.1 Konstruktive Leistungsbeschreibung und Kap. 5.2.2 Funktionale Leistungsbeschreibung.

¹⁴³ Vgl. Kronthaler (2017): Welche Leistungen sind von einer Pauschalpreisvereinbarung umfasst? S. 99ff.

¹⁴⁴ Staudinger (2013): BGB, § 632 Rz. 7.

Leistungsschritte für die Errichtung des Werkes sind für den Auftraggeber nur von geringem Interesse. Viel wesentlicher ist für den Besteller das pauschal vereinbarte Entgelt für das Werk.¹⁴⁵

Das Vollständigkeitsrisiko sowie das in diesem Fall darin enthaltene Mengenrisiko gehen ausschließlich zu Lasten des Auftragnehmers. Der Herstellungsaufwand, somit auch die enthaltenen Mengen, für das beschriebene Leistungsziel wird einzig und allein vom Bieter bestimmt und liegt somit in seiner Risikosphäre. Der Auftragnehmer hat die gewöhnlichen Risiken zu tragen. Ungewöhnliche Risiken jedoch können dem Unternehmer nicht überbunden werden, da dies sittenwidrig wäre.¹⁴⁶

Als öffentlicher Auftraggeber darf nur dann eine Leistung im Pauschalpreisvertrag ausgeschrieben werden,

*wenn Art, Güte und Umfang einer Leistung sowie die Umstände, unter denen sie zu erbringen ist, zur Zeit der Ausschreibung hinreichend genau bekannt sind und mit einer Änderung während der Ausführung nicht zu rechnen ist.*¹⁴⁷

5.3.2 Unechter Pauschalpreisvertrag

Im Vergleich zum echten Pauschalpreisvertrag steht beim unechten Pauschalpreisvertrag nicht mehr alleine der Leistungserfolg im Vordergrund. Die zu erbringende Leistung wird konstruktiv mittels eines detaillierten Leistungsverzeichnisses genau beschrieben. Daher wird dem Bieter die Errichtungsweise nicht mehr frei überlassen, sondern es erfolgt eine genaue Vorgabe der auszuführenden Schritte. Der abzugebende Pauschalpreis bezieht sich auf die im Leistungsverzeichnis beschriebenen Leistungen. Dies hat zur Folge, dass das Vollständigkeitsrisiko in der Sphäre des Auftraggebers bleibt und nicht dem Bieter überbunden wird.¹⁴⁸

Im Gegensatz zum Vollständigkeitsrisiko wird das Mengenrisiko dem Auftragnehmer sehr wohl übertragen, denn falls dieses in der Sphäre des Auftraggebers liegen würde, dann wäre es kein Pauschalpreisvertrag mehr, sondern ein Einheitspreisvertrag. Das heißt weiters, dass Mengenschwankungen mit dem vereinbarten Werkslohn abgegolten sind und somit das Mengenrisiko in der Sphäre des Unternehmers liegt.¹⁴⁹

¹⁴⁵ Vgl. Kronthaler (2017): Welche Leistungen sind von einer Pauschalpreisvereinbarung umfasst? S. 99ff.

¹⁴⁶ Krejci (2017): Baurecht. S. 112f.

¹⁴⁷ § 29 Abs. 3 BVergG 2018.

¹⁴⁸ Vgl. Kronthaler (2017): Welche Leistungen sind von einer Pauschalpreisvereinbarung umfasst? S. 99ff.

¹⁴⁹ Vgl. Kropik (2014): Bauvertrags- und Nachtragsmanagement. S. 644f.

Das beigelegte konstruktive Leistungsverzeichnis sollte keine Mengen enthalten. Denn bei einer Angabe von Mengen stellt sich die Frage, ob die angegebenen Mengen in den Vertragsinhalt aufzunehmen sind oder nicht. Da sich der Pauschalpreis immer nur auf die vereinbarte Leistungspflicht des Auftragnehmers bezieht, ist dieser Sachverhalt genauestens zu bedenken. Da eine Angabe von Mengen auf einen Einheitspreisvertrag schließen lässt, sollte beim unechten Pauschalpreisvertrag auf eine solche Angabe verzichtet werden. Vor allem zielt der Pauschalpreisvertrag nicht auf eine Abrechnung nach Mengen ab, deswegen sollte eine Angabe unterbleiben.¹⁵⁰

5.3.3 Zusammenfassung Pauschalpreisvertrag

Öffentliche Auftraggeber versprechen sich von der Wahl eines Pauschalpreisvertrages Kostensicherheit durch die Pauschalierung des Werklohns. Dem Werkunternehmer ist es nicht gestattet, eine Erhöhung des Werklohnes zu verlangen, auch wenn die Aufwände für die Errichtung sich als größer herausstellen als ursprünglich erwartet. Dies gilt zudem, wenn sich die ursprünglich angenommenen Arbeiten und Mengen deutlich erhöhen beziehungsweise abmindern.

Folglich besteht beim Abschluss eines Pauschalpreisvertrages für beide Parteien ein „besonders Wagnis“. Im Hinblick auf Sittenwidrigkeit stellt dieser Umstand kein Problem dar, weil beiden Vertragspartnern dasselbe Maß an Risiko, im positiven und im negativen Sinne, eingeräumt wird.

Die Pauschalierung des Entgelts betrifft nur die vertraglich festgehaltene Leistung. Eine Leistungsänderung, unabhängig von der Pauschalierung, führt zu zusätzlichen Ansprüchen des Werkunternehmers und somit zur Anpassung des vereinbarten Entgelts und/oder der vereinbarten Leistungsfrist.¹⁵⁰

Je genauer eine Leistung beschrieben wird, desto leichter wird etwas vergessen bzw. werden Fehler gemacht. Aus diesem Grund ist es oftmals hilfreich Leistungen globaler zu beschreiben. Es sollten dabei nicht die einzelnen Arbeitsschritte, sondern das Endprodukt beschrieben werden. Generell ist darauf zu achten, dass die Detailtiefe der Leistungsbeschreibung einheitlich ist.¹⁵¹

¹⁵⁰ Vgl. Kronthaler (2017): Welche Leistungen sind von einer Pauschalpreisvereinbarung umfasst? S. 99ff.

¹⁵¹ Persönliches Gespräch mit Experten eines öffentlichen Auftraggebers über das präventive Claim Management. Wien. Dezember 2019.

5.4 Bieterlücken in der Leistungsbeschreibung

Bieterlücken in der Ausschreibung sind vergaberechtlich von enormer Bedeutung. Des Weiteren beeinflussen sie die weitere Abwicklung des Bauvertrages. Eine Anwendung von Bieterlücken ist vom öffentlichen Auftraggeber genauestens zu prüfen und sollte mit Bedacht eingesetzt werden.¹⁵²

Das BVergG geht in § 106 Abs. 6 und § 125 Abs. 7 auf das Thema Bieterlücken ein. Demnach sind, wenn im Leistungsverzeichnis Positionen mit dem Zusatz „oder gleichwertig“ versehen sind, vom Bieter Angaben über das angebotene Produkt in der vorgesehenen Bieterlücke zu machen. Eine Vergleichbarkeit muss durch die vom Bieter beigelegte Produktbeschreibung klar möglich sein. Die vom Auftraggeber angegebenen Produkte gehen in den Vertragsinhalt über, wenn der Bieter kein Produkt angibt oder das angebotene Produkt nicht den Anforderungen entspricht und gleichzeitig der Bieter in einem Begleitschreiben erklärt, dass er in diesem Fall das Leitprodukt akzeptiert.¹⁵³ Diese Bestimmungen gelten ebenso für den Sektorauftraggeber (siehe § 274 Abs. 6 und § 292 Abs. 7 BVergG 2018).

5.4.1 Unechte Bieterlücke

Die unechte Bieterlücke wird durch den § 106 Abs. 6 BVergG beschrieben. Diese liegt vor, wenn der Ausschreiber ein Leitprodukt vorgibt, jedoch dem Bieter die Möglichkeit eröffnet, in der Bieterlücke ein gleichwertiges Produkt anzubieten. Das Leitprodukt definiert die Qualitäten, aber es sind gleichwertige Fabrikate zulässig.

Grundsätzlich ist der Ausschreibende nicht berechtigt, in der Leistungsbeschreibung bestimmte Produkte vorzuschreiben. Bestimmte Fabrikate dürfen nur mit dem Zusatz „oder gleichwertig“ angegeben werden. Ein Verstoß dagegen eröffnet den Bietern eine Möglichkeit, aufgrund des Verstoßes gegen das BVergG die Ausschreibung zu beanstanden.

Der Bieter muss bei der Angabe eines „gleichwertigen Produktes“ den Nachweis der Gleichwertigkeit führen. Der Auftraggeber hat dafür die Rahmenbedingungen in Form von zum Beispiel einer technischen Spezifikation vorzugeben.

Unausgefüllte unechte Bieterlücken stellen keinen Mangel dar. In diesem Fall wird vom Bieter lediglich das vorgegebene Leitprodukt akzeptiert. Falls vom Bieter ein nicht gleichwertiges

¹⁵² Vgl. Müller, Stempkowski (2015): Handbuch Claim-Management. S. 141ff.

¹⁵³ § 106 Abs. 6 und § 125 Abs. 7 BVergG 2018.

Produkt angeboten wird, stellt dies einen nicht behebbaren Mangel dar, außer der Bieter erklärt in einem Schreiben, dass in diesem Fall das Leitprodukt seinerseits akzeptiert wird. Eine Mehrfachnennung von Produkten ist zulässig und führt zu keinem mangelhaften Angebot.¹⁵⁴

5.4.2 Echte Bieterlücke

Im Gegensatz zu der unechten Bieterlücke, wird bei der echten Bieterlücke kein Leitprodukt angegeben. Statt eines Leitproduktes und einer möglichen Beschreibung der Qualitäten wird auf das Leitprodukt verzichtet und die geforderte Leistung lediglich beschrieben.

Im Zuge des Angebotes legt der Bieter ein Produkt fest, welches den angegebenen Forderungen entspricht. Folglich wird die Auswahl des Produktes ganz dem Bieter überbunden, was vergaberechtlich einen entscheidenden Unterschied darstellt.

Falls eine echte Bieterlücke nicht ausgefüllt wird, dann ist das Angebot unvollständig. Eine nachträgliche Behebung des Mangels ist grundsätzlich nicht gestattet, da es sich in den meisten Fällen um einen nicht behebbaren Mangel handelt. Jedenfalls liegt ein nicht behebbarer Mangel vor, wenn durch die Behebung des Mangels eine Besserstellung des Bieters gegenüber den Mitbewerbern vorliegt. Die Behebbarkeit des Mangels ist im Einzelfall zu prüfen.¹⁵⁵

5.4.3 Zusammenfassung Bieterlücke

Für öffentliche Auftraggeber sind Bieterlücken von besonderer Bedeutung. Das BVergG sieht für die Bieter ausnahmslos eine Gleichbehandlung vor. Deswegen kann eine falsch ausgefüllte Bieterlücke das Ausscheiden eines Angebotes zur Folge haben. Dies kann zum Ausscheiden des vermeintlichen Bestbieters führen. Der Einsatz von Bieterlücken sollte nur gezielt in Betracht gezogen werden.

Aus Sicht des präventiven Claim Managements sind echte Bieterlücken grundsätzlich zu vermeiden und der Einsatz von unechten Bieterlücken zu bevorzugen.¹⁵⁶

5.5 Widersprüche in den Ausschreibungsunterlagen

Die Ausschreibungsunterlagen bestehen aus einer Vielzahl von Dokumenten. Diese Dokumente beschreiben das Projekt von sehr oberflächlich (z. B. allgemeine Vertragsbestimmungen) bis sehr detailliert (z. B. konstruktives Leistungsverzeichnis). Da dieselben Themen in

¹⁵⁴ Vgl. Müller, Stempkowski (2015): Handbuch Claim-Management. S. 141ff.

¹⁵⁵ Vgl. Müller, Stempkowski (2015): Handbuch Claim-Management. S. 141ff.

¹⁵⁶ Persönliches Gespräch mit Experten eines öffentlichen Auftraggebers über das präventive Claim Management. Wien. Dezember 2019.

verschiedenen Dokumenten in unterschiedlicher Detailtiefe niedergeschrieben werden, kommt es regelmäßig zu Widersprüchen.

Um Widersprüche in den Ausschreibungsunterlagen klarzustellen, wird eine Reihung der Vertragsbestandteile definiert. In der ÖNORM B 2110 ist folgende Reihung der Vertragsbestandteile festgelegt:¹⁵⁷

1. *die schriftliche Vereinbarung (z. B. Angebotsannahme, Auftragsschreiben, Bestellschein, Auftragsbestätigung, Schluss- und Gegenschlussbrief), durch die der Vertrag zustande gekommen ist;*
2. *die Beschreibung der Leistung oder das mit Preisen versehene Leistungsverzeichnis;*
3. *Pläne, Zeichnungen, Muster;*
4. *Baubeschreibung, technischer Bericht u. dgl.;*
5. *besondere Bestimmungen für den Einzelfall; allenfalls Hinweise auf Abweichungen von ÖNORMEN;*
6. *allgemeine Bestimmungen für den Bereich eines bestimmten AG oder AN;*
7. *Normen technischen Inhaltes;*
8. *die ÖNORMEN (Werkvertragsnormen der Serien B 22xx und H 22xx) mit vornormierten Vertragsinhalten, die für einzelne Sachgebiete gelten;*
9. *die vorliegende ÖNORM sowie die ÖNORMEN A 2063 und B 2111;*
10. *Richtlinien technischen Inhaltes.*

Der öffentliche Auftraggeber ist nicht dazu verpflichtet, die Reihung aus der ÖNORM B 2110 zu übernehmen. Diese kann individuell und projektspezifisch angepasst werden. Änderungen zur ÖNORM B 2110 sollten jedoch mit Bedacht vorgenommen werden. Die Reihung der Vertragsbestandteile spielt bei gerichtlichen Auseinandersetzungen eine wichtige Rolle und ist deshalb gut strukturiert und objektiv verständlich zu gestalten. Im Generellen gilt, dass je detaillierter ein Vertragsbestandteil ist, desto höher sollte er gereiht sein.¹⁵⁸

¹⁵⁷ Abschn. 5.1.3 ÖNORM B 2110:2013.

¹⁵⁸ Vgl. RH (2006): Themen der öffentlichen Finanzkontrolle, Bund 2006/12.

5.6 Schätzung der Kosten

Der öffentliche Auftraggeber hat vor der Durchführung eines Beschaffungsvorganges die zu erwartenden Kosten der auszuschreibenden Leistung ohne Umsatzsteuer sachkundig abzuschätzen. Die Ermittlung hat jedenfalls zum Zeitpunkt der Einleitung des Vergabeverfahrens bei einstufigen Vergabeverfahren und bei der Absendung der Bekanntmachung bei zweistufigen Vergabeverfahren abgeschlossen zu sein.¹⁵⁹

Die Berechnung des geschätzten Auftragswertes ist für die Wahl des Vergabeverfahrens¹⁶⁰ und für die vertiefte Angebotsprüfung entscheidend¹⁶¹. Besondere Vorsicht ist beim geschätzten Auftragswert für Bauvorhaben geboten, welche aus mehreren Losen bestehen. Es ist darauf zu achten, dass für die Berechnung des Auftragswertes der Gesamtwert aller Lose berücksichtigt wird und nicht die einzelnen Lose betrachtet werden. Liegt der kumulierte Auftragswert im Unterschwellenbereich, so darf der geschätzte Wert des einzelnen Loses für die Vergabe herangezogen werden. Liegt der kumulierte Auftragswert jedoch im Oberschwellenbereich, so sind die Vergabebestimmungen des BVergG auf alle Lose anzuwenden. Ausgenommen davon sind nur Lose, welche entweder einen geschätzten Auftragswert von weniger als 1 Million Euro besitzen oder wenn sie weniger als 20 Prozent des kumulierten Schätzwertes aller Lose betragen.¹⁶²

Für den öffentlichen Auftraggeber ist die Kostenermittlung das wichtigste Werkzeug für die Budgetierung. Daher sind die Schwankungsbreite und die beinhalteten Risikozuschläge bzw. Zuschläge für Unvorhergesehenes stets anzugeben. Um eine Konsistenz von Kostenermittlungen über mehrere Projekte zu erlangen, ist auf die richtige Wahl der Begrifflichkeiten Kostenschätzung, Kostenrahmen etc. zu achten. Es ist sicherzustellen, dass die Begriffe laut den Definitionen in der ÖNORM B 1801-1¹⁶³ verwendet werden.

Die Grundlage einer soliden Kostenermittlung sollte stets aus Vergleichspreisen von Referenzprojekten und aus Aufschlägen/Nachlässen, resultierend aus dem Risikomanagement, bestehen.

Die große Unbekannte in den Kostenermittlungen sind die Gemeinkosten. Eine Verlagerung der Kosten in die Gemeinkosten ist seit Jahren erkennbar. Ein Grund dafür ist, dass z. B. bei zeitgebundenen Baustellengemeinkosten wenig diskussi-

¹⁵⁹ Vgl. § 13 Abs. 3 BVergG 2018.

¹⁶⁰ Näheres dazu siehe Kapitel 5.7 Vergabeverfahren.

¹⁶¹ Näheres dazu siehe Kapitel 6.2 Angebotsprüfung.

¹⁶² Vgl. § 14 Abs. 1 und Abs. 3 BVergG 2018.

¹⁶³ Näheres dazu Abschn. 4.3. ÖNORM B 1801-1:2015.

onspotenzial besteht und diese ohne viel Aufwand verrechnet werden können. Unstimmigkeiten zwischen Kostenermittlung und Terminplanung bergen ein hohes Claim Potenzial. Daher ist die Konsistenz zwischen Kostenermittlung und Terminplanung für die Verhinderung von Mehrkosten unabdingbar.

Budgetäre Reserven dürfen nicht durch die Erhöhung der Vordersätze im Leistungsverzeichnis gesichert werden. Im Leistungsverzeichnis sind nur Mengen und Positionen die auch ausgeführt werden abzubilden. Budgetäre Reserven sind klar als solche in den internen Projektkosten zu deklarieren (z. B. als 10% Unvorhergesehenes).¹⁶⁴

5.6.1 Verfahren der Kostenermittlung

Kostenermittlungen in einem frühen Stadium des Projekts enthalten eine größere Schwankungsbreite als zu einem späteren Zeitpunkt. Für die verschiedenen Detaillierungsgrade empfehlen sich verschiedene Verfahren. In einer frühen Phase des Projekts empfiehlt sich das Einwert-Verfahren. Bei diesem Verfahren wird die Bezugseinheit pauschal und oberflächlich gewählt. Die Kostenermittlung stützt sich dabei beispielsweise auf Kennwerte für € / Kfz-Stellplatz, € / Meter Autobahn etc.¹⁶⁵ Im Laufe des Projekts werden die Bezugseinheiten feiner und es bieten sich andere Verfahren an.

Eine genauere Betrachtung der Verfahren der Kostenermittlung erfolgt in dieser Arbeit nicht. Weiterführende Literatur zu diesem Thema z. B. Kalusche (2011): Projektmanagement für Bauherrn und Planer. S.214ff.

5.6.2 Preisbasis der Kostenermittlung

Der Rechnungshof empfiehlt, bei der Ermittlung des Auftragswertes lückenlos vorzugehen und alle Schritte zu dokumentieren.¹⁶⁶ Für eine lückenlose Kostenermittlung ist es auf jeden Fall notwendig, die Preisbasis anzugeben. Dies ermöglicht es bei Kostenermittlungen aus der Vergangenheit mittels einer Indexierung, repräsentative Werte für aktuelle Projekte zu generieren.

Generell ist bei Kostenermittlungen, welche in die Zukunft gerichtet sind, anzugeben, ob die Indexierung eingerechnet wurde oder nicht. Bei Missachtung können Kostenermittlungen lang andauernder Projekte zu Mehrkosten führen, welche unter Umständen allein durch die Indexierung erklärbar sind.

¹⁶⁴ Persönliches Gespräch mit Experten eines öffentlichen Auftraggebers über das präventive Claim Management. Wien. Dezember 2019.

¹⁶⁵ Kalusche (2011): Projektmanagement für Bauherrn und Planer. S. 214ff.

¹⁶⁶ RH (2012): Sanierung des Parlamentsgebäudes – Planungsprojekt. S. 42.

5.6.3 Festpreise – veränderliche Preise

Im Bauvertrag können die vom Bieter abgegebenen Preise entweder als Festpreise oder veränderliche Preise vertraglich vereinbart werden. Beim Festpreis bleibt der angegebene Einheitspreis gleich, unabhängig davon, wie sich die Preisgrundlagen verändern. Eine Anpassung der Preise ist für den vereinbarten Zeitraum nicht vorgesehen. Im Gegensatz dazu kann der veränderliche Preis angepasst werden, wenn sich die vereinbarten Preisgrundlagen ändern.¹⁶⁷

Das BVergG hält fest, dass zu Festpreisen dann auszuschreiben ist, wenn es sich erstens um keinen langfristigen Vertrag handelt und zweitens keine preisbestimmenden Kostenanteile, welche starken Preisschwankungen unterliegen, enthalten sind. Damit wird sichergestellt, dass keiner der Vertragspartner ein unzumutbares Risiko auf sich nehmen muss. Als kein langfristiger Vertrag sind Verträge mit einer Laufzeit von bis zu zwölf Monaten definiert. Folglich können Festpreise nur über höchstens ein Jahr vereinbart werden.¹⁶⁸

Bei unklaren terminlichen Rahmenbedingungen sind veränderliche Preise zu bevorzugen. Festpreise führen bei Terminverschiebungen oftmals zu Unklarheiten. Zudem sind bei veränderlichen Preisen die Preisumrechnungsgrundlagen (Indizes, etc.), und nicht nur veränderliche Preise an sich, vertraglich zu vereinbaren.¹⁶⁹

5.6.4 Externe Ermittlung des Auftragswertes

Ob die Ermittlung des Auftragswertes vom öffentlichen Auftraggeber selbst durchgeführt oder vergeben wird, hängt stark vom Maß der vorhandenen Expertise im Unternehmen ab.¹⁷⁰ Da die Kostenermittlung für die Festlegung der Budgetmittel die entscheidende Rolle spielt, darf und sollte dabei nicht gespart werden. Eine solide Kostenermittlung vermindert das Risiko von Kostenüberschreitungen enorm, da die bewertete Leistung mit fundierten und nachvollziehbaren Kosten hinterlegt ist.

5.7 Vergabeverfahren

Für die Vergabe von Aufträgen steht dem öffentlichen Auftraggeber eine Vielzahl von Vergabeverfahren zur Verfügung. Der Grund für die verschiedenen Verfahrensarten ist, dass dadurch eine möglichst gute Anpassung für die spezifische Beschaffung erreicht werden soll.

¹⁶⁷ Vgl. § 2 Z 26 BVergG 2018.

¹⁶⁸ Vgl. § 29 Abs. 5 BVergG 2018.

¹⁶⁹ Persönliches Gespräch mit Experten eines öffentlichen Auftraggebers über das präventive Claim Management. Wien. Dezember 2019.

¹⁷⁰ Plettenbacher/Stopfer/K. Nowotny (2013): Handbuch Anti-Claim-Management. Verhindern und Abwehren von Mehrkosten am Bau. S. 15.

Die zur Verfügung stehenden Arten von Vergabeverfahren sind in § 31 BVerG (Arten von Verfahren für die Vergabe von Leistungen) und in § 32 BVerG (Arten des Wettbewerbes) festgehalten.

Die Vergabeverfahren sind unter dem Grundsatz der Gleichbehandlung abzuwickeln und unter Berücksichtigung der unionsrechtlichen Grundfreiheiten, der Nicht-Diskriminierung und der Gleichbehandlung aller Bewerber und Bieter anzuwenden. Darüber hinaus hat die Vergabe an ein befugtes, leistungsfähiges und zuverlässiges Unternehmen, zu angemessenen Preisen, zu geschehen.¹⁷¹

Sowohl die Wahl der Art des Vergabeverfahrens, als auch die Wahl der Vergabekriterien im Vergabeverfahren können die Höhe des Angebotspreises beeinflussen. Aus diesem Grund sollten für die Wahl des Vergabeverfahrens neben der Schätzung der Kosten¹⁷² weitere Aspekte bedacht werden. Die folgenden zwei Kapitel erläutern den Einfluss des Vergabeverfahrens und der Vergabekriterien im Vergabeverfahren auf mögliche Mehrkosten.

5.7.1 Vergabekriterien im Vergabeverfahren

In der Praxis stellt die Unterscheidung der Vergabekriterien Auftraggeber und Bieter oftmals vor große Schwierigkeiten, und das obwohl die Nichterfüllung eines Vergabekriteriums schnell zu einem Ausscheiden des Bieters führen kann.¹⁷³ Im Bundesvergabegesetz sind vier Vergabekriterien definiert.

Auswahlkriterien kommen bei einem zweistufigen Verfahren zur Anwendung. Sie reihen die Bewerber durch unternehmensbezogene Kriterien, welche in der Reihenfolge ihrer Bedeutung festgelegt sind. Nach Auswertung der Auswahlkriterien werden die X¹⁷⁴ bestgeeigneten Bewerber zur Angebotslegung, also in die zweite Stufe des Vergabeverfahrens eingeladen.¹⁷⁵

Eignungskriterien zielen auf die Befugnis, Zuverlässigkeit und Leistungsfähigkeit der Bewerber/Bieter ab. Der wesentlichste Unterschied zum Auswahlkriterium ist, dass es sich bei den Eignungskriterien um Mindestanforderungen handelt. Die Eignungskriterien verstehen sich als k.o.-Kriterien. Das Nichterfüllen führt zum Ausscheiden des Angebotes. Eine Reihung wie bei den Auswahlkriterien findet nicht statt.

¹⁷¹ Vgl. § 20 Abs. 1 BVerG 2018.

¹⁷² Näheres dazu siehe Kapitel 5.6 Schätzung der Kosten.

¹⁷³ Vgl. WKO (2018): Auswahl-, Eignungs- und Zuschlagskriterien im Vergabeverfahren, unter: https://www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/Auswahl-,_Eignungs-_und_Zuschlagskriterien_im_Vergabeverfa.html (abgerufen am 11.06.2019).

¹⁷⁴ X steht für eine beliebige Zahl.

¹⁷⁵ Vgl. § 2 Z 22 BVerG 2018.

Bei den **Zuschlagskriterien** handelt es sich um projektbezogene, im Verhältnis ihrer Bedeutung festgelegte Kriterien. Sie führen beim Bestbieterverfahren, neben dem Angebotspreis, zur Ermittlung des technisch und wirtschaftlich günstigsten Angebots. Wie die anderen Kriterien sind sie mit den Ausschreibungsunterlagen bekannt zu geben, um eine nicht-diskriminierende Abwicklung sicherzustellen.

Bei Wettbewerben gibt es zusätzlich **Beurteilungskriterien**. Dabei handelt es sich um in der Reihenfolge ihrer Bedeutung festgelegte Kriterien. Mithilfe der Beurteilungskriterien begründet das Preisgericht seine Entscheidung.¹⁷⁶

Kriterien sind ein starkes Werkzeug, um die Ziele und Schwerpunkte des öffentlichen Auftraggebers für das jeweilige Projekt besser erkennbar zu machen. Sie bieten die Möglichkeit, nicht nur den billigsten, sondern den besten Bieter zu finden. Dabei ist jedoch sensibel auf die Wortwahl und Festlegung der Kriterien zu achten.

Es wird empfohlen, sich die Kriterien genau zu überlegen und zielsicher einzusetzen, denn unüberlegte Kriterien führen zur starken Einschränkung des Bieterkreises oder sogar zum Ausscheiden von Angeboten. Die falsche Anwendung der Kriterien bewirkt letztendlich ungewollte Mehrkosten und ist deshalb zu vermeiden.

5.7.2 Einfluss des Vergabeverfahrens auf den Bieterkreis¹⁷⁷

Aus Sicht des Autors hat die Wahl der Kriterien im Vergabeverfahren wirtschaftliche Auswirkungen. Je spezifischer die Anforderungen gewählt werden, desto kleiner wird der Bieterkreis ausfallen. Mit einem kleinen Bieterkreis geht für gewöhnlich ein höherer Angebotspreis einher. Wird jedoch der Bieterkreis nicht beschränkt, so entsteht aus der Abwicklung des Vergabeverfahrens ein erhöhter Aufwand für die vergebende Stelle. Der Bieterkreis kann maßgeblich durch die Festlegung des Vergabeverfahrens und der Eignungskriterien bestimmt werden. Es gilt die Vorgabe, dass der öffentliche Auftraggeber einen großen, aber nicht möglichst großen Bieterkreis ansprechen soll.

Die Eignungs- und Zuschlagskriterien sind so zu wählen, dass der Bieterkreis nicht zu sehr eingeschränkt wird. Eine bewusste Senkung der Anforderungskriterien kann, durch die Erweiterung des Bieterkreises, zu günstigeren Angebotspreisen und daher zur Verhinderung von Mehrkosten aufgrund der Einschränkung des Bieterkreises führen. Eine Monopolstellung einzelner Firmen ist zu verhindern. Jedoch

¹⁷⁶ Vgl. § 2 Z 22 BVergG 2018.

¹⁷⁷ Ergänzungen zu Kapitel 3.3.7 Auswirkung der Wahl des Abwicklungsmodells auf den Bieterkreis.

sind bei für den öffentlichen Auftraggeber sensiblen Projekten die Kriterien hoch zu halten.¹⁷⁸

5.8 Terminplanung

Bei Bauprojekten ist die Einhaltung der Termine ein wesentlicher Bestandteil des Projekterfolgs. Die letzte Verantwortung des Projekterfolgs und somit auch für die Festlegung des Terminplans trägt der öffentliche Auftraggeber.¹⁷⁹

Dabei sind für den öffentlichen Auftraggeber in der Regel nur wenige Termine von entscheidender Bedeutung. Der erste wesentliche Termin für den öffentlichen Auftraggeber ist der Baubeginn. Durch die Festlegung der Ausführungsfristen ergibt sich der Fertigstellungstermin. Dieser bildet für den öffentlichen Auftraggeber den zweiten wichtigen Termin im Zuge eines Projekts.¹⁸⁰

Eine genauere Betrachtung der Termine ist für den öffentlichen Auftraggeber in der Regel nicht von Interesse. Ferner beschäftigt sich der Bauherr nicht mit allen Einzelheiten der Terminplanung und daher sollen, neben der Bestimmung der Terminziele, die Aufgaben der Terminplanung (z. B. Erstellung des Bauzeitplans) delegiert werden. Wer diese Aufgabe übernimmt ist von der jeweiligen Projektorganisation¹⁸¹ abhängig. Jedoch hat der öffentliche Auftraggeber sehr wohl die Rolle der übergeordneten Terminkontrolle und Terminsteuerung zu übernehmen.¹⁷⁹

Für das präventive Claim Management sind sowohl die Festlegung des Baubeginns, als auch die Festlegung der Ausführungsfristen und somit des Fertigstellungstermins genauer zu betrachten und die jeweiligen Auswirkungen zu analysieren. In den folgenden Unterkapiteln wird die Festlegung dieser Termine aus Sicht des präventiven Claim Managements beschrieben.

5.8.1 Festlegung des Baubeginns

Zum Zeitpunkt des Baubeginns müssen die Entwicklungsphase, die Planungsphase und die Ausschreibungsphase abgeschlossen sein. Ferner muss der Zuschlag erteilt und die Stillhaltefrist ohne Einsprüche verstrichen sein. Es müssen die rechtlichen Grundlagen geschaffen, das Leistungsbild im notwendigen Maße¹⁸² beschrieben und die Leistungen an den bzw. die Auftragnehmer vergeben sein.

¹⁷⁸ Persönliches Gespräch mit Experten eines öffentlichen Auftraggebers über das präventive Claim Management. Wien. Dezember 2019.

¹⁷⁹ Kalusche (2012): Projektmanagement für Bauherrn und Planer.

¹⁸⁰ Kropik (2014): Bauvertrags- und Nachtragsmanagement. S. 655ff.

¹⁸¹ Näheres dazu siehe Kapitel 3.1 Projektorganisation.

¹⁸² Näheres dazu siehe Kapitel 5.1.2 Beschreibung des Bau-Solls (\triangle Leistungsumfang).

Das Erwirken der öffentlich-rechtlichen-Bewilligungen für die Errichtung eines Werkes ist vom Auftraggeber sicherzustellen.¹⁸³ Bevor die Schaffung der rechtlichen Grundlagen zeitlich abgeschätzt werden kann ist zu eruieren welche Dokumente für die Bewilligungen notwendig sind. Wesentlich für den Baubeginn ist, dass für das jeweilige Projekt alle notwendigen Genehmigungen vorliegen.

In der Zeitspanne zwischen der Festlegung des Baubeginns und des tatsächlichen Baubeginns sind Reservezeiten zu berücksichtigen. Reservezeiten sind vorsorglich eingeplante Zeitabschnitte die nicht zwangsläufig ausgeführt werden. Reservezeiten sollten beispielsweise für Nachprüfungsverfahren der Vergabe, Verzögerungen beim Erwirken von Bescheiden, Verzögerungen bei Planungsleistungen etc. eingeplant werden.¹⁸⁴

5.8.2 Festlegung des Fertigstellungstermins

Der Fertigstellungstermin resultiert aus dem definierten Baubeginn und den angenommenen Ausführungsfristen. Bei der Festlegung der Ausführungsfristen hat der öffentliche Auftraggeber neben technischen Erfordernissen auf die öffentlichen und politischen Interessen Rücksicht zu nehmen.

Die vom öffentlichen Auftraggeber gewählte Bauzeit hat einen Einfluss auf die Gesamtkosten eines Projekts. Wird die Bauzeit zu kurz bemessen, dann werden die Gesamtkosten aufgrund von notwendigen Überstunden, erhöhten Koordinationsbedarf der Arbeitnehmer, überlasteten Baustelleneinrichtungsflächen etc. steigen. Ebenso ist bei einer zu lange gewählten Bauzeit mit hohen Gesamtkosten zu rechnen, weil dadurch hohe zeitgebundene Kosten anfallen.

Neben dem Baubeginn und dem Fertigstellungstermin können Zwischentermine für einen reibungslosen Bauablauf notwendig sein. Dies ist vor allem der Fall, wenn Leistungen an verschiedene Gewerke vergeben werden. Die einzelnen Gewerke müssen, unter Berücksichtigung der jeweiligen technischen Erfordernisse aufeinander, abgestimmt sein.

Weiters sind Wartezeiten bei der Festlegung der Ausführungsfristen zu berücksichtigen. Bei Wartezeiten handelt es sich um keine Puffer- bzw. Reservezeiten, sondern um technisch oder organisatorisch erforderliche Zeitabschnitte. Technisch könnten Wartezeiten beispielsweise durch Austrocknungszeiten von Baustoffen notwendig sein.¹⁸⁵ Öffentliche Veranstaltungen sind aus organisatorischer Sicht ein möglicher Grund für einzuplanende Wartezeiten. Aus

¹⁸³ Kropik (2014): Bauvertrags- und Nachtragsmanagement. S. 585.

¹⁸⁴ Kropik (2014): Bauvertrags- und Nachtragsmanagement. S. 661f.

¹⁸⁵ Kropik (2014): Bauvertrags- und Nachtragsmanagement. S. 655ff.

Sicht des präventiven Claim Managements ist besonders auf Wartezeiten die zu einer Einstellung der Bautätigkeiten führen zu achten. In den Ausschreibungsunterlagen nicht erwähnte, jedoch notwendige Wartezeiten führen zu hohen Claim-Ansprüchen.

5.8.3 Arten von Terminplänen

Ein wesentlicher Bestandteil für eine strukturierte Abwicklung eines Projektes ist die Terminplanung, welche in unterschiedlichen Detaillierungsgraden entsprechend der Projektphase erforderlich ist. Der Terminplan enthält eine logische Abfolge aller Vorgänge, die für die Errichtung des Werkes erforderlich sind. Die Abhängigkeiten der Vorgänge untereinander sind festgelegt und die Vorgänge in ihrer Dauer definiert.¹⁸⁶

In der vorliegenden Arbeit wird auf die Darstellungsmöglichkeiten von Terminplänen nicht genauer eingegangen, da in den meisten Fällen für die öffentlichen Auftraggeber nur wenige einzelne Termine von Bedeutung sind.¹⁸⁷ Weiterführende Literatur zum Thema Terminplanung finden Sie beispielsweise in Greiner (2009) Baubetriebslehre – Projektmanagement. S. 115ff.

5.8.4 Zusammenfassung Terminplanung

Durch die Wahl der terminlichen Rahmenbedingungen für die Ausführung des Werkes wird die vertraglich vereinbarte Leistungsintensität vorgegeben. Die Vorgaben durch den Auftraggeber sind auf das Wesentliche zu beschränken. Es sind nur die erforderlichen Termine vorzugeben und ansonsten ist die Ausgestaltung des Terminplanes dem Auftragnehmer zu überlassen. Dies erhöht die Dispositionsfreiheit des Unternehmers und soll einen möglichst reibungslosen Bauablauf fördern.¹⁸⁸

Bei der Festlegung der terminlichen Eckdaten für das Projekt ist auf eine ausgewogene Leistungsintensität zu achten. Das heißt, dass die geforderte Leistungsintensität kontinuierlich und nicht sprunghaft sein soll. Es wird empfohlen, dass festgelegte Termine und die daraus resultierende Leistungsintensität mit Referenzprojekten verglichen werden. So sollen unrealistische Ansätze vermieden werden. Nicht selten führen enge Terminpläne zur Erhöhung der Claim-Ambitionen des Auftragnehmers. Das Ziel bei der Ausführung des Terminmanagements sollte ein partnerschaftlicher Zugang beider Vertragspartner sein. Dadurch kann eine Vielzahl von terminlichen Abweichungen gemeinsam behoben werden.¹⁸⁹

¹⁸⁶ Elwert, Flassak (2010): Nachtragsmanagement in der Baupraxis. S. 29f.

¹⁸⁷ Näheres dazu siehe Kapitel 5.8 Terminplanung.

¹⁸⁸ Vgl. Müller, Stempkowski (2015): Handbuch Claim-Management. S. 215.

¹⁸⁹ Vgl. Müller, Stempkowski (2015): Handbuch Claim-Management. S. 219.

Je mehr Terminvorgaben seitens Auftraggeber vorgegeben werden, desto höher ist das Claim-Potenzial durch Terminverschiebungen. Daher sollten sich die Vorgaben des öffentlichen Auftraggebers auf wenige, für ihn wesentliche, Termine reduzieren.

Es ist entscheidend sich bei der Ausschreibungserstellung einen dem Projekt entsprechend großen Zeitraum zu schaffen. Jeder Tag der in dieser Phase in die Qualität der Ausschreibungsunterlagen investiert wird bringt im Nachhinein bei weitem mehr als vorher investiert werden musste.

Im Zuge der Terminplanung sind die Vorlaufzeiten für notwendige Bescheide zu berücksichtigen. Dabei können sich Abstimmungen vor der offiziellen Beantragung des Bescheides als sehr hilfreich erweisen. Generell sind vor Ausschreibungsveröffentlichung alle notwendigen Bescheide zu erwirken und die Vorgaben aus den Bescheiden in den Ausschreibungsunterlagen zu berücksichtigen. Weiters sind das Erwirken von Grundstücksübereinkommen, der Denkmalschutz, die Archäologie, Projekte anderer öffentlicher und privater Auftraggeber, die Interessen der Öffentlichkeit und die politischen Gegebenheiten zu berücksichtigen. Beispielsweise sind Baustellen an belebten Einkaufsstraßen an den Adventwochenenden problematisch. Daher kann eine vertraglich vereinbarte Einstellung der Baustelle an diesen Wochenenden zur Förderung eines reibungslosen Ablaufes zwischen Auftraggeber, Auftragnehmer und Dritten führen. Solche Randbedingungen sind vorab abzuklären, in der Planung zu berücksichtigen und führen somit zu keinen Mehrkosten im Nachhinein.

Bei Großprojekten sind nicht nur die internen Ressourcen, sondern auch die Ressourcen der betroffenen Behörden abzustimmen. Die betroffenen Behörden sind frühestmöglich über das Projekt zu informieren, damit diese personelle Ressourcen bereitstellen können (für z. B. die Erstellung der Bescheide, Bewilligung etc.) und Verzögerungen in der Terminplanung unterbleiben.¹⁹⁰

¹⁹⁰ Persönliches Gespräch mit Experten eines öffentlichen Auftraggebers über das präventive Claim Management. Wien. Dezember 2019.

6 Präventives Claim Management in der Phase der Angebotsprüfung

6.1 Angebotsöffnung

6.1.1 Einreichung und Entgegennahme von Angeboten

Die in den Ausschreibungsunterlagen angegebene Angebotsfrist ist vom Bieter zwingend einzuhalten.¹⁹¹ Ferner sind die Angebote nicht nur innerhalb der angegebenen Angebotsfrist abzugeben, sondern auch bei der richtigen Stelle. Der Auftraggeber ist nicht immer die richtige Stelle für die Abgabe. Oftmals wird die Ausschreibung von externen Unternehmen betreut. Daher ist es ratsam, die Angebotsfrist bezüglich des Zeitpunktes und der Örtlichkeit der Abgabe genauestens zu überprüfen. Eine verspätete Abgabe des Angebots bei der richtigen Stelle führt unweigerlich zum Ausscheiden des Bieters.¹⁹²

Bei der Entgegennahme der Angebote sind vom öffentlichen Auftraggeber das Datum und die Uhrzeit des Einlangens zu dokumentieren. Weiters ist der öffentliche Auftraggeber nicht berechtigt, Auskünfte über die eingelangten Angebote zu geben. Vor allem sind die Bieter, oder die Anzahl der eingelangten Angebote unter keinen Umständen preiszugeben. Der Auftraggeber darf außerdem bis zum Ablauf der Angebotsfrist keine Kenntnisse über den Inhalt der abgegebenen Angebote haben. Sie sind so aufzubewahren, dass Unbefugte keinen Zugriff haben.¹⁹³ Ferner ist es dem öffentlichen Auftraggeber untersagt, Auskünfte über die Unternehmen, welche die Ausschreibungsunterlagen angefordert haben, zu erteilen. Dadurch sollen die Möglichkeiten der Absprache verringert werden. Eine andere Vorgehensweise würde dem Sinn und Zweck des BVerG entgegenstehen.¹⁹⁴

6.1.2 Öffnung der Angebote

Die Öffnung der Angebote erfolgt nach Ablauf der Angebotsfrist. Bei der Öffnung der Angebote ist zu Beginn festzustellen, ob die vorliegenden Angebote in der vorgegebenen Frist abgegeben wurden und ob die Angebote ungeöffnet sind beziehungsweise bei elektronischen Angeboten kein Unbefugter Zugriff hatte. Verspätet eingelangte Angebote sind als solche zu deklarieren und zwingend auszuschneiden.¹⁹⁵

Darüber hinaus ist bei der Öffnung festzustellen, ob die Angebote vollständig sind und den geforderten Formerfordernissen der Ausschreibungsunterlagen entsprechen. Die Bestandteile

¹⁹¹ Vgl. § 129 BVerG 2018.

¹⁹² Vgl. Müller, Stempkowski (2015): Handbuch Claim-Management. S. 124f.

¹⁹³ Vgl. § 132 BVerG 2018.

¹⁹⁴ Vgl. OGH 14 Os 107/99.

¹⁹⁵ Vgl. § 133 Abs. 1, Abs. 2 BVerG 2018.

des Angebots sind zu kennzeichnen, um die Möglichkeit einer nachträglichen Auswechslung zu unterbinden.¹⁹⁶

Der öffentliche Auftraggeber hat über den Vorgang der Öffnung von offenen und nicht offenen Verfahren ein Protokoll zu verfassen, das folgende Angaben beinhalten muss:¹⁹⁷

- Name und Geschäftssitz des Bieters
- Angebotspreis mit Angabe allfälliger Nachlässe
- Wesentliche Erklärungen des Bieters
- Bieterangaben, welche für die Zuschlagskriterien relevant sind
- Vermerke über offensichtliche Angebotsmängel
- Die Geschäftszahl des Verfahrens sowie gegebenenfalls die Namen der Kommissionsmitglieder.

Des Weiteren sind Angaben zu machen über:¹⁹⁸

- Das Datum und die Uhrzeit der Öffnung
- Die Art des Vergabeverfahrens
- Die anwesenden Personen.

Das Protokoll ist den Bietern vom öffentlichen Auftraggeber bereitzustellen.

Nach Beendigung der Angebotsöffnung sind die Angebote wiederum für Unbefugte unzugänglich zu machen.¹⁹⁹

Fehler bei der Angebotsöffnung können unter Umständen irreparabel sein und zum zwingenden Widerruf der Ausschreibung führen. Eine Zuschlagsentscheidung kann bei Fehlern bei der Angebotsöffnung für rechtswidrig erklärt werden. Vor allem sollte auf folgende Fehlerquellen geachtet werden: ¹⁹⁸

- Nichtverlesen von wesentlichen Angaben der Angebote, welche für die Bewertung herangezogen werden (Zuschlagskriterien) und in dem Angebotsöffnungsprotokoll festzuhalten sind.
- Nichtverlesen von Namen und des Geschäftssitzes des Bieters.
- Nichtverlesen von zwingend geforderten Beilagen.
- Nichtverlesen von eingereichten Alternativangeboten.

¹⁹⁶ Vgl. § 133 Abs. 3 BVergG 2018.

¹⁹⁷ § 133 Z 5 BVergG 2018.

¹⁹⁸ Müller, Stempkowski (2015): Handbuch Claim-Management. S. 127.

¹⁹⁹ § 133 Abs. 6 BVergG 2018.

Der öffentliche Auftraggeber hat genauestens darauf zu achten, dass die Angebotsöffnung entsprechend dem BVergG durchgeführt wird. Fehler führen unter Umständen zur Rechtswidrigkeit der später getroffenen Zuschlagsentscheidung. Dies wiederum kann den Widerruf der Ausschreibung und damit verbunden erhebliche terminliche und monetäre Nachteile zur Folge haben.

6.2 Angebotsprüfung

Die Angebotsprüfung dient dem öffentlichen Auftraggeber dazu, den am besten geeigneten Bieter für den Zuschlag zu ermitteln. Dafür sind die Angebote formal, technisch und wirtschaftlich zu prüfen und laut den in den Ausschreibungsunterlagen festgelegten Kriterien zu bewerten. Graphik 10 gibt einen Überblick über die zu prüfenden Themengebiete im Zuge der Angebotsprüfung.

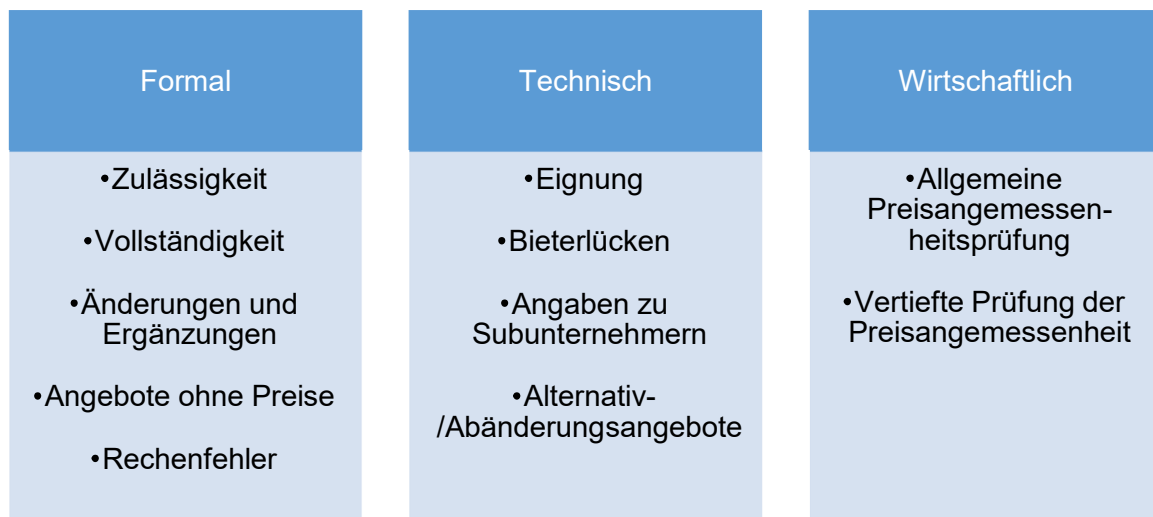


Abbildung 9: Themengebiete Angebotsprüfung²⁰⁰

6.2.1 Formale Angebotsprüfung

Ein Großteil der formalen Angebotsprüfung hat bereits bei der Angebotsöffnung zu erfolgen. Dabei wird zum Beispiel bereits geprüft, ob die Angebote zulässig sind und ferner, ob die Angebote innerhalb der Angebotsfrist abgegeben wurden. Weiters ist im Zuge der Angebotsöffnung die Vollständigkeit der Angebote festzustellen und zu dokumentieren.²⁰¹

Es ist zu kontrollieren ob ein Angebot ohne Preis oder mit einer Erklärung vorliegt, dass der Bieter der Billigstbieter sei. Die angeführten Prüfungen können jeweils zum Ausscheiden des Angebotes führen.²⁰²

²⁰⁰ Plettenbacher/Stopfer/K. Nowotny (2013): Handbuch Anti-Claim-Management. Verhindern und Abwehren von Mehrkosten am Bau. S. 76f.

²⁰¹ Näheres dazu siehe Kapitel 6.1 Angebotsöffnung.

²⁰² Vgl. § 141 BVergG 2018.

Zur formalen Angebotsprüfung gehört die Prüfung der rechnerischen Richtigkeit. Sollten Rechenfehler auftreten, so sind diese Angebote auszuschneiden, es sei denn, der Rechenfehler bewirkt eine Änderung des Absolutbetrages von kleiner zwei Prozent. Dennoch ist eine Vorreihung durch die Berichtigung des Rechenfehlers nicht vorgesehen. Falls dies vom öffentlichen Auftraggeber beabsichtigt ist, dann hat er diesen Umstand schon in den Ausschreibungsunterlagen festzuhalten.²⁰³

Aus Sicht des Autors dieser Diplomarbeit sollte in den Ausschreibungsunterlagen kein zwingendes Ausscheiden des Angebotes, bei einem Rechenfehler größer zwei Prozent, festgehalten werden. Weiters sollte eine Vorreihung durch die Berichtigung des Rechenfehlers ermöglicht werden, um das tatsächlich billigste Angebot als solches berücksichtigen zu dürfen.

6.2.2 Technische Angebotsprüfung

Bei der Eignung ist zu überprüfen, ob es sich beim Bieter um ein befugtes, leistungsfähiges und zuverlässiges Unternehmen handelt. Im Zuge der technischen Angebotsprüfung wird die technische Leistungsfähigkeit des Bieters überprüft.²⁰⁴

Hat der öffentliche Auftraggeber in den Ausschreibungsunterlagen Bieterlücken definiert, so sind die angegebenen Produkte im Zuge der Angebotsprüfung zu überprüfen. Es ist nachzuweisen, dass die Produkte den angegebenen Anforderungen entsprechen.²⁰⁵ Übernehmen Subunternehmer Teile der technischen Leistungsfähigkeit, so sind die Subunternehmer mit dem Angebot bekannt zu geben. Eine namentliche Nennung nach der Angebotsöffnung ist nicht zulässig.²⁰⁶

Wesentlich bei der technischen Angebotsprüfung ist die Bewertung der Alternativ- und/oder Abänderungsangebote. Es ist zu überprüfen, ob die abgegebenen Angebote den Mindestanforderungen der ausgeschriebenen Leistung entsprechen und somit eine Gleichwertigkeit gegeben ist. Eine diesbezügliche Bewertung stellt sich in der Praxis als komplex dar. Öffentliche Auftraggeber sollten daher Alternativ- und Abänderungsangebote grundsätzlich nicht zulassen, da die Gefahr von Zuschlagseinsprüchen dadurch stark vermindert werden kann. Empfehlenswert ist die Zulassung von Alternativ- und Abänderungsangeboten nur, wenn der öffentliche Auftraggeber davon ausgeht, dass die Bieter bei dem jeweiligen Projekt besonders

²⁰³ Vgl. § 138 Abs. 7 BVergG 2018.

²⁰⁴ Näheres dazu siehe Kapitel 5.7.1 Vergabekriterien im Vergabeverfahren.

²⁰⁵ Näheres dazu siehe Kapitel 5.4 Bieterlücken in der Leistungsbeschreibung.

²⁰⁶ Plettenbacher/Stopfer/K. Nowotny (2013): Handbuch Anti-Claim-Management. Verhindern und Abwehren von Mehrkosten am Bau. S. 76f.

innovative Ansätze anbieten, welche die Qualität, Kosten und Bauzeit maßgeblich positiv zu beeinflussen vermöchten.²⁰⁷

6.2.3 Wirtschaftliche Angebotsprüfung

Die wirtschaftliche Angebotsprüfung setzt sich aus der allgemeinen Preisangemessenheitsprüfung und der vertieften Angebotsprüfung zusammen. Die allgemeine Preisangemessenheitsprüfung zielt darauf ab, die angebotenen Preise der Bieter untereinander zu überprüfen. Vor allem sind die vorliegenden Angebote mit der Kostenermittlung zu vergleichen. Unter bestimmten Voraussetzungen ist in einem zweiten Schritt eine vertiefte Angebotsprüfung erforderlich. Im Rahmen der vertieften Angebotsprüfung werden Auffälligkeiten, welche im Zuge der allgemeinen Preisangemessenheitsprüfung erkennbar wurden untersucht.²⁰⁸

6.2.3.1 Allgemeine Preisangemessenheitsprüfung

In der allgemeinen Preisangemessenheitsprüfung sind die vorliegenden Angebote auf ihre Plausibilität zu prüfen. Das heißt, dass die abgegebenen Preise auf deren wirtschaftliche Umsetzbarkeit und Plausibilität überprüft werden. Die Grundlage für diese Überprüfung bilden Erfahrungswerte, bereits realisierte Bauvorhaben sowie die vorherrschenden Marktverhältnisse.

Zur Beurteilung der Preisangemessenheit werden die Angebote mit der Kostenermittlung verglichen. Auf Basis der Kostenermittlung kann abgeschätzt werden, ob ein Angebot angemessen ist oder nicht. Dabei ist jedoch darauf zu achten, dass die Kostenermittlung von hoher Qualität sein muss. Falls mehrere Bieter größere Abweichungen bei bestimmten Leistungsteilen aufweisen, so ist die Kostenermittlung auf ihre Richtigkeit zu überprüfen.²⁰⁸

In einem zweiten Schritt sollen die Angebotspreise der Bieter untereinander abgeglichen werden. Das Ergebnis ist eine erste Bieterreihung, welche die Abweichungen der Bieter untereinander darstellt.

6.2.3.2 Vertiefte Angebotsprüfung

Neben der allgemeinen Überprüfung der Preisangemessenheit ist unter Umständen eine vertiefte Angebotsprüfung anzustellen. Diese Prüfung ist unter folgenden Voraussetzungen zwingend durchzuführen:²⁰⁹

²⁰⁷ Erfahrungen des Autors in der Prüfung von Angeboten als Projektleiter auf Seiten des öffentlichen Auftraggebers.

²⁰⁸ Plettenbacher/Stopfer/K. Nowotny (2013): Handbuch Anti-Claim-Management. Verhindern und Abwehren von Mehrkosten am Bau. S. 182ff.

²⁰⁹ § 137 BVergG 2018.

- *Wenn Angebote einen im Verhältnis zur Leistung ungewöhnlich niedrigen Gesamtpreis aufweisen, oder*
- *Angebote zu hohe oder zu niedrige Einheitspreise in wesentlichen Positionen aufweisen, oder*
- *nach der Prüfung gemäß Abs. 1 (allgemeine Preisangemessenheitsprüfung) begründete Zweifel an der Angemessenheit von Preisen bestehen.*

Ist der Umstand gegeben, dass eine vertiefte Angebotsprüfung erforderlich ist, so sind die Preise der Bieter auf ihre betriebswirtschaftliche Plausibilität zu prüfen. Es ist mindestens der nach der allgemeinen Preisangemessenheitsprüfung erstgereichte Bieter vertieft zu prüfen. Die Überprüfung der betriebswirtschaftlichen Erklärbarkeit erfolgt mittels der vom Bieter im Zuge der Ausschreibung abgegebenen Kalkulationsformblätter. Mithilfe dieser sind die Lohnkosten und Kosten für Sonstiges zu hinterfragen. Bei den Lohnkosten ist vor allem darauf zu achten, dass die kollektivvertraglichen Rahmenbedingungen eingehalten werden. Bei den Kosten für Sonstiges sind die hinterlegten Aufwandswerte auf ihre Nachvollziehbarkeit zu beurteilen.²¹⁰

Die im Zuge der vertieften Angebotsprüfung auftretenden Unklarheiten müssen vom Bieter in Aufklärungsgesprächen erläutert werden. Der Bieter hat die betriebswirtschaftlichen Überlegungen hinter den zu hinterfragenden Positionen plausibel zu erklären. Können Positionen nicht betriebswirtschaftlich klar dargelegt werden oder verweigert der Bieter eine Aufklärung, so steht es dem öffentlichen Auftraggeber frei, den Bieter auszuschneiden.²¹¹

Alles was zwischen der Angebotsöffnung und dem Vertragsabschluss aufgeklärt werden kann, führt zu einem reibungsloseren Bauablauf. Aus Erfahrung kann gesagt werden, dass die Bereitschaft der Bieter kleine vertragliche Zugeständnisse hinzunehmen vor Vertragsabschluss wesentlich größer ist, als nach der Bestellung.²¹²

Alle wesentlichen Schritte während der Angebotsprüfung sind zu dokumentieren. Öffentliche Auftraggeber sind gut darin beraten, die Angebotsprüfung in Formularen zu standardisieren, um eine durchgängige Einhaltung der Vergaberichtlinien zu garantieren. Des Weiteren ist darauf zu achten, dass jedem Bieter die eingelangten Gesamtpreise bekannt zu geben sind.

²¹⁰ § 137 BVergG 2018.

²¹¹ Vgl. § 139 BVergG 2018.

²¹² Persönliches Gespräch mit Experten eines öffentlichen Auftraggebers über das präventive Claim Management. Wien. Dezember 2019.

6 Präventives Claim Management in der Phase der Angebotsprüfung

Das Ergebnis der Angebotsprüfung ist das Feststellen des bestgeeigneten Bieters. Eine standardisierte und penible Angebotsprüfung minimiert die Gefahr einer rechtswidrigen Reihung der Bieter.²¹³

²¹³ Erfahrungen des Autors in der Prüfung von Angeboten als Projektleiter auf Seiten des öffentlichen Auftraggebers.

7 Der Zuschlag, das Ende des präventiven Claim Managements

Nach Abschluss der Angebotsprüfung liegen alle Angebote, welche die geforderten Kriterien erfüllen, in gereihter Form vor. Der Zuschlag ist nun dem entweder technisch und wirtschaftlich günstigsten Angebot oder dem Angebot mit dem niedrigsten Preis zu erteilen. Die Zuschlagsentscheidung inklusive des Vergabepreises ist allen im Vergabeverfahren verbliebenen Bietern mitzuteilen. Allen nicht für den Zuschlag vorgesehenen Bietern ist eine Absage mit Auf-führung der Gründe für die Ablehnung zu übermitteln.²¹⁴

Der Zuschlag kann erst nach Ablauf der Stillhaltefrist erteilt werden. Die Stillhaltefrist beginnt mit dem Absenden der Zuschlagsentscheidung an die Bieter. Nach Ablauf der Stillhaltefrist, welche bei elektronischer Übermittlung zehn Tage und über den Postweg fünfzehn Tage be-trägt, darf der Zuschlag an den am besten geeigneten Bieter vergeben werden.²¹⁵

Der Vertragsabschluss erfolgt mittels eines Auftragschreibens, Bestellscheines oder Schluss-briefes. Öffentliche Auftraggeber sollten zudem eine schriftliche Bestätigung des Auftragneh-mers in Form eines Gegenschlussbriefes verlangen.²¹⁶

Sowohl die Angebotsprüfung²¹⁷ als auch der Prozess des Zuschlages sind für den öffentlichen Auftraggeber im Bundesvergabegesetz klar strukturiert. Die Vorgaben sind penibel einzuhal-ten, um eine rechtskonforme Abwicklung der Vergabe zu gewährleisten. Fehler in diesem Sta-dium des Projektes können zu erheblichen Verzögerungen führen. Daher muss der öffentliche Auftraggeber das Ziel verfolgen, das Vergabefahren möglichst gut mit Formularen zu standar-disieren, um somit die rechtliche Angriffsfläche der Vergaben zu minimieren. Das Verwenden von Formularen soll die Gefahr von Verfahrensfehlern minimieren.²¹⁸

Mit dem Zuschlag enden die Phasen des präventiven Claim Managements. Die weiteren Claim-Management-Aktivitäten des öffentlichen Auftraggebers werden dem Begriff des akti-ven Anti Claim Managements zugeordnet.²¹⁹

²¹⁴ Vgl. § 142 BVergG 2018.

²¹⁵ Vgl. § 144 BVergG 2018.

²¹⁶ Vgl. § 145 BVergG 2018.

²¹⁷ Näheres dazu siehe Kapitel 6.2 Angebotsprüfung.

²¹⁸ Erfahrungen des Autors in der Abwicklung von Vergabeverfahren als Projektleiter auf Seiten des öffentlichen Auftraggebers.

²¹⁹ Näheres dazu siehe Kapitel 2.3.1 Phasen des Anti Claim Management.

8 Das unternehmensinterne präventive Claim Management

8.1 Ausgangslage Korruption

Der Auslöser für Mehrkosten muss nicht unbedingt durch Mehrkostenforderungen seitens des Auftragnehmers entstehen. Vielmehr können kostenerhöhende Faktoren durch die Handlungen von Personen innerhalb des öffentlichen Auftraggebers vorkommen. Es liegt auf der Hand, dass diese Art von Kostensteigerung viel schwerer nachzuweisen ist, als jene die durch das Anmelden von Mehrkostenforderungen eines Vertragspartners entstehen. Gerade wegen dieser unsicher zu beziffernden Mehrkosten lohnt es sich, vermehrt Wert auf klare Verhaltensregelungen, in Bezug auf das Abwickeln von Werkverträgen mit externen Unternehmen, zu legen.

Der Begriff Korruption leitet sich vom lateinischen Wort *corruptio* (\triangleq Bestechung, Bestechlichkeit, moralischer Verfall) ab. Korruption versteht sich somit als der Missbrauch von anvertrauter Macht beziehungsweise die Erlangung von ungerechtfertigten Vorteilen durch die Anwendung unlauterer Mittel. Der Umstand der Korruption ist nicht nur durch finanzielle oder anderweitige Bestechung gegeben, sondern gemäß der Definition liegt Korruption bereits dann vor, wenn sich jemand einen ungerechtfertigten Vorteil, in welcher Form auch immer, verschafft.

Korruption ist durch den Umstand, nicht im Sinne des Arbeitgebers zu arbeiten, zu einem zunehmenden Problem geworden. Auslöser für die Verbreitung von Korruption sind die daraus resultierenden Vorteile, die sich für die Beteiligten ergeben können. Für die handelnden Personen ergibt sich in den meisten Fällen eine Win-win-Situation. Der leidtragende Dritte ist dabei der öffentliche Arbeitgeber. Diese Situation lässt vermuten, dass dem Arbeitgeber gegenüber loyal handelnde Personen einem Nachteil ausgesetzt sind. Daher müssen den durch Korruption zu erzielenden Vorteilen Risiken entgegengesetzt werden.²²⁰

8.2 Korruptionsprävention

Die Korruptionsbekämpfung bildet einen nicht zu vernachlässigenden Anteil in der Ausführung des präventiven Claim Managements. Öffentliche Auftraggeber sind dafür verantwortlich, dass intern ein Korruptionspräventionssystem etabliert wird.

Die Ausarbeitung eines Korruptionspräventionssystems soll in Form von Verhaltensregeln festgehalten werden, welche die Herausforderungen und Risiken der einzelnen Fachabteilungen offenlegen und darauf aufbauend abteilungsspezifische Verhaltensrichtlinien definiert

²²⁰ Universität Innsbruck: Korruptionsbekämpfung, unter: <https://www.uibk.ac.at/innenrevision/antikorruption.html> (abgerufen am 19.11.2018).

werden. Durch abteilungsspezifische Richtlinien fühlen sich Arbeitnehmer in den verschiedenen Bereichen angesprochen und eine effektive Sensibilisierung findet statt.

Zur Sicherstellung der Umsetzung dieser Verhaltensrichtlinien ist es notwendig, den Arbeitnehmern diese nachweislich zur Kenntnis zu bringen. Ebenso sollen den Auftragnehmern im Zuge der Vertragsunterzeichnung die Einhaltung und Anwendung vertraglich überbunden werden. Bei Nichteinhaltung sollen in den Werkverträgen entsprechende Vertragsstrafen vereinbart werden.

Vor allem sind die Mitarbeiter im Sinne der Transparenz- bzw. Antikorruptionsregeln dahingehend zu unterweisen, dass eine Befangenheit oder ein Nahverhältnis zu Vertragspartnern zu melden ist. Zudem sollten für sensible Projekte von den leitenden Angestellten Leermeldungen eingefordert werden, in denen die Unbefangenheit schriftlich festgehalten wird. Die Auftragnehmer sollten dazu verpflichtet werden, Interessenkonflikte zu melden und bei Nichteinhaltung Vertragsstrafen entrichten zu müssen.

Es ist darauf zu achten, dass nicht nur die Möglichkeit besteht, dass Führungskräfte das Fehlverhalten der Mitarbeiter aufzeigen. Zudem muss die Möglichkeit gegeben sein, dass Mitarbeiter bedenkliche Geschäftspraktiken von leitenden Personen aufzeigen können und dürfen.

Ein weiterer Punkt ist, dass Mitarbeiter dazu angehalten werden, Nebenbeschäftigungen zu melden, welche einen möglichen Interessenkonflikt darstellen. Eine Genehmigungspflicht für Nebenbeschäftigungen sollte in den Dienstverträgen niedergeschrieben werden. Vor allem ist darauf zu achten, dass durch interne Jobwechsel jedes Mal aufs Neue Interessenkonflikte entstehen können und somit die Abklärung bei jedem Positionswechseln erneut erfolgen muss.

Eine aktive Korruptionsprävention wird am besten durch eine vorgelebte Kultur innerhalb des Unternehmens sichergestellt. Vertragliche Vereinbarungen und Richtlinien sensibilisieren zwar die Mitarbeiter, wichtiger jedoch ist der Faktor, dass Führungskräfte die geforderten Verhaltensregeln vorleben.²²¹

²²¹ Vgl. RH (2018): Management von öffentlichen Bauprojekten. S. 21f.

8.3 Internes Kontrollsystem

Das interne Kontrollsystem soll systematisch gestaltete technische und organisatorische Regelabläufe sowie interne Kontrollen zur Einhaltung von Richtlinien und zur Abwehr von Schäden und zur Minderung von Risiken beinhalten.²²² Dadurch soll gewährleistet werden, dass der öffentliche Auftraggeber im Rahmen der Erfüllung seiner Aufgaben seine Ziele erreicht.²²³

Die zu erfüllenden Ziele sind definiert als:²²³

- Das Sichern der Vermögenswerte vor Verlust, Missbrauch und Schaden
- Das Erreichen der Organisationsziele
- Das Sicherstellen ordnungsgemäßer ethischer, wirtschaftlicher, effizienter und wirksamer Abläufe
- Die Zuverlässigkeit der betrieblichen Informationen und vor allem des internen Rechnungswesens
- Das Erfüllen der Gesetze und Vorschriften
- Die Einhaltung der Rechenschaftspflicht.

Die oben genannten Ziele können nur durch methodische und strukturierte Prüfungsleitfäden erreicht werden. Diese im internen Kontrollsystem beinhalteten Leitfäden können in Form von Maßnahmen festgehalten sein. Die Ausgestaltung der Maßnahmen sollte unter folgenden Gesichtspunkten durchgeführt werden:²²²

- Präventive prozessabhängige Regeln (Vorgaben für die Ausführung)
- Kontrolle der Maßnahmen in der Ausführung von Prozessen (z. B. 4-Augen-Prinzip, interne Qualitätssicherung, ...)
- Prozessunabhängige Kontrollen im Nachhinein (z. B. externe Prüfungen, Audit, interne Revision, ...).

Konkret wird öffentlichen Auftraggebern empfohlen, die nachstehenden Ansätze in der Erarbeitung eines internen Kontrollsystems zu beachten:²²⁴

- Die Einführung von klar definierten und lösungsorientierten SOLL-Prozessen. Eine verständliche Darstellung der Prozesse wird durch eine graphische Aufarbeitung sichergestellt. Die Graphiken zeigen vor allem den Ablauf des Prozesses, Zuständigkeiten, Prüfinhalte und Genehmigungswertgrenzen auf. Weiters sind im Ablauf die Themenschnittstellen zwischen Projektbeteiligten, Projektfunktionen und Aufgabenbeschreibungen zur Saldierung und Bearbeitungsdauer zu behandeln. Die Einhaltung der Prozesse wird durch Verbindlichkeitserklärungen an die Mitarbeiter erreicht. Für die Sicherstellung

²²² Wiener Linien (2016): Handbuch IKS – Internes Kontrollsystem. S. 2ff.

²²³ Vgl. RH (2016): Leitfaden für die Überprüfung von Internen Kontrollsystemen. S. 8ff.

²²⁴ Vgl. RH (2018): Management von öffentlichen Bauprojekten. S. 16f.

konsistenter Prozesse ist es notwendig, den Auftragnehmern die internen Abläufe vertraglich zu überbinden.

- Die Kontrolle der festgelegten SOLL-Prozesse soll durch interne beziehungsweise externe Controllingdienstleister mittels IST-Vergleichen erfolgen. Die generierten IST-Werte bilden ein starkes Steuerungs- und Kontrollinstrument für die zuständigen Führungspersonen.
- Ein Vier-Augen-Prinzip ist in der Unternehmensstruktur zu verankern. Verpflichtend muss diese Kontrollinstanz bei wesentlichen Entscheidungen angewendet werden.
- Zur Effizienzsteigerung und Verbesserung der organisatorischen Abwicklung sind Checklisten und Formatvorlagen zu entwickeln und konsistent für das ganze Unternehmen auszurollen.
- Alle erarbeiteten Vorgaben (SOLL-Prozesse, Vorlagen, Checklisten, ...) sind zu einem Regelwerk zusammenzufassen und zu verbreiten. Bei der Abwicklung von Projekten dient es als interner Leitfaden.
- Eine Fortschreibung dieses Regelwerkes ist stetig voranzutreiben.

8.4 Risikomanagement

Für den Begriff des Risikos gibt es verschiedenste Definitionen. Bezogen auf die Bauwirtschaft ist die Definition des Risikos als Produkt aus Eintrittswahrscheinlichkeit eines Ereignisses und dessen negativer Konsequenz (ferner der daraus abzuleitenden Schäden) am zutreffendsten.²²⁵

Das interne Kontrollsystem (IKS) steht in enger Verbindung mit dem Risikomanagement. Festlegungen im IKS beziehungsweise im Risikomanagement beeinflussen einander wechselseitig. Das IKS hat die Funktion der Sicherstellung der Organisationsziele, unter Beachtung der internen und externen Risiken. Dem Risikomanagement kommt die Aufgabe des Erkennens und Bewertens der Risiken zu; es bildet somit die Grundlage für die Berücksichtigung der Risiken im IKS.²²⁶

Abbildung 10 zeigt die Abgrenzung des Risikomanagements vom internen Kontrollsystem und deren wechselseitige Beeinflussung.

²²⁵ Viglione (2018): Risikobewertung im Bauingenieurwesen. Einheit 8: Risiko und Kosten-Nutzen-Analyse. TU Wien Sommersemester 2018. S. 4.

²²⁶ Vgl. RH (2016): Leitfaden für die Überprüfung von Internen Kontrollsystemen. S. 8ff.

	Risiko-Management	IKS
Grundidee/Fokus	Identifizierung, Analyse und Bewertung der Risiken einer Organisation anhand von potenziellem Schadensausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit.	Festlegung von Verantwortlichkeiten und Prozessen, die geeignet sind, den Risiken einer Organisation zu begegnen und diese zu minimieren.
Gemeinsamkeiten	Die Konzepte sind untrennbar miteinander verbunden; es geht um die Minimierung der Unternehmensrisiken und die Sicherstellung des Erreichens der Organisations-/Unternehmensziele.	

Abbildung 10: Abgrenzung des Risikomanagements vom internen Kontrollsystem²²⁷

Das Erkennen und das Bewerten von Risiken gestalten sich in der Praxis als schwieriges Unterfangen. Der entscheidende Punkt dabei ist, dass es ein klares Bewertungssystem für die „Berechnung“ des Risikos gibt. Es muss sichergestellt werden, dass die Risiken nicht durch subjektive Eindrücke bewertet werden.

Eine weit verbreitete Methode zur Einteilung der Risiken ist das Verwenden von Risikographen. *Milius* definiert den Risikographen folgendermaßen:²²⁸

Der Risikograph ist eine Methode zur Analyse eines Systems bzw. dessen Komponenten. Ziel ist die Ermittlung der notwendigen Risikominderung, damit das vom System bzw. seinen Komponenten ausgehende Risiko tolerierbar ist.

Risikographen (siehe Abbildung 11) bieten einen guten Überblick über die Risiken und deren Eintrittswahrscheinlichkeit beziehungsweise Folgewirkungen. In Abbildung 11 werden die Eintrittswahrscheinlichkeit und die Folgewirkung in die drei Bereiche akzeptabel, as low as reasonable practicable (ALARP) und inakzeptabel aufgeteilt.

²²⁷ Vgl. RH (2016): Leitfaden für die Überprüfung von Internen Kontrollsystemen. S. 10.

²²⁸ Milius (2004): Ein Beispiel für die Anwendung eines Risikographen, unter: http://ifev.rz.tu-bs.de/Bieleschweig/pdfB4/Bieleschweig4_Folien_Milius.pdf (abgerufen am 02.12.2018).

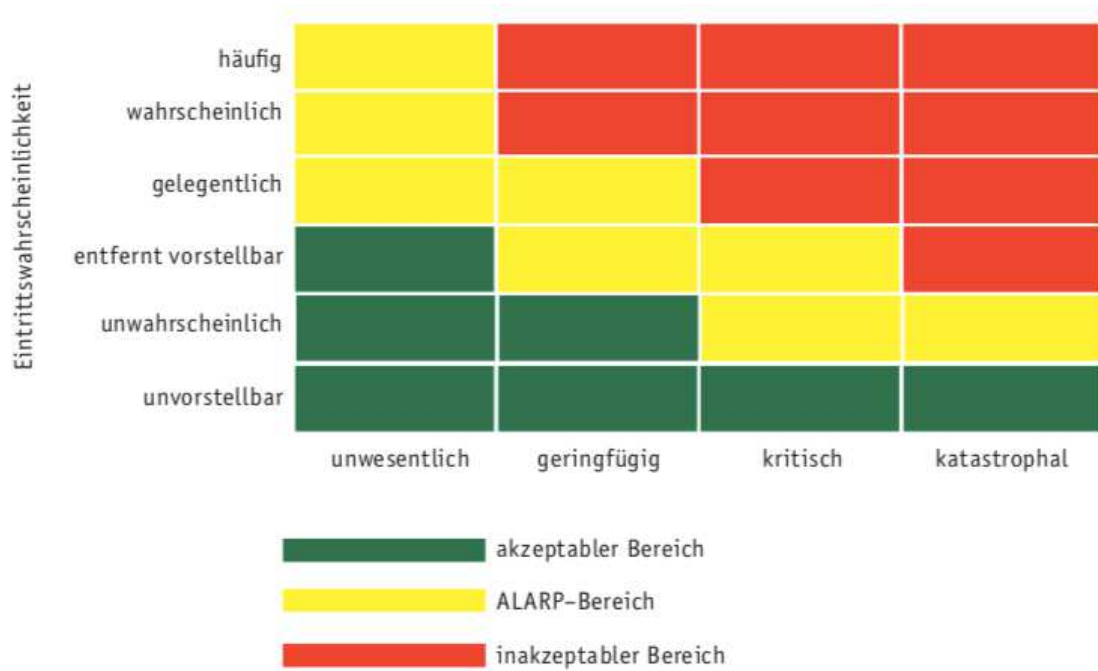
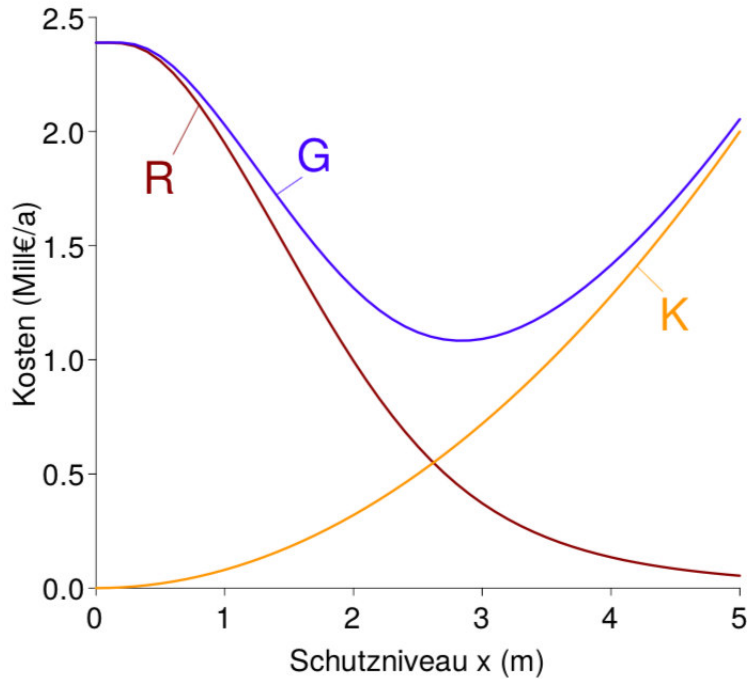


Abbildung 11: Beispielhafte Darstellung eines Risikographen²²⁹

Auch wenn die Verwendung von Risikographen einen guten Überblick über die Risiken aufzeigt, muss die Berechnungsmethode hinter der graphischen Darstellung auf fundierten und dokumentierten Daten beruhen.

Zum Beispiel könnte der Risikograph auf einer Kosten-Nutzen-Analyse beruhen. Dabei werden in einer Graphik einerseits die Kosten und andererseits der Nutzen aufgetragen. In Abbildung 12 werden als Kosten die Errichtungskosten (K) und als der Nutzen (\triangleq Schutzniveau; R) das Restrisiko des Schadenseintritts angegeben. Dabei handelt es sich um einen Hochwasserschutz, welcher die Folgekosten eines Hochwasserereignisses minimieren soll. Im Nullpunkt ist das Restrisiko maximal und die Errichtungskosten sind am geringsten. Wird der rechte Abschnitt der Graphik betrachtet, so lässt sich erkennen, dass eine Erhöhung der Errichtungskosten nur mehr eine geringfügige Änderung des Restrisikos zur Folge hat.

²²⁹ RH (2016): Leitfaden für die Überprüfung von Internen Kontrollsystemen. S. 11.

Abbildung 12: Beispiel Kosten-Nutzen-Darstellung²³⁰

Aus dem zuvor erwähnten Grund ist eine Abwägung der Kosten zum jeweiligen Nutzen erforderlich. Dies kann, wie in der Graphik angeführt, durch Addition der Kosten des Restrisikos und der Errichtungskosten geschehen. Dadurch entsteht die Funktion G, welche die Gesamtkosten widerspiegelt. Das Ziel der Kosten-Nutzen-Analyse ist die Minimierung der Gesamtkosten.

Zur Berechnung der Werte für die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Ereignisses und dessen negativer Konsequenz stehen verschiedenste Risikobewertungsmethoden zur Verfügung. Diese unterscheiden sich wesentlich in ihrem Aufwand und Umfang. Folgende Risikobewertungsmethoden werden angewendet:²³¹

- Qualitative Risikobewertung
- Quantitative Risikobewertung
- Delphi-Methode
- Modifizierte Delphi-Methode nach Franke
- Probabilistic-Event-Analyse.

In der vorliegenden Arbeit werden die Risikobewertungsmethoden nicht näher erläutert. Weiterführende Literatur z. B. Girmscheid (2014): Projekttrisikomanagement in der Bauwirtschaft. S. 93ff.

²³⁰ Viglione (2018): Risikobewertung im Bauingenieurwesen. Einheit 8: Risiko und Kosten-Nutzen-Analyse. TU Wien Sommersemester 2018. S. 16.

²³¹ Girmscheid (2014): Projekttrisikomanagement in der Bauwirtschaft. S. 93.

Bei den geführten Interviews hat sich herausgestellt, dass das Thema Risikomanagement den öffentlichen Auftraggebern durchaus bewusst ist, sich jedoch noch nicht vollständig etabliert hat. Zukünftig werden öffentliche Auftraggeber mehr Ressourcen in das Risikomanagement investieren und ein durchgängiges Risikomanagement einführen. Dadurch können mögliche Kostenabweichungen besser berücksichtigt werden und der öffentliche Auftraggeber erlangt eine höhere Sicherheit in der Budgetierung.

Durch das Risikomanagement können präventiv Maßnahmen festgelegt werden, um den Folgeschaden beim Eintritt eines Risikos zu minimieren. Ferner sind die budgetären und zeitlichen Reserven durch ein penibles Risikomanagement besser begründbar.²³²

²³² Persönliches Gespräch mit Experten eines öffentlichen Auftraggebers über das präventive Claim Management. Wien. Dezember 2019.

9 Vorgehensmatrix für präventives Claim Management

Auf Grundlage der Kapitel 3 bis 8 werden in diesem Kapitel die wesentlichen Prozesse für das präventive Claim Management abgebildet. Das Ziel ist eine Vorgehensmatrix für den sicheren Umgang mit dem Thema präventives Claim Management aus der Sicht des öffentlichen Auftraggebers.

In einer Prozesslandkarte²³³ werden die einzelnen Prozesse graphisch dargestellt. Anschließend werden die einzelnen Prozesse vorgestellt und die präventiven Claim-Management-Maßnahmen in tabellarischer Form aufgelistet. Dadurch stehen einerseits ein graphischer Ablauf und andererseits Maßnahmen in Form von Aufzählungen für eine zielsichere Abwicklung zur Verfügung.

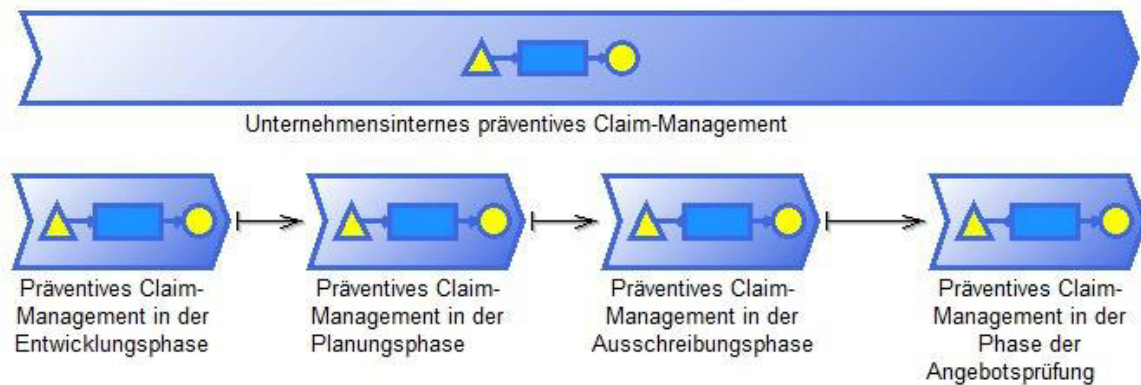
9.1 Prozesslandkarte

Die Prozesslandkarte dient als Überblick über die vorhandenen Prozesse. Anhand der Prozesslandkarte erfolgt eine Übersicht über die wesentlichen Geschäftsprozesse. Die Prozesslandkarte wird graphisch dargestellt und zeigt die Beziehungen zwischen den Prozessen auf. Diese Art von Darstellung gewährleistet Transparenz und bietet die Möglichkeit des Erkennens von Optimierungspotenzial.²³⁴

In der vorliegenden Diplomarbeit bildet die Prozesslandkarte die einzelnen Prozesse des präventiven Claim Managements ab. Bei der Betrachtung der kompletten zeitlichen Abfolge eines Projektes würden noch weitere Prozesse ergänzt werden. Diese Prozesslandkarte beschränkt sich auf die in der Arbeit behandelten Themen.

²³³ Näheres dazu siehe Kapitel 9.1 Prozesslandkarte.

²³⁴ Vgl. SYCAT: Was ist eine Prozesslandkarte?

Abbildung 13: Prozesslandkarte präventives Claim Management²³⁵

Die Prozesslandkarte des präventiven Claim Managements (siehe Abbildung 13) besteht aus vier aufeinanderfolgenden Prozessen und einem begleitenden Prozess. Beim präventiven Claim Management in der Entwicklungsphase, Planungsphase, Ausschreibungsphase und während der Angebotsprüfung besteht die Notwendigkeit der schrittweisen Abwicklung. Beim unternehmensinternen präventiven Claim Management ist diese Notwendigkeit nicht gegeben. Das unternehmensinterne präventive Claim Management hat parallel zu den anderen Maßnahmen zu erfolgen. Die graphische Darstellung gewährleistet eine klare zeitliche Einteilung der Prozesse und gibt somit Sicherheit in der Ausführung.²³⁶

9.2 Allgemeines zu den Prozessen

Die Prozesse für das präventive Claim Management wurden mit dem Programm Adonis Version 6.1 entwickelt. Diese Software bildet die Geschäftsprozesse in einer vertikalen Logik ab. Somit wird der Prozess von oben, beginnend mit dem Auslöser, nach unten, bis zum möglichen Prozessende, gelesen. Die ausgearbeiteten Prozesse beinhalten folgende Elemente:

9.2.1 Prozessauslöser

Der Prozessauslöser kommt zur Anwendung, falls ein Prozess immer durch ein bestimmtes Ereignis ausgelöst wird. Zum Beispiel wird im nachstehenden Bild das präventive Claim Management in der Phase der Angebotsöffnung durch den Projektauslöser „Ablauf der Angebotsfrist“ ausgelöst. Ohne den Ablauf der Angebotsfrist kann der Prozess Angebotsöffnung nicht ausgelöst werden, somit gibt es immer einen zwingenden Auslöser. Gibt es kein bestimmtes Ereignis vor einem Prozess, so entfällt der Prozessauslöser.²³⁷

²³⁵ Eigene Darstellung.

²³⁶ Näheres dazu siehe Kapitel 2.3.1 Phasen des Anti Claim Management.

²³⁷ Becker (2012): Konvention zur Erstellung von Geschäftsprozessen am Universitätsklinikum Bonn. S. 6ff.

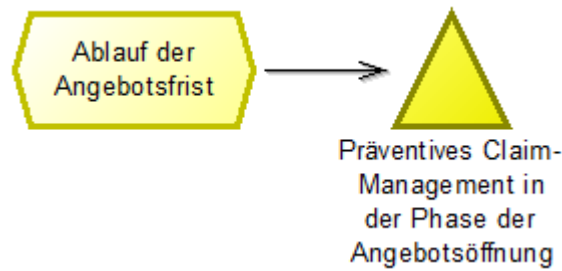


Abbildung 14: Ablauf der Angebotsfrist als Prozessauslöser²³⁸

9.2.2 Prozessstart

Jeder Prozess beginnt zwingend mit einem Prozessstart. Davor kann noch ein Prozessauslöser geschaltet sein.²³⁹ Das Symbol des Prozessstarts ist durch ein gelbes Dreieck abgebildet.²⁴⁰

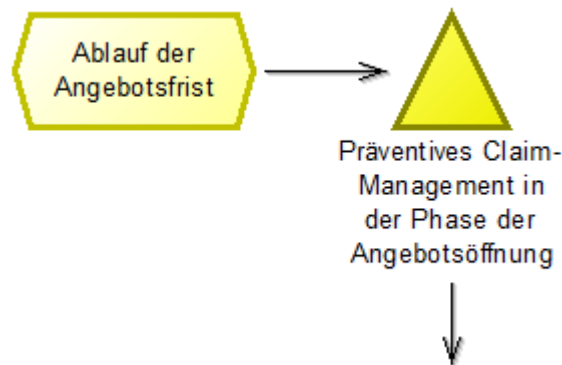


Abbildung 15: Prozessstart als Folge des Prozessauslösers²³⁸

9.2.3 Aktivität

Um Handlungen in einem Prozess definieren zu können, wird das Element Aktivität benötigt. Dieses gibt an, dass der zugeordnete Verantwortliche eine bestimmte Tätigkeit durchzuführen hat. Der Prozess kann erst nach Abwicklung der Aktivität weitergeführt werden.²⁴⁰

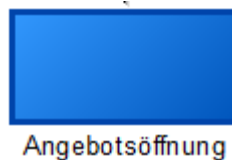


Abbildung 16: Aktivität²³⁸

²³⁸ Eigene Darstellung.

²³⁹ Näheres dazu siehe Kapitel 9.2.1 Prozessauslöser.

²⁴⁰ Becker (2012): Konvention zur Erstellung von Geschäftsprozessen am Universitätsklinikum Bonn. S. 6ff.

9.2.4 Nachfolger

Die Verbindung von Elementen erfolgt mittels des Nachfolgers (Pfeil). Dieser gibt die Logik vor und legt somit den Prozessablauf fest.²⁴¹



Abbildung 17: Nachfolger²⁴²

9.2.5 Entscheidung

Das Element Entscheidung schafft die Möglichkeit, hinsichtlich des strikten Prozessablaufs Alternativen anzubieten. Es können beliebig viele Entscheidungswege aus den Elementen entstehen. In den modellierten Prozessen für die vorliegende Arbeit sind die Entscheidungen auf Ja- und Nein-Antworten begrenzt. Entscheidungen heben wichtige Punkte in einem Prozess hervor und visualisieren, dass dem Entscheidungsträger ein Handlungsbedarf zugewiesen wird.²⁴¹

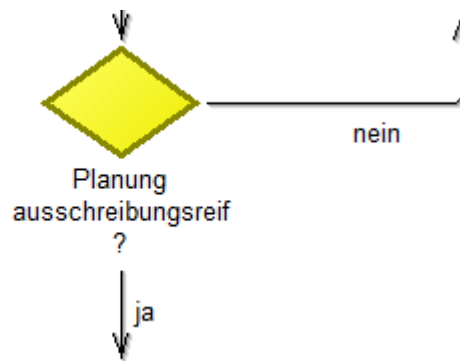


Abbildung 18: Entscheidung²⁴²

9.2.6 Parallelität

Das Element Parallelität wird verwendet, wenn nicht klar ist, welche Aktivität zuerst erfolgt, oder wenn eine gleichzeitige Ausführung möglich ist, sowie ferner, wenn Aktivitäten nicht strikt hintereinander ausgeführt werden müssen, sondern eine Freiheit in der Reihenfolge der Abwicklung besteht. Die Darstellung erfolgt ähnlich wie der Prozessstart. Jedoch ist das Symbol der Parallelität ein flacheres Dreieck als das des Prozessstarts.²⁴¹

²⁴¹ Becker (2012): Konvention zur Erstellung von Geschäftsprozessen am Universitätsklinikum Bonn. S. 6ff.

²⁴² Eigene Darstellung.

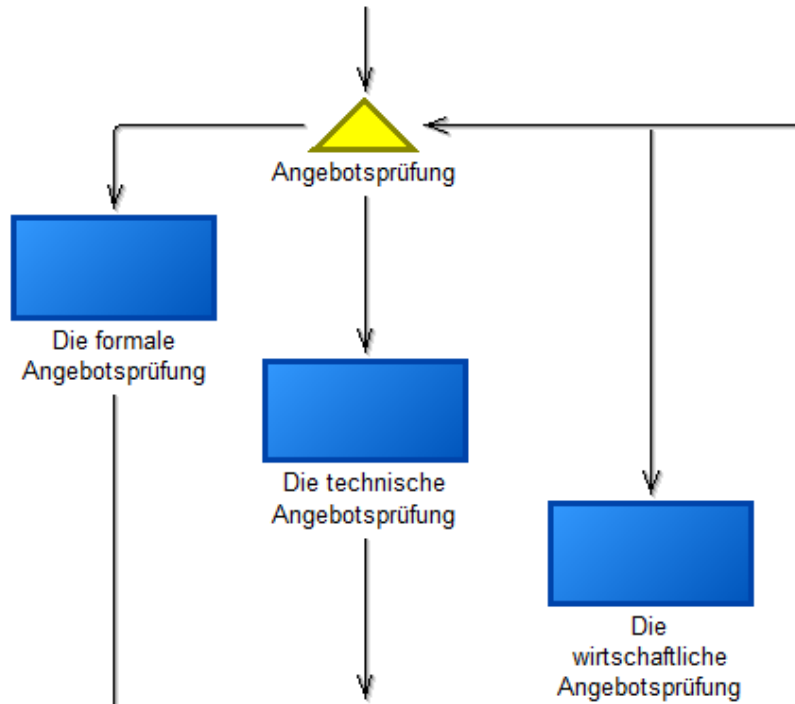


Abbildung 19: Parallelität und nachfolgende Aktivitäten²⁴³

9.2.7 Vereinigung

Um die Abzweigungen, welche durch die Parallelität hervorgerufen wurden, wieder einzufangen, wird das Element Vereinigung benötigt. Die Vereinigung führt die verschiedenen Aktivitäten zu einem Nachfolger zusammen. Das Symbol der Vereinigung ist als um die horizontale Achse gespiegelte Parallelität dargestellt.²⁴⁴

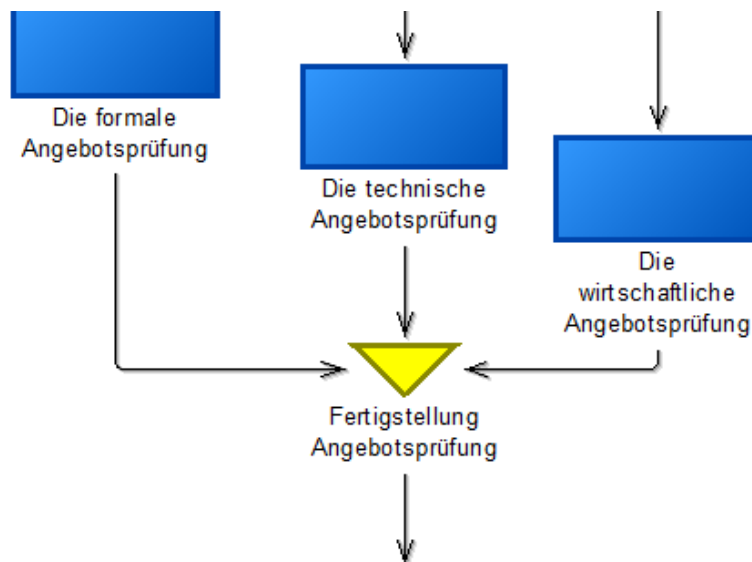


Abbildung 20: Vereinigung²⁴³

²⁴³ Eigene Darstellung.

²⁴⁴ Becker (2012): Konvention zur Erstellung von Geschäftsprozessen am Universitätsklinikum Bonn. S. 6ff.

9.2.8 Querverweis

Der Querverweis bildet Verknüpfungen zu anderen Prozessen ab. Diese Verknüpfungen können mitten im Prozess oder am Ende eines Prozesses auftreten. Mittels des Querverweises wird auf den Start eines weiteren Prozesses hingewiesen.²⁴⁵

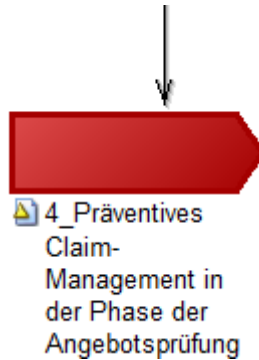


Abbildung 21: Querverweis am Beispiel des vierten Prozesses²⁴⁶

9.2.9 Prozessende

Das Ende eines Prozesses wird durch das Symbol des gelben Kreises angezeigt. Jeder Prozess muss zwingende ein Ende aufweisen.²⁴⁵



Abbildung 22: Prozessende²⁴⁶

9.2.10 Prozessbeteiligte

In der Prozessmodellierungssoftware Adonis können in der DMEI-Spalte die beteiligten Personen definiert werden. Dabei steht das „D“ für Durchführungsverantwortung, das „M“ für Mitarbeit/Mitwirkung, das „E“ für Entscheidungsverantwortung und das „I“ für Informieren. Der Buchstabe „R“ steht für Rubrik.

In den nachstehenden Prozessen sind folgende Beteiligte definiert:

²⁴⁵ Becker (2012): Konvention zur Erstellung von Geschäftsprozessen am Universitätsklinikum Bonn. S. 6ff.

²⁴⁶ Eigene Darstellung.

- **AGV:** Der **Auftraggebervertreter** entspricht der Person, welche federführend mit der Abwicklung des Projektes betraut ist.
- **AL:** Der **Abteilungsleiter** steht in der Hierarchie eine Ebene über dem AGV und hat somit höhere Entscheidungskompetenzen.
- **GF:** Der **Geschäftsführer** steht für die höchste Entscheidungsinstanz im Unternehmen.

9.3 Prozess 1: Präventives Claim Management in der Entwicklungsphase

Das präventive Claim Management in der Entwicklungsphase stellt die ersten Maßnahmen im Ablauf eines Projektes dar. Die Weichen für eine termin-, kosten- und qualitätssichere Abwicklung werden damit gestellt.

Der Prozess wird als Erstes anhand eines Prozesssteckbriefes klar definiert und abgegrenzt (z. B. 9.3.1). Im zweiten Unterkapitel wird der Prozess vorgestellt, die inbegriffenen Elemente werden erklärt und einzeln anhand einer Tabelle genauer beschrieben (z. B. 9.3.2). In dieser finden sich Handlungsempfehlungen, welche aus den vorangegangenen Kapiteln resultieren.

9.3.1 Prozess 1: Prozesssteckbrief

Prozesssteckbrief	
Prozessname:	Präventives Claim Management in der Entwicklungsphase.
Zweck:	Der Prozess präventives Claim Management in der Entwicklungsphase gibt vor, welche Überlegungen in der Entwicklungsphase getroffen werden müssen, um potenzielle Quellen für Mehrkosten schon in einer frühen Phase zu unterbinden.
Ergebnis:	Der charakteristische Ergebniszustand dieses Prozesses ist eine sorgfältig bearbeitete Entwicklungsphase.
Kunden des Prozesses:	Der Hauptkunde des Prozesses ist der Auftraggebervertreter, also die projektverantwortliche Person.
Erwartungen der Kunden:	Anhaltspunkte für die Vermeidung von Mehrkosten in der Entwicklungsphase.
Schnittstellen eingangsseitig:	Eingangsseitig steht das Erfordernis eines Projektes.
Erster Prozessschritt:	Das Festlegen der Projektorganisation.
Letzter Prozessschritt:	Die Festlegung des Abwicklungsmodells.

Schnittstellen ausgangsseitig:	Durch den gegenständlichen Prozess wird der nachgelagerte Prozess präventives Claim Management in der Planungsphase angestoßen.
Schnittstellen zu anderen Prozessen:	Es besteht eine Parallelität mit dem Prozess unternehmensinternes präventives Claim Management.
Beteiligte Personen:	Für die Prozessdurchführung ist maßgeblich der Auftraggebervertreter verantwortlich.
Erfolgsfaktoren/ mögliche Hindernisse:	Die wichtigste Voraussetzung für einen erfolgreichen Prozess ist, dass der AGV die Ziele des Projektes kennt und verfolgt. Ein mögliches Hindernis könnten das Überspringen der Entwicklungsphase und das vorzeitige Übergehen in die Planungsphase sein.

Tabelle 1: Prozesssteckbrief präventives Claim Management in der Entwicklungsphase²⁴⁷

²⁴⁷ Eigene Darstellung.

9.3.2 Prozess 1: Präventives Claim Management in der Entwicklungsphase

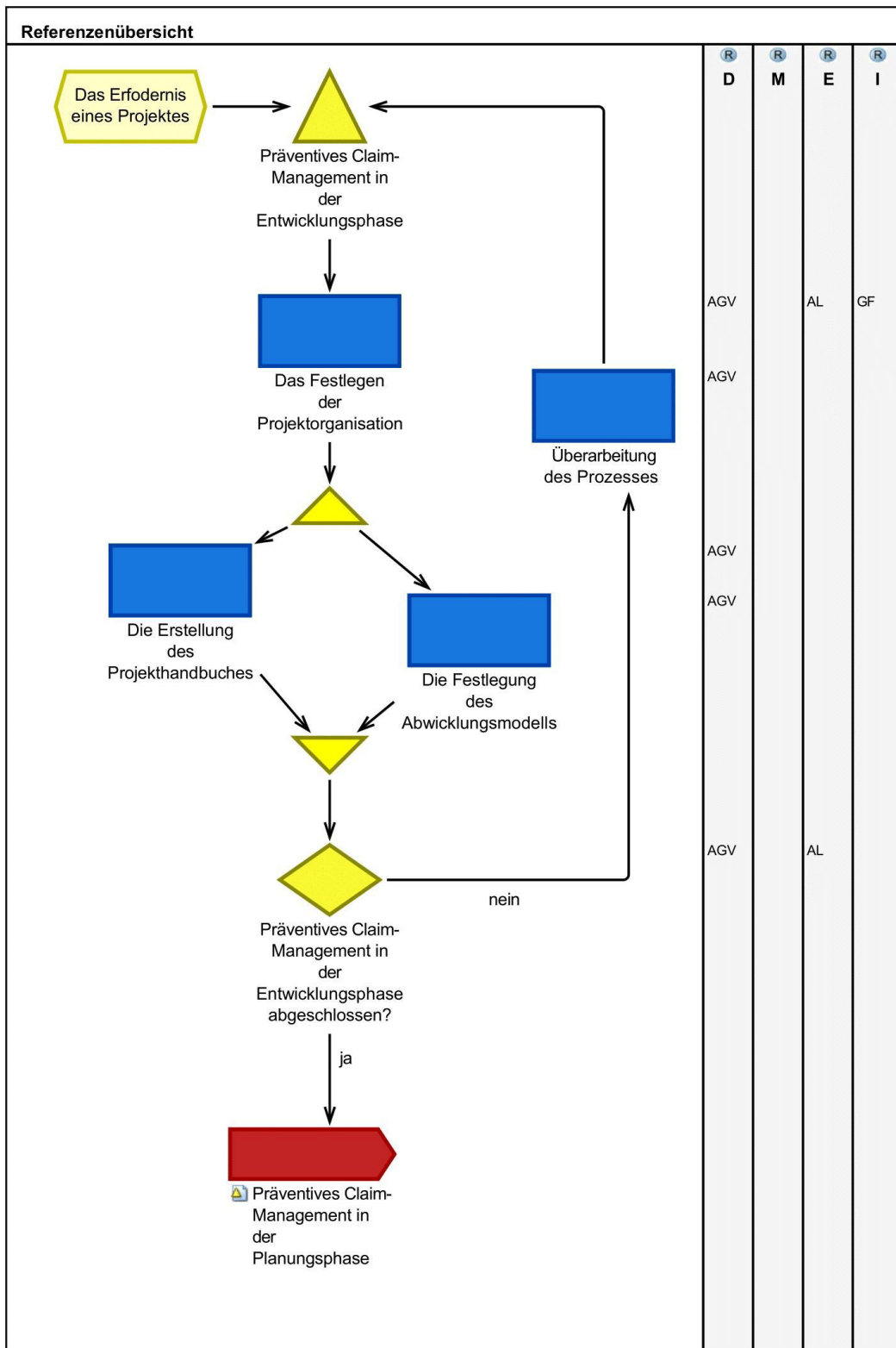




Abbildung 23: Prozess 1 Präventives Claim Management in der Entwicklungsphase²⁴⁸

²⁴⁸ Eigene Darstellung.

Der Prozess 1 präventives Claim Management in der Entwicklungsphase beginnt mit dem Auslöser „Das Erfordernis eines Projektes“, denn ohne einen Bedarf wird es zu keiner Initiierung des Projektes kommen.

Der Prozess beinhaltet vier Aktivitäten, wovon drei in Tabelle 2 erläutert werden. Die vierte Aktivität, das Überarbeiten des Prozesses, kommt zur Anwendung, wenn der Auftraggebervertreter beziehungsweise der verantwortliche Abteilungsleiter mit den Maßnahmen in der Entwicklungsphase noch nicht zufrieden ist. Diese Schleife soll dazu führen, dass sich die Verantwortlichen nochmals die Frage stellen, ob die präventiven Claim-Management-Maßnahmen in der Entwicklungsphase ausreichend bearbeitet wurden oder nicht. Falls eine ausreichende Bearbeitung bestätigt werden kann, ist dieser Prozess abgeschlossen und es wird mittels Querverweis auf den nächsten verwiesen.

Element/Name	Präventive Claim-Management-Maßnahmen
 <p data-bbox="210 1238 464 1346">Das Festlegen der Projektorganisation</p>	<p data-bbox="512 857 1394 936">Es ist vorrangig auf bewährte Modelle und Zusammensetzungen zu vertrauen.</p> <p data-bbox="512 956 1394 1034">Straffe Organisationsstrukturen sind zu bevorzugen, um Entscheidungen möglichst schnell und effizient treffen zu können.</p> <p data-bbox="512 1055 1394 1238">Fehlt intern das notwendige Know-how, so ist die Projektorganisation mit externen Experten zu besetzen. Es gilt jedoch darauf zu achten, dass die oberste Entscheidungsgewalt zwingend beim Auftraggeber angesiedelt sein muss.</p> <p data-bbox="512 1258 1394 1391">Die Schnittstellen der Organisationsstruktur sind im Zuge des Schnittstellenmanagements zu definieren. Generell ist die Anzahl der Schnittstellen so gering wie möglich zu halten.</p> <p data-bbox="512 1411 1394 1594">Entscheidungen sind auf Grundlage eines definierten Entscheidungsmanagements zu treffen, um begründete Entscheidungen unter Berücksichtigung aller Interessengruppen treffen zu können. (→ Kap. 3.1)</p>
 <p data-bbox="210 1845 464 1953">Die Erstellung des Projekthandbuchs</p>	<p data-bbox="512 1612 1394 1744">Es sind Regelabläufe und eine verpflichtende Ordnerstruktur für die Projektbeteiligten zu erstellen, um schnell und effizient handeln zu können.</p> <p data-bbox="512 1765 1394 1843">Sowohl die Projektziele als auch die Nicht-Ziele müssen im Projekthandbuch festgehalten werden.</p> <p data-bbox="512 1863 1394 2047">Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sind klar zu definieren und voneinander abzugrenzen. Doppelverantwortlichkeiten sind tunlichst zu vermeiden. Darin beinhaltet ist zudem eine graphische Darstellung der Eskalationsstufen bei Abweichungen. (→ Kap. 3.2)</p>


 Die Festlegung des Abwicklungsmodells	Erfahrene öffentliche Auftraggeber sind imstande, Leistungen in Form von Einzelvergaben abzuwickeln. Unerfahrenen Auftraggebern wird empfohlen, die Leistungen zu bündeln. Es ist darauf zu achten, dass die Bündelung von Leistungen nicht zu einer starken Ausdünnung des Bieterkreises führt. Dafür sind eine Analyse des möglichen Bieterkreises und eine Abschätzung der aktuellen Marktverhältnisse durchzuführen. (→ Kap. 3.3)
--	--

Tabelle 2: Maßnahmen präventives Claim Management in der Entwicklungsphase²⁴⁹

9.4 Prozess 2: Präventives Claim Management in der Planungsphase

Der Prozess 2 präventives Claim Management in der Planungsphase wird durch die Fertigstellung des Prozesses 1 angestoßen. Prozess 2 zielt darauf ab, mit einer ausschreibungsreifen Planung in die nächste Phase überzugehen, um Mehrkosten auf Grundlage einer mangelhaften Planung zu verhindern.

Mit der Beendigung des zweiten Prozesses wird der Prozess 3 präventives Claim Management in der Ausschreibungsphase angestoßen.

9.4.1 Prozess 2: Prozesssteckbrief

Prozesssteckbrief	
Prozessname:	Präventives Claim Management in der Planungsphase.
Zweck:	Der Prozess präventives Claim Management in der Planungsphase gibt Maßnahmen zur Verhinderung von Mehrkosten vor, welche auf Grundlage der Planung entstehen.
Ergebnis:	Der charakteristische Ergebniszustand dieses Prozesses ist eine sorgfältig abgewickelte Planungsphase.
Kunden des Prozesses:	Der Hauptkunde des Prozesses ist der Auftraggebervertreter, also die projektverantwortliche Person.
Erwartungen der Kunden:	Maßnahmen für die Vermeidung von Mehrkosten in der Planungsphase.
Schnittstellen eingangsseitig:	Prozess 1 präventives Claim Management in der Entwicklungsphase.
Erster Prozessschritt:	Allgemeine Anforderungen an die Planung definieren.

²⁴⁹ Näheres dazu siehe Kapitel 3. Präventives Claim Management in der Entwicklungsphase.

Letzter Prozessschritt:	Controlling der Planung.
Schnittstellen ausgangsseitig:	Durch den gegenständlichen Prozess wird der nachgelagerte Prozess präventives Claim Management in der Ausschreibungsphase angestoßen.
Schnittstellen zu anderen Prozessen:	Es besteht eine Parallelität mit dem Prozess unternehmensinternes präventives Claim Management.
Beteiligte Personen:	Für die Prozessdurchführung ist maßgeblich der Auftraggebervertreter verantwortlich.
Erfolgsfaktoren mögliche Hindernisse:	Die wichtigste Voraussetzung für einen erfolgreichen Prozess sind die präzise Festlegung der Bauherrenanforderungen und die strikte Kontrolle, ob diese umgesetzt werden. Ein mögliches Hindernis könnte der Abschluss des Prozesses mit noch ungeklärten Planungsdetails sein.

Tabelle 3: Prozessteckbrief präventives Claim Management in der Planungsphase²⁵⁰

²⁵⁰ Eigene Darstellung.

9.4.2 Prozess 2: Präventives Claim Management in der Planungsphase

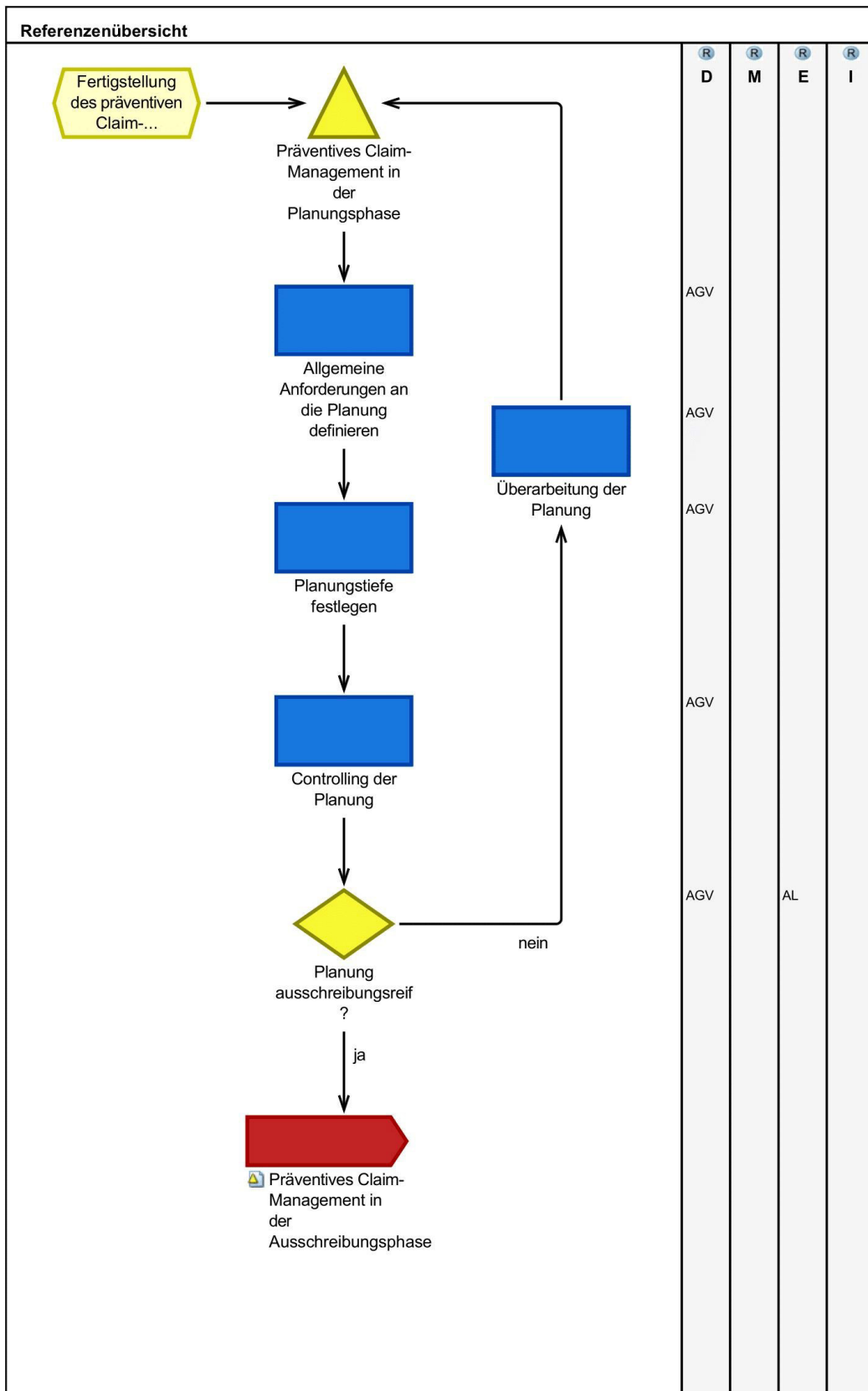





Abbildung 24: Prozess 2 Präventives Claim Management in der Planungsphase²⁵¹

²⁵¹ Eigene Darstellung.

Prozess 2 enthält vier Aktivitäten, wobei drei Aktivitäten in Tabelle 4 näher behandelt werden. Die vierte Aktivität hat die Überarbeitung der Planungsunterlagen zur Folge und bildet somit eine Korrekturschleife. Diese kommt zur Anwendung, wenn die ersten drei Aktivitäten nicht zur vollen Zufriedenheit durchgeführt wurden oder sich ändernde Umstände zu Adaptierungen führen.

Element/Name	Präventive Claim-Management-Maßnahmen
 <p>Allgemeine Anforderungen an die Planung definieren</p>	<p>Die Ziele für die Planung sind dem Planer präzise vorzugeben. Dabei gilt es die Kriterien Funktion, Qualität, Kosten und Termine zu berücksichtigen.</p> <p>Die Definition der Ziele hat mittels Projektbeschreibung, Raum- und Funktionsprogramm, Ausstattungsstandards, Machbarkeitsstudien usw. zu erfolgen.</p> <p>Es muss klar erkennbar sein, welchem der vier Kriterien welche Gewichtung zufällt.</p> <p>Die Realisierbarkeit der gesteckten Ziele ist auf Plausibilität zu prüfen, um unerreichbare Ziele zu vermeiden.</p> <p>Um eine einheitliche Qualität der Planungsleistungen zu gewährleisten, ist ein Leitfaden für die Planung vom öffentlichen Bauherrn vorzugeben. (→ Kap. 4.1)</p>
 <p>Planungstiefe festlegen</p>	<p>Die Planungstiefe ist so festzulegen, dass eine baubegleitende Planung weitestgehend vermieden wird, daher muss der Zeitraum für die Planung dementsprechend großzügig gewählt werden. Planungsarbeiten sind vor Baubeginn abzuschließen. Lediglich letzte Änderungen sind während der Planung zu ergänzen.</p> <p>Die gewählte Planungstiefe ist auf Grundlage von Leistungsmodellen vertraglich festzuhalten.</p> <p>Die einzelnen Fachplaner bzw. der Gesamtplaner sind terminlich mit den Ausführungsarbeiten abzustimmen. Ferner müssen Planlieferungstermine vereinbart werden. (→ Kap. 4.2)</p>
 <p>Controlling der Planung</p>	<p>Die Einhaltung der Planlieferungstermine ist zu kontrollieren.</p> <p>Die vereinbarten Mindestanforderungen, welche auf Grundlage der Leistungsmodelle festgelegt wurden, sind zu überprüfen.</p>

	Bei unzureichender Erfüllung ist die Anwendung von Honorarkürzungen, Qualitätsabzügen oder Schadenersatzforderungen abzuklären. Die Planungsqualität ist zudem von externen Gutachtern und Prüfindingenieuren zu bewerten. (→ Kap. 4.3)
--	---

Tabelle 4: Maßnahmen präventives Claim Management in der Planungsphase²⁵²

9.5 Prozess 3: Präventives Claim Management in der Ausschreibungsphase

Das präventive Claim Management in der Ausschreibungsphase stellt den dritten Prozess dar und wird mit der Fertigstellung einer ausschreibungsreifen Planung angestoßen. Das Ziel des Prozesses ist die Erstellung der Ausschreibung, unter Einhaltung der durch das BVergG 2018 vorgegebenen Rahmenbedingungen und Minimierung des Claim-Potenzials.

9.5.1 Prozess 3: Prozesssteckbrief

Prozesssteckbrief	
Prozessname:	Präventives Claim Management in der Ausschreibungsphase.
Zweck:	Der Prozess präventives Claim Management in der Ausschreibungsphase gibt Richtlinien für die Erstellung von Ausschreibungen, unter Berücksichtigung des Claim-Potenzials, vor.
Ergebnis:	Vollständige und durchdachte Ausschreibungsunterlagen.
Kunden des Prozesses:	Der Hauptkunde des Prozesses ist der Auftraggebervertreter, also die projektverantwortliche Person.
Erwartungen der Kunden:	Maßnahmen für die Vermeidung von Mehrkosten in der Ausschreibungsphase.
Schnittstellen eingangsseitig:	Prozess 2 präventives Claim Management in der Planungsphase.
Erster Prozessschritt:	Erstellung der Ausschreibungsunterlagen.
Letzter Prozessschritt:	Festlegung des Vergabeverfahrens.

²⁵² Näheres dazu siehe Kapitel 4. Präventives Claim Management in der Planungsphase.

Schnittstellen ausgangsseitig:	Durch den gegenständlichen Prozess wird der nachgelagerte Prozess präventives Claim Management in der Phase der Angebotsprüfung angestoßen.
Schnittstellen zu anderen Prozessen:	Es besteht eine Parallelität mit dem Prozess unternehmensinternes präventives Claim Management.
Beteiligte Personen:	Für die Prozessdurchführung ist maßgeblich der Auftraggebervertreter verantwortlich.
Erfolgsfaktoren/ mögliche Hindernisse:	Die wichtigste Voraussetzung für einen erfolgreichen Prozess ist die penible Erstellung der Ausschreibungsunterlagen auf Grundlage der ausschreibungsreifen Planung. Mögliche Hindernisse des Prozesses könnten falsche Annahmen bei der Ausschreibungserstellung und falsche Einschätzungen bezüglich Bauzeit und Kosten sein.

Tabelle 5: Prozessteckbrief präventives Claim Management in der Ausschreibungsphase²⁵³

²⁵³ Eigene Darstellung.

9.5.2 Prozess 3: Präventives Claim Management in der Ausschreibungsphase

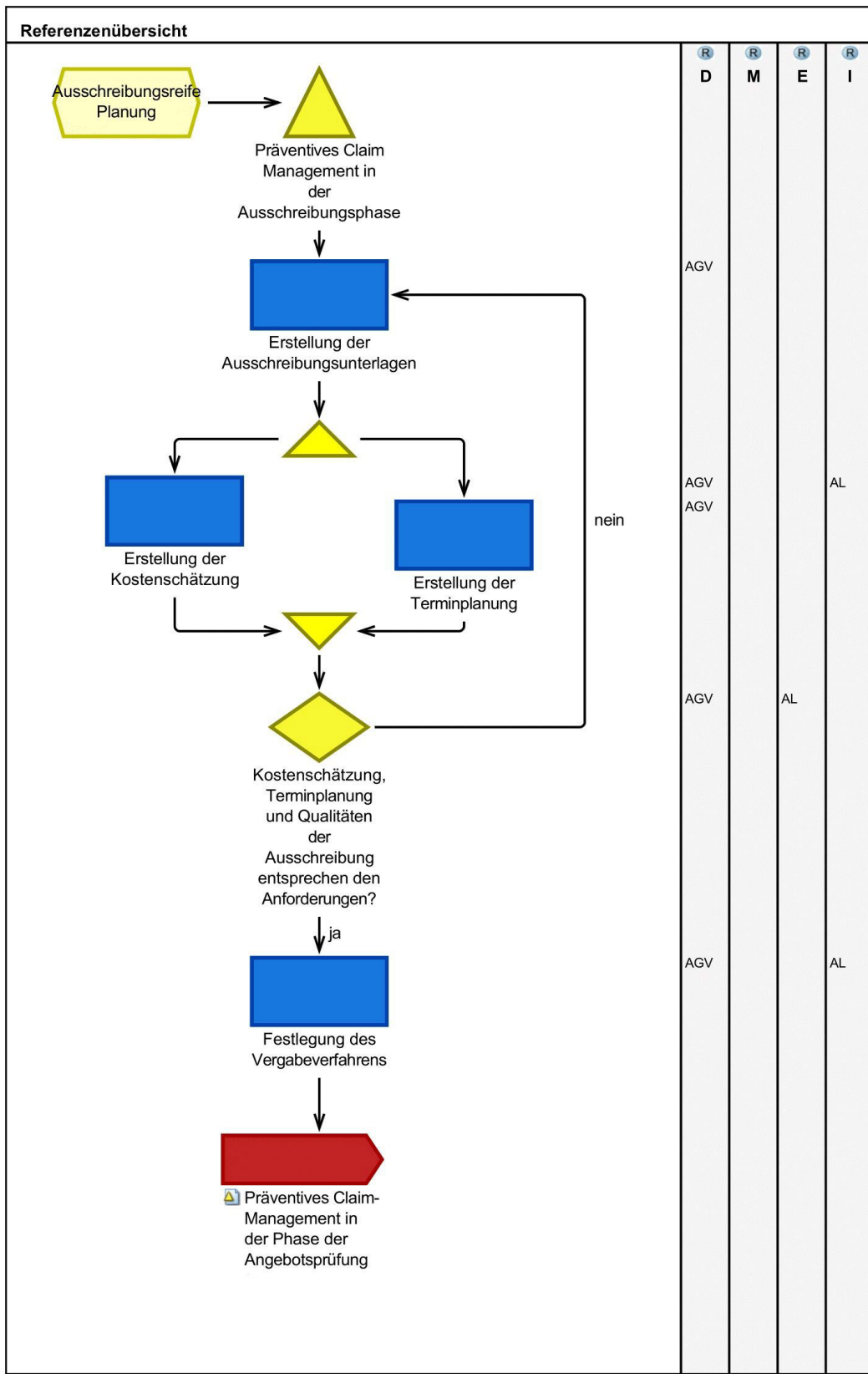





Abbildung 25: Prozess 3 Präventives Claim Management in der Ausschreibungsphase²⁵⁴

²⁵⁴ Eigene Darstellung.

Prozess 3 präventives Claim Management in der Ausschreibungsphase besteht aus vier Aktivitäten, welche in Tabelle 6 genauer erläutert werden. In den Prozess ist wiederum eine Kontrollschleife eingebaut, um ein Vier-Augen-Prinzip zu erreichen. Das Ende wird durch den Start des Prozesses präventives Claim Management in der Phase der Angebotsprüfung definiert.

Element/Name	Präventive Claim-Management-Maßnahmen
 <p>Erstellung der Ausschreibungsunterlagen</p>	<p>Vor Ausschreibungsbeginn sind die rechtlichen Voraussetzungen zu schaffen (Behördenverfahren usw.). Rahmenbedingungen wie z. B. die geologischen Gegebenheiten, Deponiemöglichkeiten usw. sind genauestens zu ermitteln. Abweichungen von Standardpositionen im LV sind auf deren Notwendigkeit zu überprüfen.</p> <p>Der Leistungsumfang ist vollständig und eindeutig zu definieren.</p> <p>Mengenreserven sind nicht in der Ausschreibung, sondern im Projektbudget zu berücksichtigen.</p> <p>Positionen mit geringen Mengenvordersätzen sind besonders auf deren Richtigkeit und die Möglichkeit von Mengenverschiebungen zu hinterfragen.</p> <p>Das Überbinden von unkalkulierbaren Risiken führt zu hohen Risikozuschlägen des Bieters. Daher sind die Risiken klar darzulegen und ggf. anderweitig abzusichern.</p> <p>Die Wahl der Ausschreibungsform (konstruktiv bzw. funktional) ist für jedes Projekt aufs Neue abzuwägen. Funktionale Ausschreibungen sind aufgrund der schwierigen Vergleichbarkeit der Angebote nur in Betracht zu ziehen, wenn das Verbesserungs- und Kostensenkungspotenzial als groß eingeschätzt wird.</p> <p>Es wird empfohlen, Bieterlücken als unechte Bieterlücken auszuschreiben.</p> <p>Die Reihung der Vertragsbestandteile bei Widersprüchen ist festzulegen und nicht zwingend von der ÖNORM B 2110 zu übernehmen.</p> <p>Öffentlichen Auftraggebern wird die Einsetzung einer internen Stabstelle zu Überprüfung der Ausschreibungsqualität empfohlen. Im Sinne des 4-Augen-Prinzips sind die Aus-</p>

	<p>schreibungen auf Konsistenz, Vollständigkeit, Zusammenhänge und Widersprüche zu kontrollieren. (→ Kap. 5.1 bis Kap. 5.5)</p>
<div style="text-align: center;">  <p>Erstellung der Kostenschätzung</p> </div>	<p>Auch bei frühzeitigen Kostenermittlungen sind die Überlegungen hinter der Schätzung festzuhalten.</p> <p>Die Grundlage einer soliden Kostenermittlung sollte stets aus Vergleichspreisen von Referenzprojekten und aus Aufschlägen/Nachlässen, resultierend aus dem Risikomanagement, bestehen.</p> <p>Die Preisbasis der Kostenermittlung ist stets anzugeben.</p> <p>Grundsätzlich wird die Verwendung von veränderlichen Preisen empfohlen, um Unklarheiten in der Abrechnung bei terminlichen Verschiebungen zu vermeiden. Festpreise sind nur bei einem kurzen Projektzeitraum mit fixierten terminlichen Rahmenbedingungen vorzusehen.</p> <p>Etwaige Zuschläge für Unsicherheiten usw. sind aufzuschlüsseln und nicht versteckt in der Kostenermittlung einzurechnen.</p> <p>Budgetäre Reserven dürfen nicht durch die Erhöhung der Mengenvordersätze im Leistungsverzeichnis geschaffen werden. Budgetäre Reserven sind klar als solche (z. B. 10% Unvorhergesehenes) in der Kostenschätzung zu deklarieren. (→ Kap. 5.6)</p>
<div style="text-align: center;">  <p>Erstellung der Terminplanung</p> </div>	<p>Die Anzahl der terminlichen Vorgaben sind auf wenige, für den AG wesentliche, Termine zu beschränken.</p> <p>Für die Festlegung des Terminplans sind in Bezug auf die Leistungsintensität realistische Ansätze zu treffen.</p> <p>Es sind möglichst wenige Zwischentermine vorzusehen, sofern es dafür keine Gründe gibt, um die baubetriebliche Abwicklung weitestgehend dem AN zu überlassen.</p> <p>Bei der Festlegung des Baubeginns sind Reservezeiten für beispielsweise Nachprüfungsverfahren, Verzögerungen beim Erwirken von Bescheiden, Verzögerungen bei Planungsleistungen etc. zu berücksichtigen.</p>


	<p>Abhängigkeiten die aufgrund von technischen Erfordernissen zwischen Gewerken bestehen, sind im Zuge der Ausschreibung zu eruieren und in der Terminplanung einzupfleger.</p> <p>Es ist zu prüfen ob Wartezeiten aus technischer und / oder organisatorischer Sicht während der Bauausführung notwendig sind. (→ Kap. 5.8)</p>
 <p>Festlegung des Vergabeverfahrens</p>	<p>Auf Basis der Kostenermittlung sind die möglichen Vergabeverfahren zu identifizieren und auszuwählen. Dabei gilt es vor allem die Los-Regelung zu beachten.</p> <p>Die Auswahlkriterien, die Eignungskriterien und die Zuschlagskriterien sind zu definieren und die Begrifflichkeiten auf keinen Fall zu verwechseln.</p> <p>Eine bewusste Senkung der Anforderungskriterien kann, durch die Erweiterung des Bieterkreises, zu günstigeren Angebotspreisen führen. Jedoch sind bei, für den Auftraggeber, sensiblen Projekten die Anforderungskriterien hoch zu halten. (→ Kap. 5.7)</p>

Tabelle 6: Maßnahmen präventives Claim Management in der Ausschreibungsphase²⁵⁵

9.6 Prozess 4: Präventives Claim Management in der Phase der Angebotsprüfung

Der Prozess 4 präventives Claim Management in der Phase der Angebotsprüfung bildet die letzten Maßnahmen des Verhinderns von Mehrkosten vor Vertragsabschluss ab. Dabei geht es vor allem darum, die Rahmenbedingungen, welche durch das BVergG vorgegeben sind, einzuhalten und somit rechtssicher zur Vergabe der Leistung zu gelangen.

9.6.1 Prozess 4: Prozesssteckbrief

<p>Prozesssteckbrief</p>	
<p>Prozessname:</p>	<p>Präventives Claim Management in der Phase der Angebotsprüfung.</p>

²⁵⁵ Näheres dazu siehe Kapitel 5. Präventives Claim Management in der Ausschreibungsphase.

Zweck:	Der Prozess präventives Claim Management in der Ausschreibungsphase gibt Maßnahmen für die rechtssichere Vergabe von Leistungen vor.
Ergebnis:	Vertragsabschluss mit dem Billigst- bzw. Bestbieter.
Kunden des Prozesses:	Der Hauptkunde des Prozesses ist der Auftraggebervertreter, also die projektverantwortliche Person.
Erwartungen der Kunden:	Maßnahmen für die Vermeidung von Mehrkosten durch Einsprüche in der Phase der Angebotsprüfung bzw. Stillhaltefrist.
Schnittstellen eingangsseitig:	Prozess 3 präventives Claim Management in der Ausschreibungsphase.
Erster Prozessschritt:	Angebotsöffnung.
Letzter Prozessschritt:	Vertragsabschluss.
Schnittstellen ausgangsseitig:	Als Nächstes würden die Claim-Management-Maßnahmen in der Ausführungsphase angestoßen werden (nicht Teil der Diplomarbeit).
Schnittstellen zu anderen Prozessen:	Es besteht eine Parallelität mit dem Prozess unternehmensinternes präventives Claim Management.
Beteiligte Personen:	Für die Prozessdurchführung ist maßgeblich der Auftraggebervertreter verantwortlich.
Erfolgsfaktoren/ mögliche Hindernisse:	Die wichtigste Voraussetzung für einen erfolgreichen Prozess ist die penible Einhaltung der Vorgaben durch das BVergG. Mögliche Hindernisse des Prozesses könnten Einsprüche von Bietern sein, welche zu Mehrkosten führen können.

Tabelle 7: Prozessteckbrief präventives Claim Management in der Phase der Angebotsprüfung²⁵⁶

²⁵⁶ Eigene Darstellung.

9.6.2 Prozess 4: Präventives Claim Management in der Phase der Angebotsprüfung

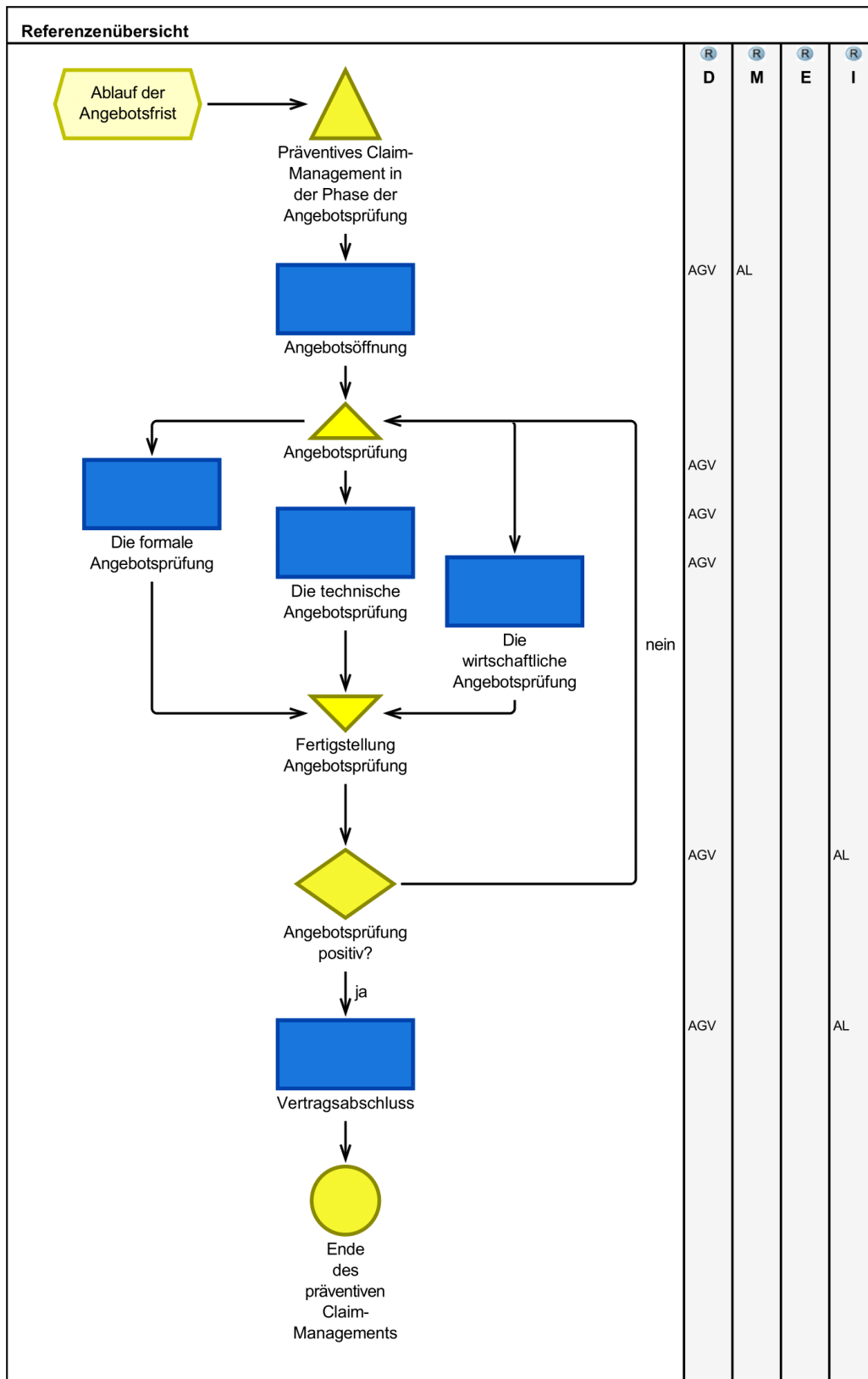





Abbildung 26: Prozess 4 Präventives Claim Management in der Phase der Angebotsprüfung²⁵⁷

²⁵⁷ Eigene Darstellung.

Prozess 4 präventives Claim Management in der Phase der Angebotsprüfung besteht aus fünf Aktivitäten. Die präventiven Claim-Management-Überlegungen hinter den Aktivitäten sind in Tabelle 8 festgehalten. Der Prozess endet mit dem rechtsgültigen Abschluss des Werkvertrages. Ferner enden damit die präventiven Claim-Management-Aktivitäten.

Gleichzeitig ist der Vertragsabschluss jedoch der Start für die Claim-Management-Maßnahmen während der Ausführungsphase. Diese werden in dieser Arbeit nicht genauer erläutert.²⁵⁸

Element/Name	Präventive Claim-Management-Maßnahmen
 <p data-bbox="220 891 443 925">Angebotsöffnung</p>	<p data-bbox="501 607 1390 786">Sofern Angebote nicht elektronisch abgewickelt werden, so sind das Datum und die Uhrzeit des Einlangens festzuhalten. Weiters dürfen keine Informationen über die eingelangten Angebote veröffentlicht werden. Ferner sind die Angebote verschlossen aufzubewahren.</p> <p data-bbox="501 801 1390 943">Für den Vorgang der Angebotsöffnung ist im Vorfeld eine Vorlage zu erstellen, welche die verpflichtenden Informationen beinhaltet, um eine mangelhafte Angebotsöffnung zu vermeiden.</p> <p data-bbox="501 958 1390 1093">Neben dem Unternehmensnamen, Angebotspreis usw. sind vor allem die Bieterangaben mitzuteilen, welche für die Zuschlagskriterien relevant sind. (→ Kap. 6.1)</p>
 <p data-bbox="226 1373 450 1451">Die formale Angebotsprüfung</p>	<p data-bbox="501 1111 1390 1245">Als Großteil der formalen Angebotsprüfung ist das Protokoll der Angebotsöffnung beizulegen, da hierbei schon der Großteil der formalen Anforderungen kontrolliert wurde.</p> <p data-bbox="501 1261 1390 1601">Bei der Prüfung der rechnerischen Richtigkeit ist auf die Festlegungen der Ausschreibungsunterlagen zu achten. Ein zwingendes Ausscheiden des Angebotes, aufgrund eines Rechenfehlers ab größer zwei Prozent, muss in der Ausschreibung festgehalten sein. Beim Auftreten eines Rechenfehlers ist eine mögliche Vorreihung zu überprüfen. Die Vorreihung ist nur zulässig, wenn dies in der Ausschreibung festgelegt wurde. (→ Kap. 6.2.1)</p>
 <p data-bbox="226 1787 450 1865">Die technische Angebotsprüfung</p>	<p data-bbox="501 1615 1390 1704">Es ist zu überprüfen, ob der Bieter ein befugtes, leistungsfähiges und zuverlässiges Unternehmen ist.</p> <p data-bbox="501 1720 1390 1809">Etwaige in Bieterlücken angegebene Produkte sind auf die Erfüllung der Anforderungen zu überprüfen und festzuhalten.</p> <p data-bbox="501 1825 1390 1910">Es sind Alternativ- bzw. Abänderungsangebote auf deren Gleichwertigkeit zu überprüfen. (→ Kap. 6.2.2)</p>

²⁵⁸ Näheres dazu siehe Kapitel 2.3 Zeitliche Abgrenzung des präventiven Claim Management.



 <p>Die wirtschaftliche Angebotsprüfung</p>	<p>Im Zuge der wirtschaftlichen Angebotsprüfung ist im ersten Schritt die allgemeine Preisangemessenheit zu überprüfen. Als Referenzwert ist die Kostenermittlung heranzuziehen. Außerdem sind die Angebotspreise der Bieter untereinander zu vergleichen.</p> <p>Sofern Auffälligkeiten während der allgemeinen Preisangemessenheitsprüfung auftauchen, ist im zweiten Schritt eine vertiefte Angebotsprüfung durchzuführen.</p> <p>Auffällige Positionen sind im Zuge von Aufklärungsgesprächen bauwirtschaftlich zu hinterfragen.</p> <p>Bei den Lohnkosten ist vor allem auf die Einhaltung der kollektivvertraglichen Rahmenbedingungen zu achten. (→ Kap. 6.2.3)</p>
 <p>Vertragsabschluss</p>	<p>Die Zuschlagsentscheidung ist allen Bietern unter Angabe des Vergabepreises mitzuteilen. Weiters ist der Zuschlagszeitpunkt unter Angabe der Stillhaltefrist bekannt zu geben.</p> <p>Es ist besonders auf die Einhaltung der gesetzlichen Fristen zu achten. (→ Kap. 7)</p>

Tabelle 8: Maßnahmen präventives Claim Management in der Phase der Angebotsprüfung²⁵⁹

9.7 Prozess 5: Unternehmensinternes präventives Claim Management

Prozess 5 unternehmensinternes präventives Claim Management bildet Maßnahmen ab, welche ein öffentlicher Auftraggeber vorzunehmen, um die internen Abläufe zu kontrollieren. Zum einen geht es um das Erkennen und Verhindern von Risiken, welche durch Projekte entstehen können, zum anderen um das Verhindern von internen Risiken, die aus der Missachtung von verpflichtenden Regelabläufen resultieren.

9.7.1 Prozess 5: Prozesssteckbrief

Prozesssteckbrief	
Prozessname:	Unternehmensinternes präventives Claim Management.
Zweck:	Der Prozess unternehmensinternes präventives Claim Management gibt Maßnahmen für die Minimierung von unternehmensinternen Risiken vor.
Ergebnis:	Minimierung des unternehmensinternen Risikos.

²⁵⁹ Näheres dazu siehe Kapitel 6. Präventives Claim Management in der Phase der Angebotsprüfung und Kapitel 7. Der Zuschlag, das Ende des präventiven Claim Management.

Kunden des Prozesses:	Der Hauptkunde des Prozesses ist der Geschäftsführer, da dieser für die Minimierung des unternehmensinternen Risikos verantwortlich ist.
Erwartungen der Kunden:	Maßnahmen für die Vermeidung von Mehrkosten durch die Einhaltung interner Regelabläufe.
Schnittstellen eingangsseitig:	Keine.
Erster Prozessschritt:	Anwendung internes Kontrollsystem.
Letzter Prozessschritt:	Anwendung Risikomanagement.
Schnittstellen ausgangsseitig:	Keine.
Schnittstellen zu anderen Prozessen:	Es besteht eine Parallelität zu den Prozessen 1 bis 4.
Beteiligte Personen:	Für die Prozessdurchführung sind der Auftraggebervertreter und der Abteilungsleiter verantwortlich.
Erfolgsfaktoren/ mögliche Hindernisse:	Die wichtigste Voraussetzung für einen erfolgreichen Prozess ist die Erstellung von Regelabläufen, um die internen Risiken zu minimieren.

Tabelle 9: Prozessteckbrief unternehmensinternes präventives Claim Management²⁶⁰

²⁶⁰ Eigene Darstellung.

9.7.2 Prozess 5: Unternehmensinternes präventives Claim Management

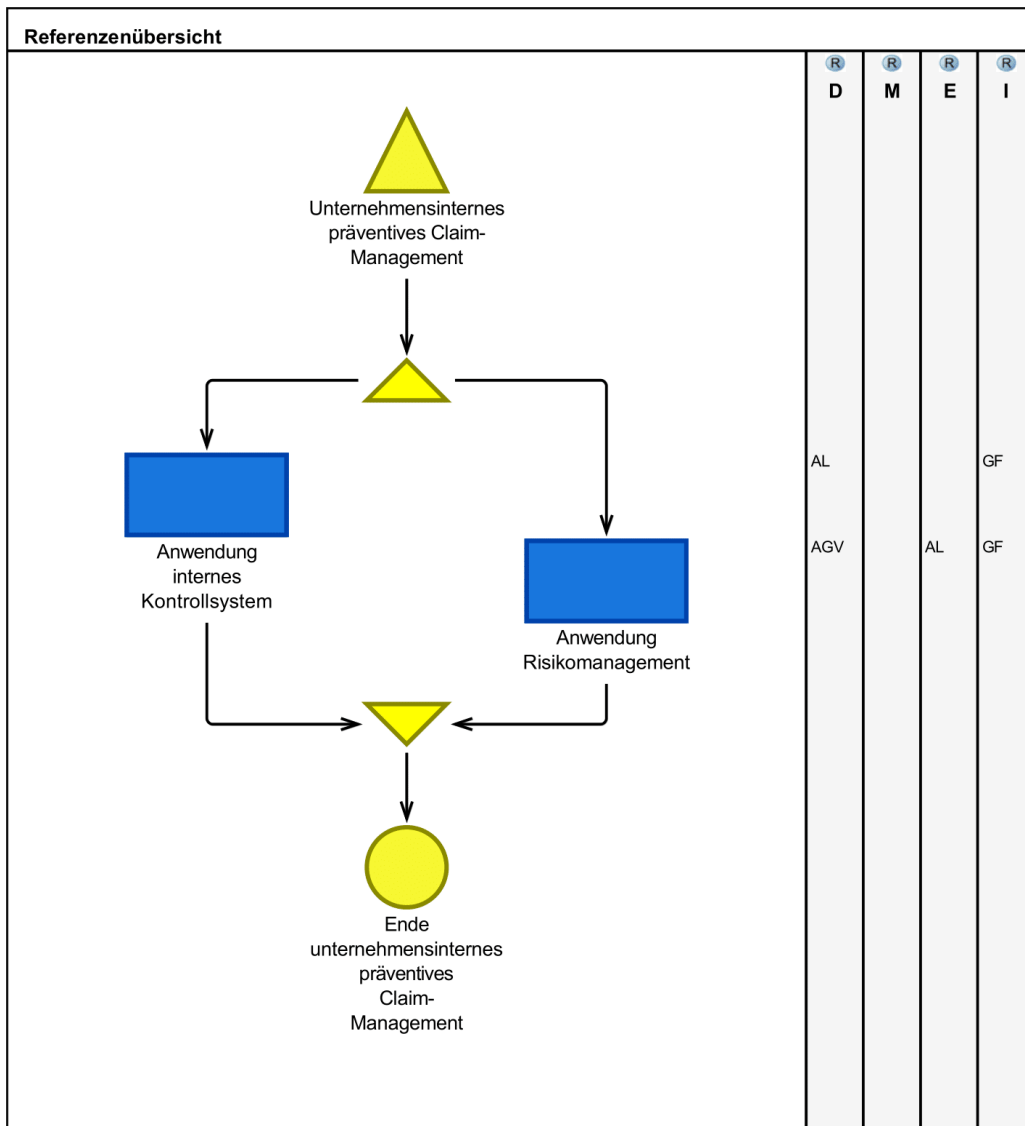


Abbildung 27: Prozess 5 unternehmensinternes präventives Claim Management²⁶¹

Prozess 5 unternehmensinternes präventives Claim Management besteht aus den Aktivitäten Anwendung des internen Kontrollsystems und Anwendung des Risikomanagements. Der Prozess 5 wird parallel zu den Prozessen 1 bis 4 durchgeführt, welche in einer Abfolge hintereinandergeschaltet sind. Im Gegensatz dazu hat dieser Prozess keinen Vorgänger und keinen Nachfolger.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar. The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

²⁶¹ Eigene Darstellung.



Element/Name	Präventive Claim-Management-Maßnahmen
 <p data-bbox="233 600 437 703">Anwendung internes Kontrollsystem</p>	<p data-bbox="501 271 1394 405">Zur Sicherstellung der Einhaltung der Regelabläufe ist ein internes Kontrollsystem einzurichten. Dieses muss sowohl technische als auch organisatorische Abläufe beinhalten.</p> <p data-bbox="501 421 1315 456">Es sind graphisch aufgearbeitete SOLL-Prozesse zu erstellen.</p> <p data-bbox="501 472 1394 555">Die Schnittstellen zwischen den Projektbeteiligten sind klar abzustecken.</p> <p data-bbox="501 571 1394 654">Zur Erreichung von konsistenten Prozessen sind die internen Abläufe dem AN vertraglich zu überbinden.</p> <p data-bbox="501 669 1370 705">Generell ist ein Vier-Augen-Prinzip im Unternehmen zu verankern.</p> <p data-bbox="501 721 1394 804">Die Einhaltung des IKS ist durch interne bzw. externe Experten sicherzustellen.</p> <p data-bbox="501 819 1394 902">Erkenntnisse aus den Überprüfungen sind durch die Fortschreibung des IKS festzuhalten. (→ Kap. 8.3)</p>
 <p data-bbox="209 1144 469 1211">Anwendung Risikomanagement</p>	<p data-bbox="501 927 1394 1010">Es ist ein Bewertungssystem für die „Berechnung“ des Risikos einzuführen.</p> <p data-bbox="501 1025 1394 1108">Aufgrund der vergleichsweise leichten Anwendbarkeit wird die Verwendung von Risikographen empfohlen.</p> <p data-bbox="501 1124 1394 1207">Es hat stets ein Vergleich zwischen den Schadensfolgekosten und der Eintrittswahrscheinlichkeit zu erfolgen.</p> <p data-bbox="501 1223 1394 1305">Die Ergebnisse aus dem Risikomanagement sind in der Budgetierung zwingend zu berücksichtigen. (→ Kap. 8.4)</p>

Tabelle 10: Maßnahmen unternehmensinternes präventives Claim Management²⁶²

²⁶² Näheres dazu siehe Kapitel 8. Das unternehmensinterne präventive Claim Management.

10 Ausblick

10.1 Mögliche Änderungen durch die Digitalisierung und die Etablierung von BIM

Derzeit sind sowohl die Digitalisierung als auch das darin beinhaltete BIM ein großes Thema in der Bauwirtschaft. Die Weiterentwicklung in diesem Bereich wird für das präventive Claim Management des öffentlichen Auftraggebers erhebliche Auswirkungen haben.

Von der Digitalisierung wird in erster Linie erwartet, dass sich dadurch die Dokumentation verbessert. Es soll garantiert werden, dass die Dokumentation über alle Phasen des Projektes durchgängig und nachvollziehbar ist. Da die Dokumentation den Grundstein für die Mehr- und Minderkostenforderungen bildet, soll daraus eine weniger konfliktbehaftete Behandlung der Forderungen resultieren. Vor allem könnte dies durch eine nachvollziehbare Dokumentation der SOLL-, SOLLTE- und IST-Vergleiche das Streitpotenzial reduzieren.

Durch die Implementierung von BIM sollen die Probleme, welche in Zusammenhang mit dem Thema baubegleitende Planung vorherrschen, gelöst werden. Dies soll durch die gemeinsame Planung eines digitalen Modells erfolgen. Somit werden die Planer angehalten, sich gemeinsam abzustimmen und bei vorhandenen Konflikten miteinander, noch vor Ausführungsbeginn, an einer planerischen Lösung zu arbeiten. Damit soll es gelingen, die Schnittstellenprobleme unter den Planern, welche vor allem bei Großprojekten zu Mehraufwendungen führen, in den Griff zu bekommen.

Wenn der Fokus auf das präventive Claim Management gelegt wird, könnte der größte Vorteil von BIM sein, dass das Leistungsziel des Auftraggebers und der Leistungsumfang, den der Auftragnehmer wahrnimmt, gemeinsam in einem Modell abgebildet sind. Dadurch sollen sich im Optimalfall das Leistungsziel und der vertragliche Leistungsumfang decken und somit das Claim-Potenzial deutlich senken. Durch die Visualisierung wird das Bau-Soll anschaulich dargestellt und damit geht einher, dass für beide Vertragspartner der Vertragsinhalt exakter bestimmt ist.

Neben den zu erwartenden Verbesserungen gibt es noch einige Punkte, für die es einer Klärstellung beziehungsweise einer Lösung bedarf. Es ist zum Beispiel fraglich, wie die Vertragsbedingungen für die Abwicklung von BIM-Modellen aussehen sollen. Derzeit fehlen diesbezüglich Standards. Für eine rechtssichere Abwicklung wird es nötig sein, dass die Normeninstitute abgestimmte Richtlinien vorgeben. Ohne diese Anhaltspunkte werden öffentliche Auftraggeber aufgrund der nur schwer zu bewertenden Risiken die standardmäßige Verwendung von BIM erst in naher Zukunft in Betracht ziehen. In Bezug auf das präventive Claim

Management ist die Wahl des Abwicklungsmodells BIM derzeit oftmals noch mit einer zu hohen Unsicherheit behaftet.

Gleichzeitig ist für die Umsetzung eines BIM-Modells internes Know-how notwendig, welches bei den meisten öffentlichen Auftraggebern wahrscheinlich noch nicht vorhanden ist. Um eine zu starke Abhängigkeit von den Planern zu verhindern, gilt es das Know-how in den nächsten Jahren schrittweise aufzubauen. Wenn dann das Grundverständnis für BIM und der Entwicklungswille bei den Mitarbeitern vorhanden ist, steht der Ausführung nichts mehr im Wege.

Zweifelsfrei wird in Zukunft das Thema Digitalisierung und BIM in der Bauwirtschaft forciert werden. Es bleibt jedoch fraglich, ob sich die Umsetzung auf gewisse Sparten (z. B. Hochbau, linienförmige Projekte etc.) beschränken wird oder ob eine komplette Umstellung auf eine digitale und BIM-unterstützte Abwicklung gelingt.

11 Zusammenfassung

Die gegenständliche Arbeit zeigt, dass unter Anti Claim Management nicht nur das Verhindern von Mehrkosten in der Ausführungsphase verstanden werden darf. Vielmehr ist das Anti Claim Management strikt in das präventive Claim Management und das aktive Anti Claim Management zu trennen. Zeitlich gibt es keine Überlappung, sondern die Trennung erfolgt durch den Vertragsabschluss zwischen öffentlichem Auftraggeber und Auftragnehmer.

Der Fokus der Arbeit liegt auf dem präventiven Claim Management. Das präventive Claim Management besteht aus viel mehr als einer genauen Planung und Ausschreibung. Unbestritten ist, dass der wichtigste Faktor für die Minimierung des Claim-Potenzials eine detaillierte Planung und Ausschreibung sind. Gleichzeitig bestehen jedoch eine Vielzahl von Möglichkeiten zur Mehrkostenverhinderung.

Maßnahmen zur Mehrkostenverhinderung werden in die Phasen Entwicklung, Planung, Ausschreibung, Angebotsöffnung und Vertragsabschluss geteilt. Diese Projektphasen sind hintereinandergeschaltet. Im Gegensatz dazu ist das unternehmensinterne präventive Claim Management parallel zu den anderen zu führen. Die Abhandlung der Projektphasen ist mithilfe der Prozesslandkarte graphisch dargestellt.

Die einzelnen Prozesse sind graphisch dargestellt, um den Ablauf der einzelnen Aktivitäten zu veranschaulichen. Die Prozesse bilden die sechs zuvor erwähnten Projektphasen ab. Für die Anwendung der Prozesse ist die dahinterliegende Maßnahmenliste essentiell. Diese beinhaltet die Maßnahmen, welche im Rahmen der Aktivitäten durchzuführen sind. Ergebnis ist eine Anleitung mit Hilfestellungen für die Abwicklung des präventiven Claim Managements.

Die Arbeit verdeutlicht, dass dem präventiven Claim Management in Zukunft noch mehr Bedeutung zukommen wird, denn es wird gezeigt, dass die überwiegende Mehrheit der Mehrkosten in der Ausführungsphase schon vor Vertragsabschluss verhindert werden kann. Zudem hat der öffentliche Auftraggeber vor Vertragsabschluss die gestalterische Freiheit der Verträge auf seiner Seite. Nach Vertragsabschluss wird der öffentliche Auftraggeber von einer aktiven in eine reagierende Rolle gedrängt. Aus diesem Grund ist der Appell der Diplomarbeit, dass öffentliche Arbeitgeber sich intensiver mit dem Thema präventives Claim Management beschäftigen sollen und dadurch das Claim-Potenzial ihrer Projekte deutlich verringern können.

Literaturverzeichnis

BECKER, S., ROHARK, T., TENZER, D., TUSCHY, S. (2012): Konvektion zur Erstellung von Geschäftsprozessen am Universitätsklinikum Bonn.

BRAUN, M., HAENTJENS, A., NEMUTH, T. (2010): Schnittstellen im Bauablauf. Werner Verlag.

DREES, J., LANG, C., SCHÖPS, M. (2014): Praxisleitfaden Projektmanagement. 2. Auflage. München. Carl Hanser Verlag

ELWERT, U., FLASSAK, A. (2010): Nachtragsmanagement in der Baupraxis. Grundlagen – Beispiele – Anwendung. Wiesbaden. Vieweg + Teubner Verlag.

FLUCHER, T., von Minckwitz, U., Kochendörfer, B., Viering, M. G. (2003): Mediation im Bauwesen. Berlin: Ernst & Sohn.

GIRMSCHIED, G. (2016): Projektabwicklung in der Bauwirtschaft – prozessorientiert. Wege zur Win-Win-Situation für Auftraggeber und Auftragnehmer. 5. Auflage. Springer-Verlag Berlin Heidelberg

GIRMSCHIED, G., BUSCH, T. (2014): Projektrisikomanagement in der Bauwirtschaft. 2. Auflage. Zürich. Beuth Verlag GmbH.

GREINER, P., MAYER, P., STARK, K. (2009): Baubetriebslehre – Projektmanagement. Erfolgreiche Steuerung von Bauprojekten. 4. Auflage. Vieweg + Teubner Verlag

GREGORC, W., WEINER, K.-L. (2009): Claim-Management. Ein Leitfaden für Projektmanager und Projektteam. Erlangen. Publicis Verlag.

GÖLLES, H., LINK, D. (2003): Mehrkostenvergütung bei Bauaufträgen – Claimmanagement gemäß ONR 22117. Wien. Austrian Standards plus Publishing.

KALUSCHE, W. (2012): Projektmanagement für Bauherren und Planer. 3. Auflage. Cottbus. Oldenburg Verlag

KARASEK, G. (2018): Bauvertrag und Generalunternehmervertrag. Universitätsskriptum Universität Wien Sommersemester 2018.

KREJCI, H. (2015): Unternehmensrecht. Wien. Manz Verlag.

KREJCI, H. (2017): Baurecht. Beiträge zum Bauvertrags-, Vergabe- und Ziviltechnikerrecht. Verlag Österreich.

KROPIK, A., WIESINGER, C. (2012): Generalunternehmer und Subunternehmer in der Bauwirtschaft: vom Angebot bis zur Fertigstellung der Leistung. 3. Auflage. Wien. Austrian Standards plus Publishing.

KROPIK, A. (2014): Bauvertrags- und Nachtragsmanagement. Der Bauvertrag, Vertragsgestaltung, Angebotslegung, Projektentwicklung, Anwenderhinweise, Leistungsstörungen, Nachträge legen und prüfen, Beispiele und Berechnungsansätze. Wien. Eigenverlag.

KROPIK, A. (2018): Management und Abwicklung von Bauvorhaben. Universitätskriptum TU Wien Sommersemester 2018.

KRONTHALER, C. (2017): Welche Leistungen sind von einer Pauschalpreisvereinbarung umfasst? In: bau aktuell. Baurecht – Bauwirtschaft – Baumanagement. 8/3/98-103.

LECHNER, H. (2009): AntiClaimManagement (ACM). Verlag der Technischen Universität Graz.

LEDERER, M. (2007): Entscheidung über die Projektform. In: Juristisches Projektmanagement. Hrsg.: KAPELLMANN, K. D.: Köln. Werner Verlag.

MÜLLER, E. (2014): Qualitätsmanagement für Unternehmer und Führungskräfte. Was Entscheider wissen müssen. Berlin. Gabler Verlag.

MÜLLER, W. (2008): Aktuelles zum Bau- und Anlagenrecht. Festschrift zum 30-jährigen Bestehen der Österreichischen Gesellschaft für Baurecht. Wien. Manz Verlag.

MÜLLER, K. (2012): Vorbeugendes und konstruktives Claim-Management. Ein Ansatz zur konfliktvermeidenden und lösungsorientierten Abwicklung von Bauprojekten. Tagungsband 2012 6.PM – Bau Symposium.

MÜLLER, K., STEMPKOWSKI, R. (2015): Handbuch Claim-Management., Rechtliche und bauwirtschaftliche Lösungsansätze zur Abwicklung von Bauprojekten für Auftraggeber und Auftragnehmer. 2. Auflage. Wien. Linde Verlag.

OBERNDORFER, W., JODL, H. G. (2010): Handwörterbuch der Bauwirtschaft., interdisziplinäre Begriffswelt des Bauens. 3. Auflage. Wien. Austrian Standards plus Publishing.

PLETTENBACHER, W., STOPFER, M., NOWOTNY, K. (2014): Handbuch Anti-Claim-Management. Verhindern und Abwehren von Mehrkosten am Bau. Wien. Linde Verlag.

RECHNUNGSHOF ÖSTERREICH (2006): Themen der öffentlichen Finanzkontrolle. Wien.

RECHNUNGSHOF ÖSTERREICH (2012): Anti-Claimmanagement und Korruptionsbekämpfung bei Straßen- und Bahnbauprojekten. Wien.

RECHNUNGSHOF ÖSTERREICH (2012): Sanierung des Parlamentsgebäudes – Planungsprojekt. Wien.

RECHNUNGSHOF ÖSTERREICH (2016): Leitfaden zur Überprüfung von Internen Kontrollsystemen. Leitfaden für die Prüfung von Korruptionspräventionssystemen. Wien.

RECHNUNGSHOF ÖSTERREICH (2018): Management von öffentlichen Bauprojekten. Verbesserungsvorschläge des Rechnungshofes. Wien.

RECHNUNGSHOF ÖSTERREICH (2003): Tätigkeitsbericht des Rechnungshofes. Bund Verwaltungsjahr 2002. Wien.

RUMMEL, P. (1999): Zivilrechtliche Probleme des Bürgerrechts. In: ÖZW 1999, 1.

SCHLEICHER, M. (2011): Komplexitätsmanagement bei der Baupreisermittlung im Schlüsselfertigbau. Diplomarbeit. Universität Kassel.

SCHOPF, A. (2007): Prüf- und Warnpflicht des Werkunternehmers. Wien. Österreichischer Wirtschaftsverlag.

SCHOTTKE, R. (2006): Störungen infolge "learning by doing", alternative Streitbeilegung, Einführung einer einheitlichen Nachtragsberechnung bei der DB AG/6. Interdisziplinäre Norddeutsche Tagung für Baubetriebswirtschaft und Baurecht am 4./5. Juni 2004 in Bad Nenndorf. Semina, Akademie für Weiterbildung im Bauwesen. Konferenzschrift.: Semina.

V. STAUDINGER, J. (2013): BGB – Buch 2: Recht der Schuldverhältnisse: §§ 631-651 (Werkvertragsrecht). Sellier – de Gruyter.

STRUNZ, B. (2015): Darstellung von Elementen eines Anti Claim Managements als Teil der Prozesse der DB ProjektBau GmbH und Ableitung von Maßnahmen und Empfehlungen zur Optimierung und Ergänzung der Prozesslandschaft. Diplomarbeit an der Technischen Hochschule Wildenau.

VIGLIONE, A. (2018): Risikobewertung im Bauingenieurwesen. Universitätskriptum TU Wien Sommersemester 2018.

Internetquellen

BMP BAUMANGAEMENT GMBH: Totalübernehmer, unter <https://www.bmp-baumanagement.de/site/deutsch/unternehmen/veroeffentlichungen/glossar/t/#> (abgerufen am 09.10.2019)

BUNDESKAMMER DER ZIVILTECHNIKERINNEN (2014): Leistungsmodelle 2014, unter: https://www.arching.at/mitglieder/552/leistungsmodelle_2014.html (abgerufen am 13.11.2018)

BUNDESKAMMER DER ZIVILTECHNIKERINNEN (2014): Leistungsmodell Objektplanung – Architektur, unter: https://www.arching.at/fileadmin/user_upload/redakteure/LM_VM_2014/lm_objektplanung.pdf (abgerufen am 13.11.2018)

FORSCHUNGSINFORMATIONSSYSTEM (2015): Vor- und Nachteile von PPP, unter: <https://www.forschungsinformationssystem.de/servlet/is/349656/> (abgerufen am 16.11.2018)

HAUGER (2012): Kooperationsformen der öffentlichen und privaten Hand bei Verkehrsinfrastrukturen., unter: http://www.ifip.tuwien.ac.at/veranstaltungen/jahrestagung_2012_unterlagen/IFIP_Tagung_2012_06_Hauger.pdf (abgerufen am 11.10.2019)

LECHNER. H. (2014): Leistungsbild Begleitende Kontrolle., unter: https://www.arching.at/fileadmin/user_upload/redakteure/LM_VM_2014/lm_begleitende_kontrolle.pdf (abgerufen am 10.06.2019)

MEYER, M. (2016): Schnittstellenmanagement., unter: <https://servicecontrolling.org/wp-content/uploads/2016/09/Schnittstellenmanagement.pdf> (abgerufen am 13.01.2020)

MILIUS, B. (2004): Ein Beispiel für die Anwendung des Risikographen., unter: http://ifev.rz.tu-bs.de/Bieleschweig/pdfB4/Bieleschweig4_Folien_Milius.pdf (abgerufen am 02.12.2018)

RECHNUNGSHOF ÖSTERREICH (2006): Mehrkostenforderungen/Claim Management bei der Abwicklung von Bauvorhaben der öffentlichen Hand. unter: https://www.rechnungshof.gv.at/rh/home/home/mehrkostenforderungen_bau.pdf (abgerufen am 19.11.2019)

SYCAT: Was ist eine Prozesslandkarte?, unter: <https://www.sycat.com/wissen/was-ist-eine-prozesslandkarte.html> (abgerufen am 01.08.2019)

Universität Innsbruck: Korruptionsbekämpfung, unter: <https://www.uibk.ac.at/innenrevision/antikorrupcion.html> (abgerufen am 19.11.2018)

VOLKMANN. W. (2010): Bauprojektmanagement., unter: https://www.volkmann-pm.de/images/kunde/pdfs/PM_Werkzeuge.pdf (abgerufen am 10.06.2019)

WIENER LINIEN (2016): Handbuch IKS – Internes Kontrollsystem, unter: http://intranet-wienerlinien/media/files/2016/db-wl-3551_01_handbuch%20iks_20160802_188723.pdf (abgerufen am 15.11.2018)

WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH (2008): Leitfaden zur Kostenabschätzung von Planungsleistungen. Band 4. Projektmanagement. Projektleitung – Projektentwicklung – Projektsteuerung., unter: <https://www.wko.at/branchen/gewerbe-handwerk/bau/band-4-projektmanagement.pdf> (abgerufen am 19.11.2019)

WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH (2018): Die neutrale Leistungsbeschreibung. Rechtsmittel im Vergabeverfahren, unter: <https://www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/Die-neutrale-Leistungsbeschreibung.html> (abgerufen am 05.04.2019)

WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH (2018): Öffentliche und Sektorenauftraggeber im Vergaberecht, unter: https://www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/Oeffentliche_und_Sektorenauftraggeber_im_Vergaberecht.html (abgerufen am 21.10.2018)

WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH (2018): Auswahl-, Eignungs- und Zuschlagskriterien im Vergabeverfahren, unter: https://www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/Auswahl-,_Eignungs-_und_Zuschlagskriterien_im_Vergabeverfa.html (abgerufen am 11.06.2019)

WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH (2018): Örtliche Bauaufsicht (ÖBA). Leitfaden zur Kostenabschätzung von Planungs- und Projektmanagementleistungen, unter: <https://www.wko.at/branchen/gewerbe-handwerk/bau/band-3-oertliche-bauaufsicht.pdf> (abgerufen am 22.10.2018)

ZECHBAU PARTNERUNG, unter: <http://www.zechbau-partnering.de/partnering/vorteile.html> (abgerufen am 11.11.2018)

Gesetze, Normen und Richtlinien

Allgemeines Bürgerliches Gesetzbuch für die gesamten deutschen Erbländer der Österreichischen Monarchie. StF: JGS Nr. 946/1811

ASFINAG-Gesetz. StF: BGBl. Nr. 591/1982

Bundesgesetz über die Vergabe von Aufträgen (Bundesvergabegesetz 2018 – BvergG 2018). StF: BGBl. Nr. 65/2018

ÖNORM A 2063 (2015): Austausch von Leistungsbeschreibungs-, Elementkatalogs-, Ausschreibungs-, Angebots-, Auftrags- und Abrechnungsdaten in elektronischer Form. Wien. Austrian Standards plus Publishing

ÖNORM B 1801 – 1 (2015): Bauprojekt- und Objektmanagement – Teil 1: Objekterrichtung. Wien. Austrian Standards plus Publishing

ÖNORM B 2110 (2013): Allgemeine Vertragsbestimmungen für Bauleistungen. Werkvertragsnorm. Wien. Austrian Standards plus Publishing

ÖNORM B 2118 (2013): Allgemeine Vertragsbestimmungen für Bauleistungen unter Anwendung des Partnerschaftsmodells, insbesondere bei Großprojekten. Werkvertragsnorm. Wien. Austrian Standards plus Publishing

ÖNORM DIN 69905 (2001): Projektwirtschaft – Projektabwicklung – Begriffe. Wien. Austrian Standards plus Publishing

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zeitliche Abgrenzung präventives Claim Management und aktives ACM.....	10
Abbildung 2: Grad der Kostenbeeinflussbarkeit.....	11
Abbildung 3: 10er-Regel.....	12
Abbildung 4: Vertragsverhältnisse bei Einzelvergabe	22
Abbildung 5: Vertragsverhältnisse Generalunternehmer.....	23
Abbildung 6: Vertragsverhältnisse Totalunternehmer	24
Abbildung 7: Übersicht Leistungsmodelle.....	32
Abbildung 8: Zusammenhang Leistungsabweichung, Leistungsänderung und Störung der Leistungserbringung.....	39
Abbildung 9: Themengebiete Angebotsprüfung.....	65
Abbildung 10: Abgrenzung des Risikomanagements vom internen Kontrollsystem	75
Abbildung 11: Beispielhafte Darstellung eines Risikographen	76
Abbildung 12: Beispiel Kosten-Nutzen-Darstellung.....	77
Abbildung 13: Prozesslandkarte präventives Claim Management	80
Abbildung 14: Ablauf der Angebotsfrist als Prozessauslöser	81
Abbildung 15: Prozessstart als Folge des Prozessauslösers.....	81
Abbildung 16: Aktivität.....	81
Abbildung 17: Nachfolger	82
Abbildung 18: Entscheidung.....	82
Abbildung 19: Parallelität und nachfolgende Aktivitäten.....	83
Abbildung 20: Vereinigung	83
Abbildung 21: Querverweis am Beispiel des vierten Prozesses.....	84
Abbildung 22: Prozessende.....	84
Abbildung 23: Prozess 1 Präventives Claim Management in der Entwicklungsphase.....	87
Abbildung 24: Prozess 2 Präventives Claim Management in der Planungsphase.....	91
Abbildung 25: Prozess 3 Präventives Claim Management in der Ausschreibungsphase	95
Abbildung 26: Prozess 4 Präventives Claim Management in der Phase der Angebotsprüfung	100
Abbildung 27: Prozess 5 unternehmensinternes präventives Claim Management.....	104

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Prozessteckbrief präventives Claim Management in der Entwicklungsphase	86
Tabelle 2: Maßnahmen präventives Claim Management in der Entwicklungsphase	89
Tabelle 3: Prozessteckbrief präventives Claim Management in der Planungsphase.....	90
Tabelle 4: Maßnahmen präventives Claim Management in der Planungsphase	93
Tabelle 5: Prozessteckbrief präventives Claim Management in der Ausschreibungsphase ..	94
Tabelle 6: Maßnahmen präventives Claim Management in der Ausschreibungsphase	98
Tabelle 7: Prozessteckbrief präventives Claim Management in der Phase der Angebotsprüfung	99
Tabelle 8: Maßnahmen präventives Claim Management in der Phase der Angebotsprüfung ..	102
Tabelle 9: Prozessteckbrief unternehmensinternes präventives Claim Management.....	103
Tabelle 10: Maßnahmen unternehmensinternes präventives Claim Management	105