

# **Konfliktlösungen in multilateralen Bauvertragsbeziehungen – Erfahrungen aus dem Project Alliancing**

Vortrag Dipl.-Ing. Oliver Bartz, Arcadis Germany GmbH, Berlin

12.00 bis 12.30 Uhr

# Agenda

**01** Grundprinzipien des Alliancing

**02** Wertschöpfung aus Bauherrensicht

**03** Organisation im Alliancing

**04** Alliancing in Australien

**05** Allianzvertrag

**06** Alliancing – Mechanismen zur Streitbeilegung

**07** Allianz - Vergleich

**08** Zusammenfassung

# Die Grundprinzipien des Alliancing

## Kulturwandel und Kooperationsgebot

### Vertragliche verankerte Mechanismen

- Einstimmigkeitsgebot
- Rechtsmittelverzicht
- Haftungsausschluss
- Werte und Verhaltensprinzipien

### Projektmanagement

- Teambuilding
- Konfliktlösung auf gleicher Ebene
- Angemessene Fristen zur Konfliktlösung je Hierarchiestufe
- Vorbildhaftes Verhalten der Führungskräfte und Einfordern der Verhaltensprinzipien



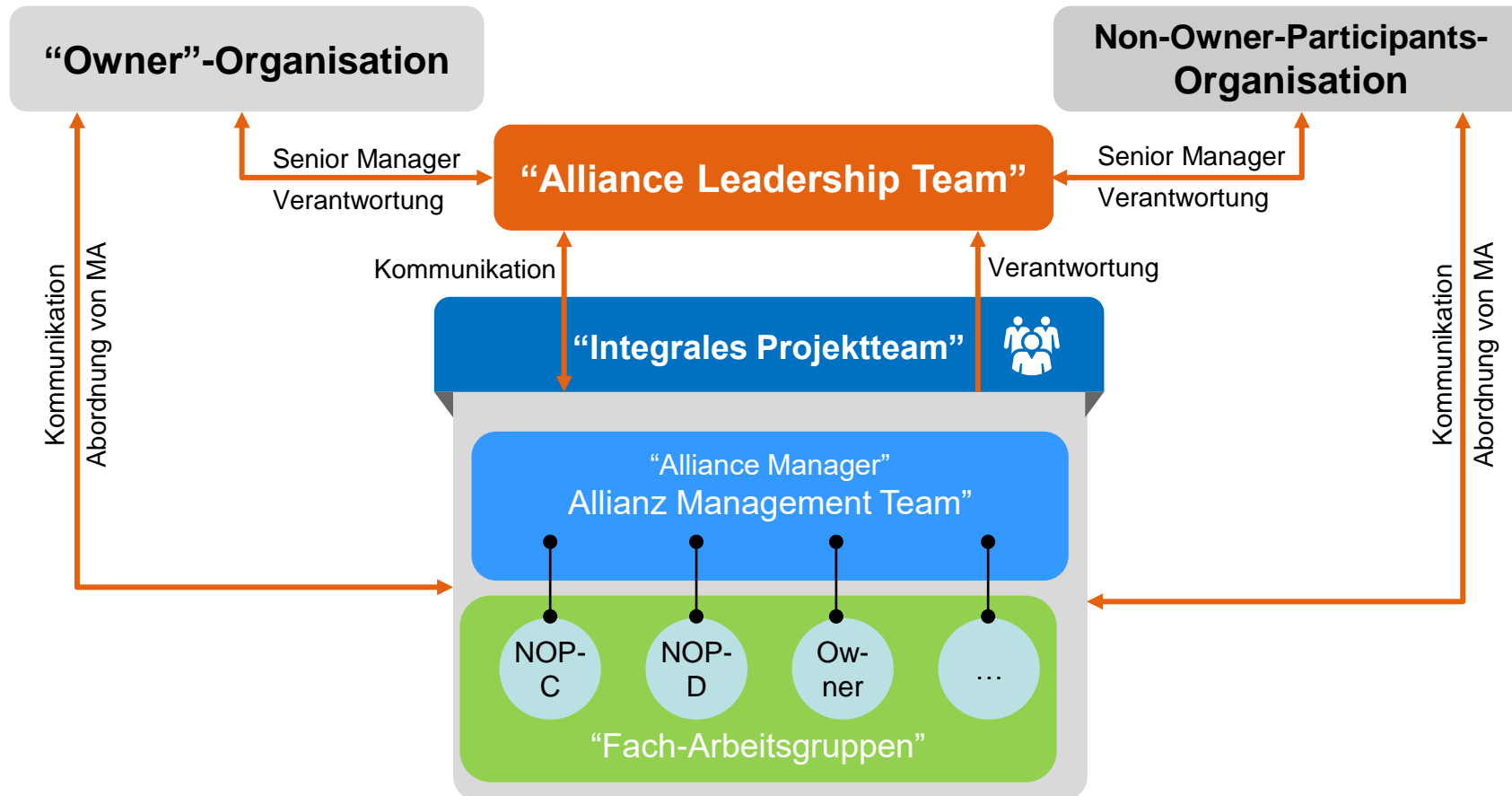
# Wertschöpfung aus Bauherrensicht

- Verfahren geeignet für **ausgewählte, komplexe Großprojekte** durch **Harmonisierung der verschiedenen Interessenlagen** und **anreizbasiertes Vergütungssystem**
- Verknüpfung Ziele des Bauherrn mit der monetären Vergütung der Projektpartner mittels messbarer Leistungskriterien
- Entscheidungen auf Basis **„BEST FOR PROJECT“** anstatt ‚best for party‘ durch vertragliche Verpflichtung
- Transparenz / Kostenkontrolle durch ‚open book‘-Verfahren
- gemeinschaftliche Risikoteilung anstatt Risikozuordnung
- ganzheitliches, integriertes Projektmanagement einschl. Risiken- und Chancenmanagement
- Förderung technologischer Innovation durch frühzeitige Einbindung der Baupartner
- Teamkultur erlaubt kooperative Bearbeitungsmethoden (Lean, Co-Working und BIM, Value Engineering, Value for Money)



# Organisation im Alliancing

## Organisationsstruktur



vgl. Dr. C. Schlabach, 2013

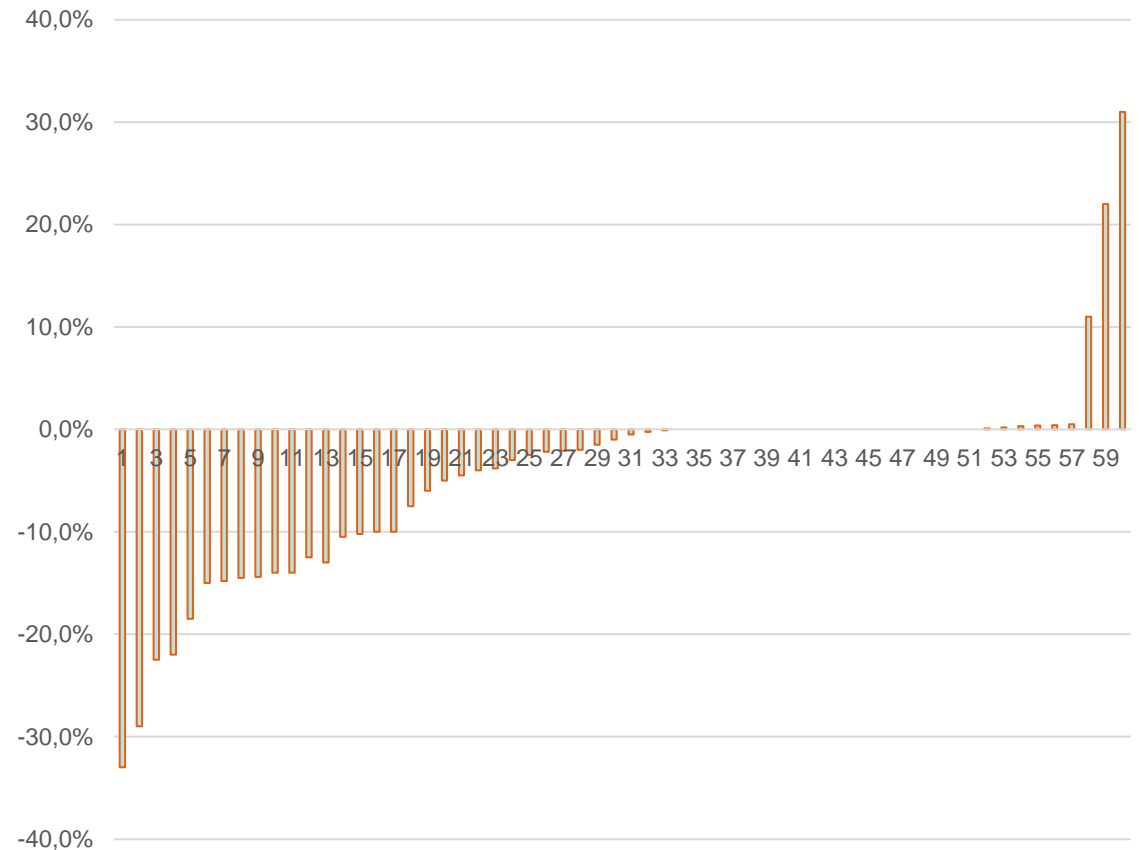
# Alliancing in Australien

Alliancing eingeführt Mitte 90er Jahre, seit über 10 Jahren fest etabliert

Weit mehr als 200 öffentliche Infrastrukturprojekte mit einem Gesamtinvest von > € 50 Mrd. zwischen 2004 und 2009

Dauerhafte Diskussion um „Value for Money“

Delta (actual AOC compared to final TOC) (n=60)



Quelle: "Longitudinal Study of Performance in Large Australasian Public Sector Infrastructure Alliances between 2008-2013", RMIT University/Melbourne

# Alliancing in Australien

Einführung von zwei Standard-Vertragsmustern in 2010:

- Project Alliance Agreement (Victorian Department of Treasury & Finance - **Victorian Model PAA**)
- Alliance Association of Australasia Reference Model PAA (the **AAA Model PAA**).

# Alliancing in Australien

## Streitbeilegungsklauseln

- **Victorian Model PAA:** pre-agreed deadlock resolution mechanism is important to allow for the resolution of disputes at the ALT level that cannot be resolved by agreement. A preferable dispute resolution mechanism in the context of an ALT deadlock is the so-called "swing man" process, under which an expert is appointed and each alliance Participant makes a written submission as to how the dispute should be resolved. The expert must then choose which of the submissions it prefers, having regard to the alliance principles. The expert is not allowed to impose its own, separate solution.
- **AAA Model PAA:** that all matters should be dealt with collaboratively within the alliance, and that decisions should be owned by the participants.

**Victorian Model PAA:** Ein im Voraus vereinbarter Mechanismus zur Lösung von Blockaden ist wichtig, um die Beilegung von Streitigkeiten auf der ALT-Ebene zu ermöglichen, die nicht durch eine einstimmige Entscheidung gelöst werden können. Ein bevorzugter Streitbeilegungsmechanismus im Zusammenhang mit einem ALT-Deadlock ist der so genannte "**Swing-Man**"-Prozess, bei dem ein Experte ernannt wird und jeder Allianzpartner eine schriftliche Erklärung darüber abgibt, wie der Streit gelöst werden soll. Der Experte muss dann unter Berücksichtigung der Allianzprinzipien einen Vorschlag wählen, welchen er als Lösung bevorzugt. Es ist dem Experten nicht gestattet, eine eigene, separate Lösung einzubringen.

**AAA Model PAA:** ... dass alle Angelegenheiten innerhalb der Allianz gemeinsam behandelt werden sollten und dass die **Entscheidungen** von den Teilnehmern **selbst getroffen werden sollen**.



# Typischer Allianzvertrag

<b>General terms</b>	<b>6</b>
1 Principles, objectives and commitments	6
2 No blame, no dispute	7
3 Governance and Structure of our Alliance	8
4 Alliance Leadership Team (ALT)	10
5 Alliance Management Team (AMT)	12
6 Compensation and Payment	12
7 Project Development Phase	15
8 Performing the Work under our Alliance	19
9 Scope Variations	24
10 Adjustments	25
11 Intellectual Property	26
12 Insurance	28
13 Practical Completion	34
14 Suspension	37
15 Termination for convenience	38
16 Default by a NOP	39
17 Default by the Owner	42
18 Miscellaneous	44
19 Notices	47
20 Duration of our Agreement	48
21 Definitions and Interpretation	48

# Allianzvertrag – Mechanismen zur Streitbeilegung

## Our commitments

In performing the Work under our Alliance, we are committed to:

- (a) **Gemeinsame Verantwortung**
- (b) establishing an integrated collaborative team environment;
- (c) **Offene und ehrlicher Umgang**
- (d) **Positive Projektkultur**
- (e) encouraging innovation and innovative thinking;
- (f) achieving outstanding results;
- (g) **Gegenseitige Motivation & Unterstützung**
- (h) equitably sharing the benefits and the burdens of the risks and rewards.

## Our obligations

In performing the Work under our Alliance, we will:

- (a) manage and mitigate all of the risks involved in performing the Work under our Alliance;
- (b) exercise due skill, care and diligence in the execution, completion and commissioning of the Project;
- (c) strive to achieve all of our Alliance Objectives; and
- (d) **„Best-for-Project“**

# Allianzvertrag – Mechanismen zur Streitbeilegung

## 2.2 Rights and Liabilities

- (a) We acknowledge that a critical element in the foundation of our Alliance is that we will not allocate blame to Participants in respect of errors, mistakes, negligence and poor performance made under our Agreement.
- (b) We agree that our Agreement creates legally enforceable rights:
  - (i) despite the fact that certain matters are to be settled, resolved, determined or agreed by the ALT; and
  - (ii) irrespective of how or whether any matters to be settled, resolved, determined or agreed by the ALT are settled, resolved, determined or agreed.

# Allianzvertrag – Mechanismen zur Streitbeilegung

## No blame, no dispute

### No dispute

- (a) Wir verpflichten uns Auseinandersetzungen zu vermeiden
- (b) Wir informieren unsere Allianzpartner unverzüglich, sobald eine Auseinandersetzung eintritt und, sollte diese nicht durch das AMT innerhalb von 5 Tagen gelöst werden können, diese an das ALT für eine finale Entscheidung zu eskalieren.
- (c) Das ALT wird Auseinandersetzungen pro-aktiv und im Sinne „Best-For-Project“ einstimmig lösen
- (d) ... die Entscheidung des ALT ist für alle Allianzpartner final und bindend.
- (e) Das ALT wird entscheiden, welche Maßnahmen ggfls. erforderlich sind um eine einstimmige Entscheidungsfindung zu erreichen, u.U. mit Hilfe eines Mediators oder Beraters.

### Vertragliche Verpflichtungen zur gemeinsamen Zielerreichung

„No blame – no dispute-Klausel

Rechtsmittelverzicht und  
Haftungsausschluss

Einstimmigkeitsgebot im ALT  
(We don't vote – we agree!)

„Good Faith“

„best-for-project“

Bindende Entscheidung des ALT

# Allianzvertrag – Mechanismen zur Streitbeilegung

- (ii) to the extent that any default by any Participant to perform any obligation or to discharge any duty under or arising out of or in connection with our Agreement **does not constitute a Wilful Default**, the only liability (if any) which the defaulting Participant will have in respect of that failure will be the liability it may incur through the operation of the Gainshare/ Painshare provisions in Schedule 5 – Compensation Framework, and that all other liability of the defaulting Participant to any other Participant, whether in contract or tort (including negligence), or otherwise at law or in equity, is expressly excluded.

Die Allianzpartner verfolgen Schadensersatzforderungen **NUR** im Falle des Vorsatz

## Vertragliche Verpflichtungen zur gemeinsamen Zielerreichung

„No blame – no dispute-Klausel

Rechtsmittelverzicht und Haftungsausschluss

Einstimmigkeitsgebot im ALT  
(We don't vote – we agree!)

„Good Faith“

„best-for-project“

Bindende Entscheidung des ALT

# Allianzvertrag – Mechanismen zur Streitbeilegung

## Meetings and Decisions of the ALT

- (a) The ALT will meet as set out in Schedule 1.
- (b) At least one ALT member of each Participant will be present to enable the ALT to hold a meeting or make a decision.

... jede Entscheidung, Vereinbarung oder andere Handlung des ALT wird auf der Basis „best-for-project“ **EINSTIMMIG** durch alle ALT-Vertreter beschlossen ...

### Vertragliche Verpflichtungen zur gemeinsamen Zielerreichung

„No blame – no dispute-Klausel

Rechtsmittelverzicht und Haftungsausschluss

Einstimmigkeitsgebot im ALT  
(We don't vote – we agree!)

„Good Faith“

„best-for-project“

Bindende Entscheidung des ALT

# Allianzvertrag – Mechanismen zur Streitbeilegung

## Good faith

In honouring our commitments and performing our obligations, we will at all times:

- (a) do everything properly and reasonably within our control necessary to enable each other to perform our obligations under our Agreement;
- (b) do all things necessary to enable each of us to enjoy the benefits of our Alliance; and
- (c) ... handeln in Treu und Glauben.

## Vertragliche Verpflichtungen zur gemeinsamen Zielerreichung

„No blame – no dispute-Klausel

Rechtsmittelverzicht und Haftungsausschluss

Einstimmigkeitsgebot im ALT  
(We don't vote – we agree!)

„Good Faith“

„best-for-project“

Bindende Entscheidung des ALT

# Allianzvertrag – Vergleich

Konventionell Deutschland	FIDIC	Project Alliancing
Gericht	DRB (Dispute Review Board)	ALT
ADR-Verfahren	DAB/DAAB (Dispute Adjudication Board / Dispute Avoidance / Adjudication Board - 2017)	Gericht (nur bei Vorsatz)



# Allianzvertrag – Mechanismen zur Streitbeilegung

## Zusammenfassung

### Wenige Vertragsklauseln für präventive Streitkultur

- Gegenseitige Verpflichtungen
- Gegenseitige Verantwortung
- Fokus auf Zielerreichung
- Verzahnung von Mechanismen

### Andere, wichtige Kernelemente

- Auswahlverfahren
- Organisationsstruktur
- Klare Zieldefinition seitens des Bauherren und Verständnis dieser
- Integrales high-performance Team & Haltung der Vertreter
- Robuster Zielpreis
- Vergütungssystem

### Vertragliche Verpflichtungen zur gemeinsamen Zielerreichung

„No blame – no dispute-Klausel

Rechtsmittelverzicht und  
Haftungsausschluss

Einstimmigkeitsgebot im ALT  
(We don't vote – we agree!)

„Good Faith“

„best-for-project“

Bindende Entscheidung des ALT

# Kontaktieren Sie uns! Wir freuen uns auf Sie.



Ihre E-Mail an mich →

## Oliver Bartz

Head of Alliancing und kooperative  
Projektentwicklung  
Arcadis Germany GmbH  
EUREF Campus 10, 10829 Berlin

oliver.bartz@arcadis.com  
M +49 (0)172 6428353

Arcadis Germany GmbH  
Company Headquarters: Darmstadt  
T +49 6151 388 0  
F +49 6151 388 999  
@ info-de@arcadis.com  
www.arcadis.com/de/germany/  
https://twitter.com/arcadisgermany  
https://www.linkedin.com/showcase/  
/arcadis-deutschland/