

11. Jahrgang / November 2020 / Nr. 6

# **bau** *aktuell*

**Baurecht – Baubetriebswirtschaft – Baumanagement**

Herausgegeben von

Gerald Goger | Detlef Heck | Georg Karasek | Andreas Kletečka | Arnold Tautschnig

## **SCHWERPUNKT** Alternative Abwicklungsmodelle

### **Interview mit Heinrich Dörner**

„Das Wohnen im Burgenland soll leistbarer werden!“

### **Gerald Goger / Walter Reckerzügl**

Alternative Abwicklungsmodelle für Bauprojekte

### **Stefan Riemann / Philip Sander**

Partnerschaftliches Arbeiten bei Straßenbauprojekten

### **Christoph Wiesinger**

Kein Steuerabzug bei steuerunehrlichen Geschäftspartnern

### **Gerald Fuchs**

Die Wiener Bauordnungsnovelle 2020

### **Ralf Krüger**

Gewerke-Fachmodelle: Datenkonsistenz

### **Wolfgang Hussian**

Aus der aktuellen Rechtsprechung

### **Das letzte Wort hat Rainer Kurbos**

# Partnerschaftliches Arbeiten bei Straßenbauprojekten in Deutschland

## Status und Ausblick

Stefan Riemann / Philip Sander

Der vorliegende Beitrag untersucht die Anwendbarkeit des *Partnering*-Ansatzes für öffentlich finanzierte Verkehrsinfrastrukturprojekte in Deutschland.

### 1. Einleitung

Vermeintlich setzen Bauherren auf partnerschaftliche Projektentwicklung. Im internationalen Kontext wird eine Vielzahl alternativer Projektentwicklungs- und Vertragsmodelle in Betracht gezogen, um Projekte zu realisieren.<sup>1</sup> Dieser Paradigmenwechsel beruht auf der Tatsache, dass traditionellere Projektentwicklungsmethoden häufig die Projektziele nicht erreichen.

Der Zweck partnerschaftlicher Verträge und frühzeitiger Zusammenarbeit (*early contractor involvement*) besteht darin, Planer, Auftragnehmer, Subunternehmer und Lieferanten besser aufeinander abzustimmen. Anreizsysteme fördern die effiziente Zusammenarbeit, um die vereinbarten (gemeinsamen) Ziele zu erreichen. Unter solchen Randbedingungen sind Teams besser in der Lage, herausragende Ergebnisse zu erzielen. *Partnering* zwischen Auftragnehmer und Auftraggeber ist – wie in zahlreichen Artikeln und Büchern beschrieben – ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg. Die so oft zitierten gemeinsamen Ziele sind nur zu aktivieren, wenn die beiden Partner auch ihre eigenen Ziele erreichen können. Die Anwendbarkeit für öffentlich finanzierte Infrastrukturprojekte in Deutschland wurde im Rahmen einer Dissertation untersucht.<sup>2</sup>

Gerade das Risikomanagement unterstützt die Kommunikation innerhalb des Projektteams und wirkt auch den oftmals starren Projektcontrolling-Prozessen und -Systemen entgegen. Gerade in größeren Organisationen ersetzen oft Systeme die direkte Kommunikation, sodass den Kennwerten aus den Controlling-Systemen oft mehr vertraut wird als den Menschen, die täglich am Projekt arbeiten. Wir benötigen Systeme, um nachweisen zu können, dass wir beispielsweise rechtliche Vorgaben erfüllen. Doch zur gleichen Zeit gilt es auch, das Vertrauen in die menschlichen Ressourcen zu stärken, da diese der entscheidende Faktor sind, ob ein Projekt erfolgreich ist oder nicht.

### 2. Aktuelle Entwicklungen in der Bauwirtschaft

#### 2.1. Was tut sich aktuell?

Nicht erst seit die Reformkommission Bau von Großprojekten des deutschen Bundesministeri-

ums für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI) herausgefunden hat, dass gerade im Bereich des öffentlichen Bauwesens partnerschaftlicher zusammengearbeitet werden muss, werden Modelle entwickelt, die dies ermöglichen sollen.<sup>3</sup> Im privaten Sektor ist dies schon lange erprobte Praxis und auch international existieren verschiedenste Modelle. Diese reichen vom *partnering*, einer Partnerschaftsvereinbarung neben dem eigentlichen Bauvertrag, über *early contractor involvement*, der frühen Einbeziehung des bauausführenden Unternehmers in die Planung, bis hin zum *alliancing*, der Gründung einer eigenen Gesellschaft aus Auftraggeber und Auftragnehmer für das (Bau-)Projekt.<sup>4</sup> Die Erfahrungen, die in diesen Projekten gesammelt wurden, sind in der Regel positiv, was zB die Zusammenarbeit und die Zielerreichung angeht. Bei öffentlich finanzierten Bauprojekten in Deutschland war man dagegen weniger mutig und ist beim bewährten System der Trennung von Planung und Bau geblieben.<sup>5</sup> Erst im Rahmen der eingangs erwähnten Reformkommission bekam das Thema auch in diesem Feld neuen Schub. Die Deutsche Einheit Fernstraßenplanungs- und -bau GmbH (DEGES) in Berlin hat bereits drei Pilotprojekte unter Vereinbarung einer Partnerschaftsleitlinie erfolgreich durchgeführt. Die Projekte wurden vom Erstautor eng begleitet und an das deutsche BMVI berichtet. Dabei zeigte sich einerseits die Notwendigkeit neuer, innovativer Vertragsmodelle, andererseits aber auch, dass durch die Besonderheiten des deutschen (Bau-)Marktes eine Adaption bekannter Modelle unbedingt notwendig ist. Mit den gesammelten Erfahrungen kann jetzt an getesteten Modellen nachjustiert werden.

#### 2.2. Haben wir überhaupt Bedarf an Partnering?

Eigentlich kann man heute auf diese Frage nur mit einer Gegenfrage antworten: Geht es heute noch ohne? In der Bauwirtschaft hat sich insbesondere in den letzten Jahren viel verändert. So ist beispielsweise durch die gute konjunkturelle Lage und den Investitionshochlauf der öffentlichen Hand die Nachfrage nach Bauleistungen kontinuierlich gestiegen. Auf Ausschreibungen folgen nicht mehr die



**Dr.-Ing. Stefan Riemann** ist in einer Verkehrsinfrastruktur-Projektmanagementgesellschaft in Berlin im Bereich Qualitätsmanagement für das unternehmensweite Projektmanagement-Office verantwortlich.



**Univ.-Prof. Dr. techn. Philip Sander** lehrt am Institut für Projektmanagement und Bauwirtschaft der Universität der Bundeswehr München.

1 Siehe <https://www.ice.org.uk/news-and-insight/latest-ice-news/project-13-launches>.

2 Vgl. Riemann, Ansätze zur Nutzung des Unternehmer-Knowhows bei öffentlich finanzierten Infrastrukturprojekten in Deutschland mit besonderem Fokus auf der Planungsphase (2014).

3 Vgl. Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur, Reformkommission Bau von Großprojekten. Endbericht (2015), online abrufbar unter [https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Publikationen/G/reformkommission-bau-grossprojekte-endbericht.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Publikationen/G/reformkommission-bau-grossprojekte-endbericht.pdf?__blob=publicationFile).

4 Vgl. Cartledge, Procurement of Built Assets (2004).

5 Vgl. Riemann, Ansätze.

sonst üblichen Mengen an Angeboten. Es werden immer weniger. Mittlerweile können sich Baufirmen immer mehr aussuchen, mit wem sie zusammenarbeiten möchten. Auftraggeber (öffentliche und private) müssen daher reagieren. Eine Reaktion kann die Schaffung eines partnerschaftlichen Umfelds sein, um Baufirmen und auch Planer für die Zusammenarbeit zu gewinnen. Dabei ist das Modell aber auf das entsprechende Projekt abzustimmen. Bei kleinen, kaum komplexen Projekten eignet sich die Vereinbarung einer zusätzlichen Partnerschaftsvereinbarung.<sup>6</sup> Diese kann als fertiges Standarddokument für unterschiedliche Verträge genutzt werden. Die Initiierungskosten sind daher sehr gering. Bei komplexeren Projekten sollte dagegen abgewogen werden, ob sich nicht anfänglich zunächst höhere Initiierungskosten lohnen, die später bei der Projektdurchführung jedoch lohnen werden.<sup>7</sup> Diese Kosten entstehen zB durch die Wahl einer partnerschaftlichen Vergabeart (wie zB des Verhandlungsverfahrens, des wettbewerblichen Dialogs oder der Innovationspartnerschaft), aber auch durch die Wahl einer besonderen Vertragsbeziehung auch zwischen mehr als zwei Parteien, die ein partnerschaftliches Arbeiten fördert.<sup>8</sup> Leider werden solche Vergabeverfahren und Vertragsarten insbesondere bei öffentlich finanzierten Infrastrukturprojekten kaum bis gar nicht angewendet, obwohl gerade diese Projekte aufgrund ihrer Komplexität dafür prädestiniert wären. Die Gefahr, dann in zB ein Vergabeschlichtungsverfahren zu laufen, hält viele davon ab. Dagegen lässt der Preis als Wertungskriterium keinen Spielraum für Interpretationen und ist daher aktuell noch das Maß aller Dinge. Hier bedarf es eines Kulturwandels auf beiden Seiten. Einerseits müssen die Auftraggeber mutiger werden, etwas Unbekanntes auszuprobieren, andererseits muss auch die Seite der Bieter sich darauf einlassen, dass qualitative Wertungskriterien eben nicht ganz so eindeutig wie der Preis sind.

### 3. Partnering und die Vertragsmodelle

#### 3.1. Der traditionelle Bauvertrag

Einen traditionellen Bauvertrag gibt es eigentlich nicht. Vielmehr werden die Trennung zwischen Planen und Bauen und die Vergabe in einem offenen Verfahren hier als die traditionelle Variante angenommen, da diese Form in den überwiegenden Fällen Anwendung findet. Das offene Verfahren wird von den Auftraggebern gerne verwendet, da mit diesem bereits viele Erfahrungen gesammelt wurden und deswegen eine größtmögliche Handlungssicherheit vorliegt. Als Folge der häufigen Anwendung ist auch die Rechtsprechung zu diesem Verfahren deutlich dichter als zB zum

wettbewerblichen Dialog, der kaum Anwendung findet,<sup>9</sup> was die Rechtssicherheit erhöht. Eine Abweichung vom Standard ist also immer mit Unsicherheiten verbunden.

Die Trennung zwischen Planen und Bauen ist vor allem der Tatsache geschuldet, dass ein Projekt im Wettbewerb vergeben werden muss.<sup>10</sup> Ist die Planung noch nicht weit genug fortgeschritten, kann das Projekt noch nicht vollumfänglich beschrieben werden. Unter diesen Umständen ist die Herstellung eines Wettbewerbs schwierig. Daher werden Planung und Bau getrennt im Wettbewerb vergeben.

Da das Bau-Soll nicht vollumfänglich beschrieben werden kann, ist jedes Projekt quasi von Natur aus mit Risiken behaftet. Diese Risiken werden bei den verschiedenen Vertragsarten unterschiedlich zwischen dem Auftraggeber und dem Auftragnehmer geteilt. Dies reicht von einer kleinen Risikoübertragung bis hin zu einer fast vollständigen Übertragung der Risiken an den Auftragnehmer.<sup>11</sup> Bei einer nahezu vollständigen Risikoübertragung, wie sie zB bei Projekten im Hochbau Anwendung findet, erhält der Auftragnehmer einen Pauschalbetrag für die schlüsselfertige Fertigstellung (*lump sum turnkey*). Somit trägt dieser das volle Risiko. Diese Vorgangsweise ist für Großprojekte jedoch nicht zielführend.

Gilt allerdings mindestens einer der folgenden Punkte:

- Vielzahl von komplexen und nicht erkennbaren Risiken,
- komplexe Schnittstellen (unter anderem Stakeholder),
- enger Zeitrahmen zur Projektabwicklung;
- hohe Wahrscheinlichkeit der Leistungsänderung (technisch, politisch etc),
- Gefahren und Chancen, die nur kooperativ behandelt werden können,

ist jeder Versuch, die Risiken eines komplexen Projekts verschiedenen Parteien zuzuordnen, egal, wie gut sie gemeint sind, wenig mehr als eine Illusion und kann zu einer konfliktbehafteten Kultur zwischen den Projektpartnern führen, wodurch der Erfolg des Projekts insgesamt gefährdet wird.<sup>12</sup>

#### 3.2. Übersicht über Projektabwicklungsmodelle

Im Allgemeinen wird von Vertragsmodellen gesprochen. Eigentlich sollte zwischen Projektabwicklungsmodellen (*delivery method*) und Vertragsmodellen (*contract*) unterschieden werden. Worum es eigentlich geht, sind die Abwicklungsmodelle, die durch den Bauherrn oder den Errichter (meist durch Ingenieure eines *project management office*) entworfen werden. Die Wahl des Vertragsmodells ist dann eine Folge daraus, dass man auf

6 Vgl Polzin/Weigl, Führung, Kommunikation und Teamentwicklung im Bauwesen (2009); Beach/Webster/Campbell, An Evaluation of Partnership Development in the Construction Industry, International Journal of Project Management 2005, 611.

7 Vgl Manley, Partnering and Alliancing on Road Projects in Australia and Internationally, Road and Transport Research 3/2002, 46; B. Schmidt, „Die Trennung von Planung und Bauausführung führt zu großen Schwierigkeiten“. Interview mit Oliver Steeger, projektMANAGEMENT aktuell 3/2013, 14.

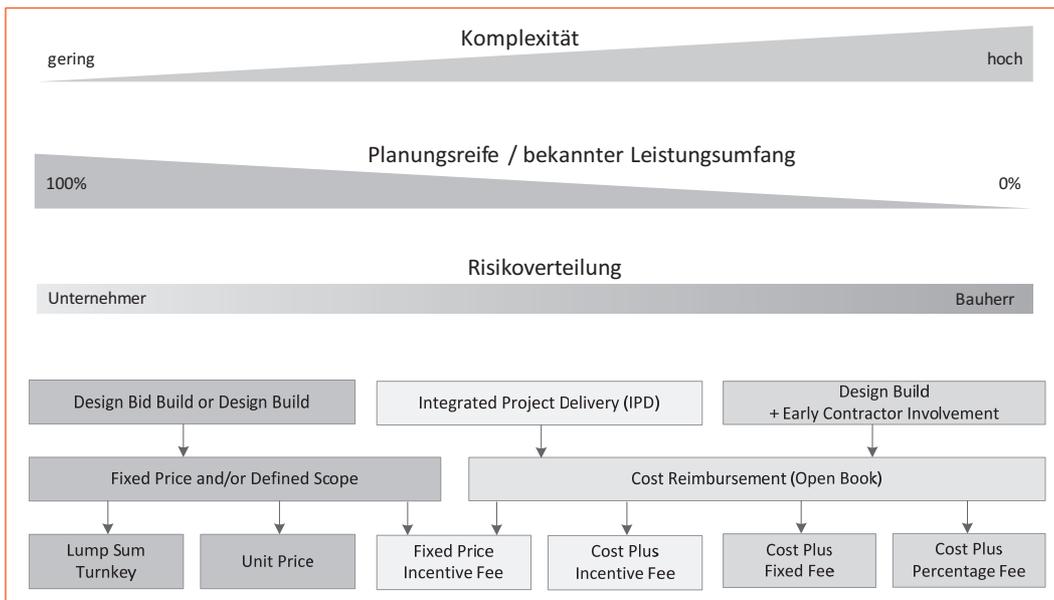
8 Vgl Schwerdtner, Anreizbasiertes Steuerungs- und Vergütungsmodell für Einzelvergaben im Hochbau (2007).

9 Vgl Riemann, Ansätze.

10 Vgl T. H. Schneider, Der Wettbewerbliche Dialog im Spannungsfeld der Grundsätze des Vergaberechts (2009).

11 Vgl Reilly/Essex/Hatem, Alternative Delivery Drives Alternative Risk Allocation Methods, in Howard/Campbell/Penrice/Preedy/Rush, North American Tunneling 2018 Proceedings (2018) 802.

12 Vgl Ross, Introduction to Project Alliancing (2003), online abrufbar unter <https://docplayer.net/15476777-Introduction-to-project-alliancing-on-engineering-construction-projects.html>.



**Abbildung 1:** Übersicht über Projektentwicklungsmodelle (*fixed price* im Text und den Abbildungen meint nicht einen Festpreisvertrag)

dem Abwicklungsmodell aufbaut. Für die Erstellung des Vertragsmodells ist – gerade bei Großprojekten – dann die Einbindung von Vertragsspezialisten (Juristen) erforderlich.

Abbildung 1 gibt eine Übersicht über die gängigsten Projektentwicklungsmodelle aus Sicht der Vertragsgestaltung. Dabei werden die Parameter:

- Komplexität,
  - Planungsreife (bekannter Leistungsumfang) und
  - Risikoverteilung
- berücksichtigt.

Näherungsweise kann die Risikoteilung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer durch eine Verhältniszahl beschrieben werden. Für Pauschalpreisverträge (*lump sum*) ist die Aufteilung 0/100. Die erste Zahl repräsentiert den Risikoanteil des Bauherrn und die zweite Zahl ist immer der prozentuale Anteil des Unternehmers am Risiko. Die Quote von 0/100 bedeutet, dass der Auftragnehmer im Rahmen des Pauschalpreisvertrages 100 % des Risikos übernimmt. Umgekehrt wird ein *Cost-plus-fixed-fee*-Vertragsverhältnis mit 100/0 angegeben. Der Auftragnehmer schuldet bei einem *Cost-plus-fixed-fee*-Vertrag sein „bestes Bemühen“ und erhält unabhängig von seinem vertraglichen Erfolg eine fixe Vergütung. Der Bauherr übernimmt somit 100 % des Risikos.<sup>13</sup> Die *Cost-plus-fixed-fee*-Methode ermöglicht dem Bauherrn mehr Kontrolle über sein Budget als beispielsweise der *Cost-plus-percentage-fee*-Vertrag, da sich hier, wenn die Gesamtprojektkosten steigen, auch der an den Auftragnehmer gezahlte Gewinn proportional erhöht. Dennoch sind diese Verträge bei Projektänderungen flexibler und reduzieren die Unsicherheiten, die der Auftragnehmer zum Zeitpunkt der Ausschreibung hat.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Vgl Cuskey, Understanding the Mechanics of FPIF Contracts (2015), online abrufbar unter <https://docplayer.net/27942821-Understanding-the-mechanics-of-fpif-contracts.html>.

<sup>14</sup> Vgl Ibbes/Kwak/Ng/Odabasi, Project Delivery Systems and Project Change: Quantitative Analysis, Journal of Construction Engineering and Management 2003, 382.

Unterschiede zwischen den *Cost-plus-incentive-fee*- und *Fixed-price-incentive-fee*-Projektentwicklungsmodellen treten auf, wenn die tatsächlichen Kosten wesentlich über oder unter den Zielkosten liegen. Das *Cost-plus-incentive-fee*-Vertragsmodell muss eine Mindest- und eine Höchstvergütung enthalten, die den *range of incentive effectiveness* (Grenzen der Bonusvergütung) definieren. Wenn die Kosten über oder unter dem *range of incentive effectiveness* liegen, übernimmt der Bauherr das volle Kostenrisiko für jeden zusätzlichen Dollar, der innerhalb der im Vertrag festgelegten Finanzierungs- oder Kostengrenzen ausgegeben wird.

Für den Einzelfall gibt es kein universell optimiertes *Fixed-price-incentive-fee*-Modell, jedoch können die Vertragsparameter einzelfallbezogen optimiert werden. Flexibilität ist zwar mit größerer Komplexität verbunden, wenn aber *Fixed-price-incentive-fee*-Verträge zielgerichtet umgesetzt werden, können diese sehr effektiv dazu beitragen, dass Auftragnehmer die Kosten im eigenen Interesse besser unter Kontrolle halten.<sup>15</sup>

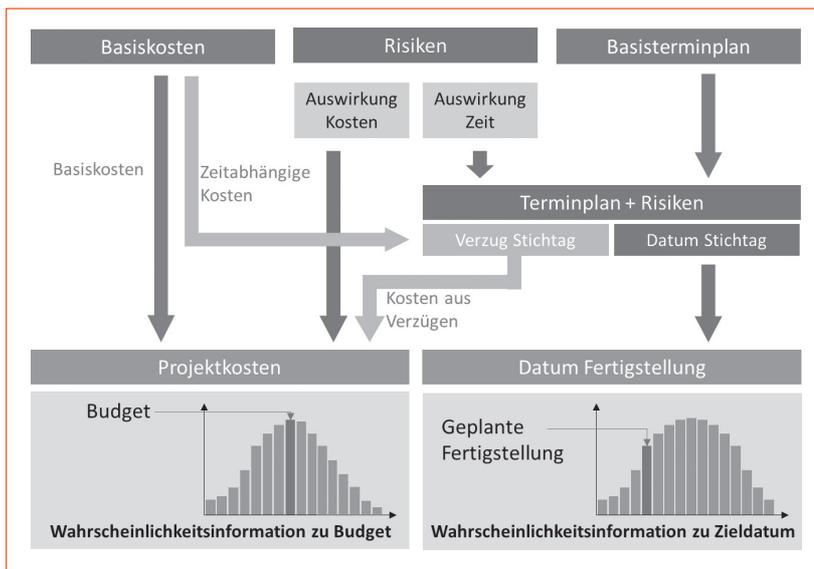
## 4. Zu oft vernachlässigt: das Risikomanagement

### 4.1. Allgemeines

Die Güte der Zusammenarbeit zwischen Vertragsparteien zeigt sich vor allem, wenn es zu Vertragsabweichungen kommt. Im Grunde genommen kann jede Vertragsabweichung als Eintreten eines Risikos beschrieben werden.<sup>16</sup> Daher ist auch ein gemeinsames Risikomanagement in den allermeisten Partnerschaftsmodellen vorgesehen. So hat es auch die Reformkommission Bau von Großprojekten des deutschen BMVI vorgesehen und erprobt

<sup>15</sup> Vgl Hurt/Elliot, Modeling Price Outcomes for Complex Government Programs (2015), online abrufbar unter <https://www.kearney.com/aerospace-defense/article/?a/modeling-price-outcomes-for-complex-government-programs>.

<sup>16</sup> Vgl Rothe/Riemann, Aktives und transparentes Risikomanagement als Basis für eine erhöhte Kostensicherheit bei Infrastrukturprojekten, in Spang/Kramer, Risikomanagement in Projekten (2015) 161.



**Abbildung 2:** Modell zur Integration von Kosten und Terminplanung

das Risikomanagement inklusive einer transparenten Budgetierung der Kosten (Basiskosten, Risikokosten, Preissteigerungen) in vier Pilotprojekten, die von den beiden Autoren eng begleitet werden.<sup>17</sup>

#### 4.2. Integration von Kosten und Terminen

Um zu verstehen, wie komplexe Systeme funktionieren, reicht es nicht aus, diese in ihre Einzelteile zu zerlegen. Dies ist damit vergleichbar, dass es ebenfalls nicht ausreicht, einen Fisch zu studieren, um zu wissen, wie sich ein ganzer Schwarm verhält. Übertragen auf komplexe Projekte bedeutet das, dass es nicht ausreichend ist, einzelne Arbeitsschritte nachzuvollziehen, um die Dynamik des Projektteams und seiner Ressourcen zu verstehen.<sup>18</sup>

Kosten und Terminplan werden jedoch meist getrennt behandelt, anstatt sie in einem Modell zu integrieren. Eine Verschneidung von Kosten und Zeit ist wichtig, da sich beide Ansätze grundlegend unterscheiden, jedoch gegenseitig beeinflussen. Wird Geld nicht ausgegeben, so verbleibt es im Budget oder auf dem Bankkonto und kann zu einem späteren Zeitpunkt nach Bedarf eingesetzt werden. Wird Zeit hingegen nicht effizient eingesetzt, verstreicht diese und ist für immer verloren. Zeit kann in diesem Sinn nicht kontrolliert werden. Diese Eigenschaft der Zeit überträgt sich – bedingt durch die Abhängigkeit von Geld und Zeit – nicht selten bei Großprojekten auch auf den Geldfluss.

Abbildung 2 veranschaulicht die Integration von Kosten und Terminplanung.

Mittels probabilistischer Verfahren (Monte-Carlo-Simulation) werden die Ergebnisse ermittelt. Mit der Kostenverteilung kann beispielsweise ein Budget zu einer gewünschten Sicherheit festgelegt werden. Mit der Wahrscheinlichkeitsverteilung des Fertigstellungstermins kann die Frage beantwortet werden, mit welcher Wahrscheinlichkeit das ge-

plante Fertigstellungsdatum unter- bzw überschritten wird.

#### 4.3. Probabilistische Methoden

Wir nehmen an, dass der Leser mit den grundlegenden Konzepten von Risiko, Risikomanagement und Risikominderung sowie dem Einsatz probabilistischer Kosten- und Risikoprozesse im Vergleich zu deterministischen Konzepten vertraut ist.<sup>19</sup> Der probabilistische Ansatz liefert im Vergleich zum einfacheren deterministischen Ansatz wertvolle Informationen in Bezug auf die Bandbreite der wahrscheinlichen Kosten sowie der Kostentreiber und führt zu einer besseren Abschätzung der Auswirkungen von Chancen, Gefahren und Unsicherheiten. Dies verbessert das allgemeine Verständnis der Projektkosten, bietet transparentere Informationen über den Gewinn (bzw Verlust) des Auftragnehmers und führt zu einem Mehrwert an Information für den Bauherrn.

#### 4.4. Anwendung im Projekt

Mit dem Ansatz, so viele Risiken wie möglich auf die andere Vertragspartei zu schieben, um sich dann nicht mehr darum kümmern zu müssen, wird ein Großprojekt nicht erfolgreich werden können. Es geht bei Großprojekten vielmehr darum, eine Entscheidung treffen zu können, relevante Risiken zu erkennen und anzunehmen, um frühzeitig gegensteuern zu können.<sup>20</sup>

Um eine möglichst genaue Annahme für den Kosten- und Terminplan zu erhalten, müssen signifikante Risiken identifiziert und bewertet werden. Um Risiken und Unsicherheiten in die Kostenermittlung und Terminplanung miteinzubeziehen und diese selbständig validieren zu können, entwickelte das Verkehrsministerium des Bundesstaates Washington in den USA den *cost estimate validation process*.<sup>21</sup>

Im *cost estimate validation process* besteht die Kostenermittlung aus zwei Komponenten: den Basiskosten und den Risikokosten. Basiskosten sind definiert als die geplanten Kosten des Projekts, wenn alles wie geplant und angenommen abläuft. Die Basiskosten enthalten die üblichen Schwankungen von Preisen und Mengen. Sobald die Basiskosten ermittelt sind, werden Risiken (sowohl Gefahren als auch Chancen) identifiziert und charakterisiert und in einem Risikoregister geführt. Diese Risikobewertung ersetzt einen allgemein und vage abgeschätzten Risikozuschlag durch explizit definierte Risikoereignisse, die die zugehörige Eintrittswahrscheinlichkeit sowie die Auswirkungen auf die Projektkosten und/oder den Zeitplan umfassen. Die Risikoszenarien werden üblicherweise

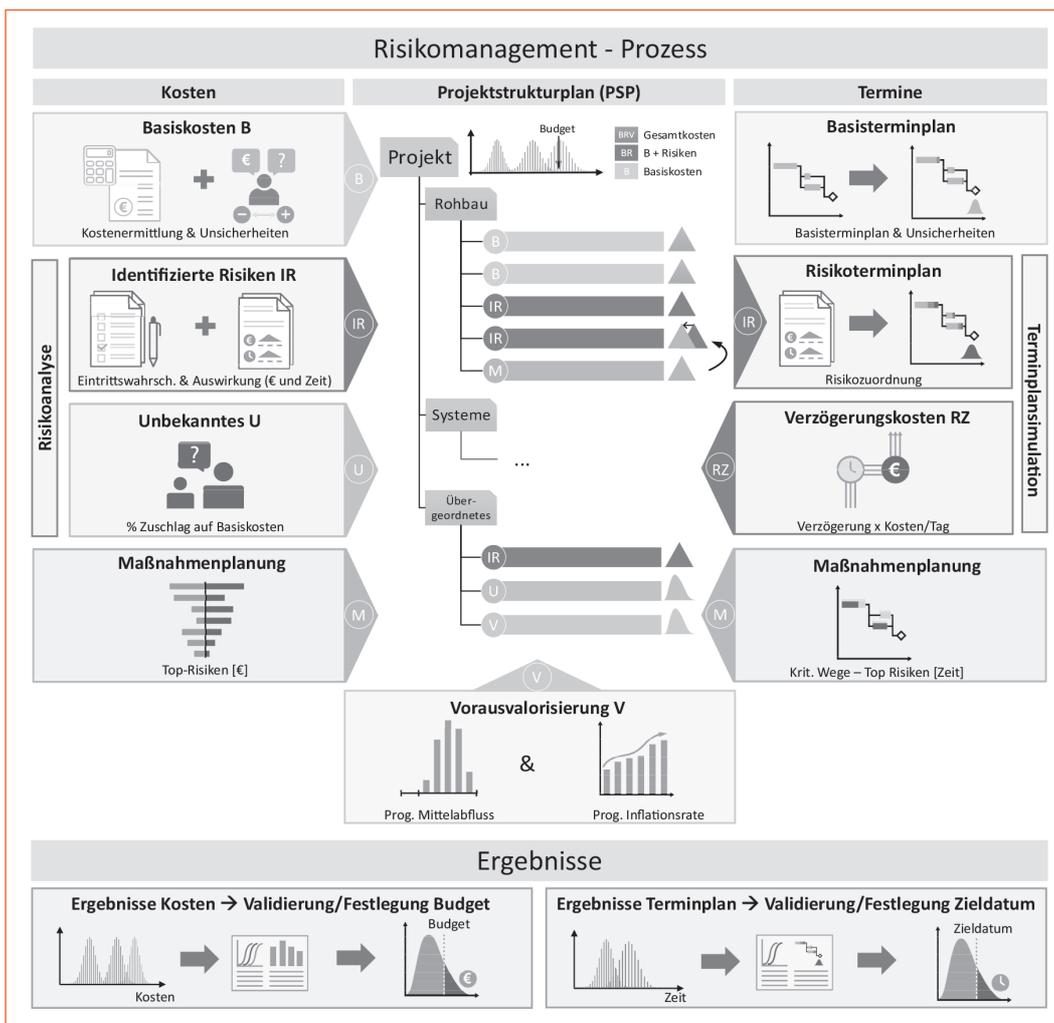
17 Vgl zu dieser Thematik auch *Wanninger*, Kalkulierbar oder unkalkulierbar – Grenzen des Umgangs mit baubetrieblichen Risiken, in *Heck/Mauerhofer/Hofstadler*, Risiken im Bauvertrag (2014) 119.

18 Vgl *Mosaic Project Service*, The Effective Management of Time on Mega Projects (2010), online abrufbar unter [https://mosaicprojects.com.au/Resources\\_Papers\\_126.html](https://mosaicprojects.com.au/Resources_Papers_126.html).

19 Vgl *Sander/Reilly/Entacher/Brady*, Risk-Based Integrated Cost and Schedule Analysis for Infrastructure Projects, Tunnel Business Magazine August 2017, 34.

20 Vgl *Forrester Consulting*, Strategic PMOs Play a Vital Role in Driving Business Outcomes (2013), online abrufbar unter <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/series/pmo/strategic-driving-business-outcomes>.

21 Vgl *Reilly/McBride/Sangrey/MacDonald/Brown*, The Development of CEVP® – WSDOT's Cost-Risk Estimating Process (2004).



**Abbildung 3:** Digitaler Projektzwilling – integriertes Kosten- und Bauzeitmodell

in einem CEVP-RIAAT-Kosten-Risiko-Workshop entwickelt.<sup>22</sup>

Dieser Prozess, der einen digitalen Projektzwilling mittels integraler Kosten- und Bauzeitanalyse erstellt, ist in Abbildung 3 dargestellt und enthält folgende Teilschritte:

- Kostenermittlung, Validierung der Basiskosten-ermittlung unter Berücksichtigung von Unsicherheiten und Aufbau des Projektstrukturplans.
- Risikoanalyse (Bewertung der Auswirkungen auf Kosten und Zeit) und Zuweisung in den Projektstrukturplan sowie systematisch ermittelter Zuschlag für nicht erkannte Risiken (Unbekanntes).
- Risiken werden mit Vorgängen des Bauzeitplans verknüpft. Anschließend werden Fertigstellung, kritische Wege und Verzögerungen aufgrund von Risiken per Simulation ermittelt.
- Ermittlung der Kosten aus Bauzeitverlängerung und Integration in den Projektstrukturplan.
- Die Projektkosten inklusive aller Unsicherheiten stehen nun auf allen Ebenen des Projekt-

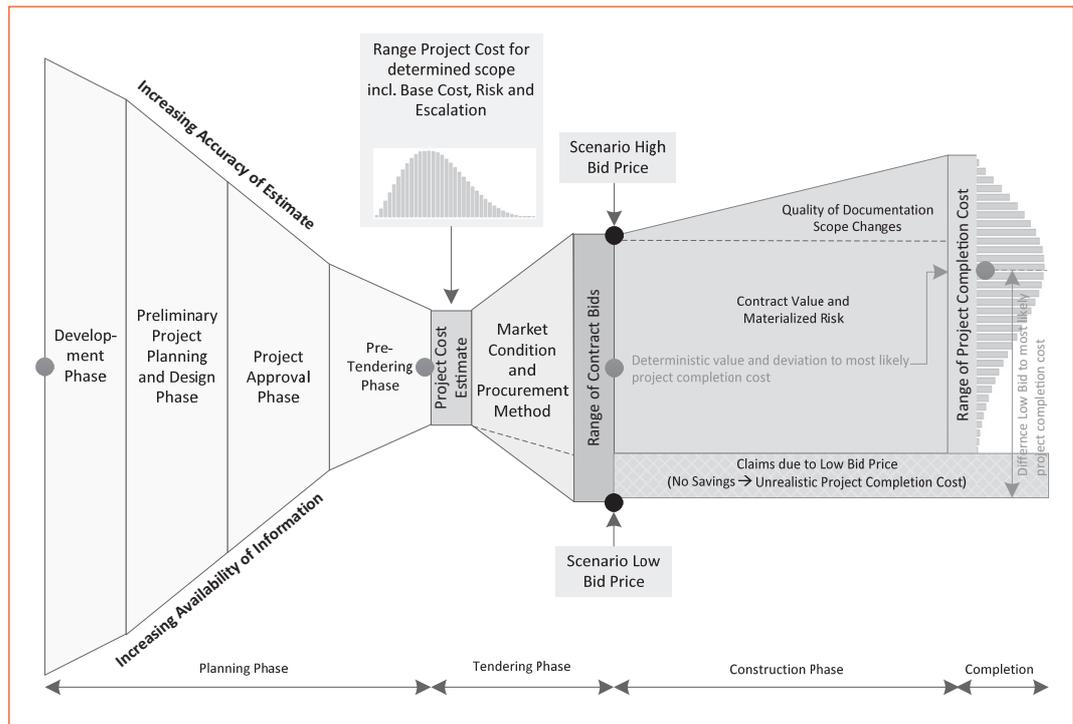
strukturplans und gegliedert nach Kostenbestandteilen zur Verfügung.

Während das gemeinsame Risikomanagement mit einer Standardkostenschätzung und einem deterministischen Zeitplan arbeitet, berücksichtigt die integrale Kosten- und Bauzeitanalyse nicht nur die Kostenauswirkungen von Risiken, sondern auch die Zeitauswirkungen, die mit dem Projektplan und den zeitabhängigen Kosten verknüpft sind und zu Verzögerungskosten führen. Diese erfassen einen erheblichen Teil der Gesamtrisikokosten und haben das Potenzial, die Projektkosten zu erhöhen. Die Zeitwirkung der Risiken kann zum Basisplan zusammengefasst und für das Projektabschlussdatum oder ein anderes Meilensteindatum ausgewertet werden.

## 5. Das bekannte Problem: Der Vertrag hält nicht, was er verspricht

Üblicherweise laufen die bekannten Trompetendiagramme (Abbildung 4, linker Teil), welche die zunehmende Kostenschärfe darstellen sollen, fast schon auf einen Punkt zur Vergabe des Bauauftrags zusammen. Dies suggeriert, dass die Unsicherheit nach der Vergabe weitgehend aus dem Spiel genommen ist, da der Leistungsumfang ja eben im Vertrag klar definiert ist. Was dann allerdings wirklich erforderlich ist, um das Projekt zu realisieren, steht oft auf einem anderen Stern geschrieben.

<sup>22</sup> Vgl. Sander/Reilly/Entacher, CEVP-RIAAT Process – Application of an Integrated Cost and Schedule Analysis, in Howard/Campbell/Penrice/Preedy/Rush, North American Tunneling 2018 Proceedings (2018) 559; siehe auch <https://www.riatsoftware.com>.



**Abbildung 4:** Zunahme der Unschärfe bis zur Projektfertigstellung

Abbildung 4 veranschaulicht die verbleibende Unsicherheit zum Stichtag der Kostenermittlung (*project cost estimate*) vor der Ausschreibung (Kostenanschlag). Zu diesem Zeitpunkt bestehen noch Unsicherheiten, die durch den Einfluss des Marktes sowie des Projektentwicklungsmodells<sup>23</sup> erhöht werden (*range of contracts bids*).

Im Falle einer Vergabe zu einem zu niedrigen Angebot (*scenario low bid price*), zB unter Wettbewerb, wird der Unternehmer nicht seinen kalkulierten Gewinn erreichen können und daher ein aggressives *Claim-Management* installieren, um damit sein Defizit auszugleichen. Jeder Aufruf des Bauherrn zur partnerschaftlichen Projektentwicklung wird in solch einem Fall keinen Erfolg haben. Der graue Block „*claims due to low bid price*“ verdeutlicht die unrealistische Erwartung, das Projekt zum angebotenen Unterpriß abzuschließen.

Die Unsicherheit, die sich bis zum Abschluss des Projekts noch zusätzlich erhöht, besteht maßgeblich aus sich realisierenden Risiken in Form von Leistungsänderungen (*scope changes*) während der Ausführung.

Bei deterministischer Betrachtung (graue Punkte) zeigt sich zum Abschluss des Projekts die oftmals überraschende Kostenüberschreitung, die allerdings unter Berücksichtigung von Risiken und Vertragsmodell innerhalb der zu erwartenden Bandbreite liegt.

### 6. Beispiel 1: Fixed Price Incentive Fee

Das *Fixed-price-incentive-fee*-Vertragsmodell<sup>24</sup> ist eine Möglichkeit, gemeinsame Ziele zu vereinbaren, die sich auf zuvor festgelegte, ausgehandelte Zielkosten (*target cost*) beziehen. Es handelt sich allerdings nicht um einen umfänglichen *Alliancing-Ansatz* (Verschmelzung der Teams von Bauherr

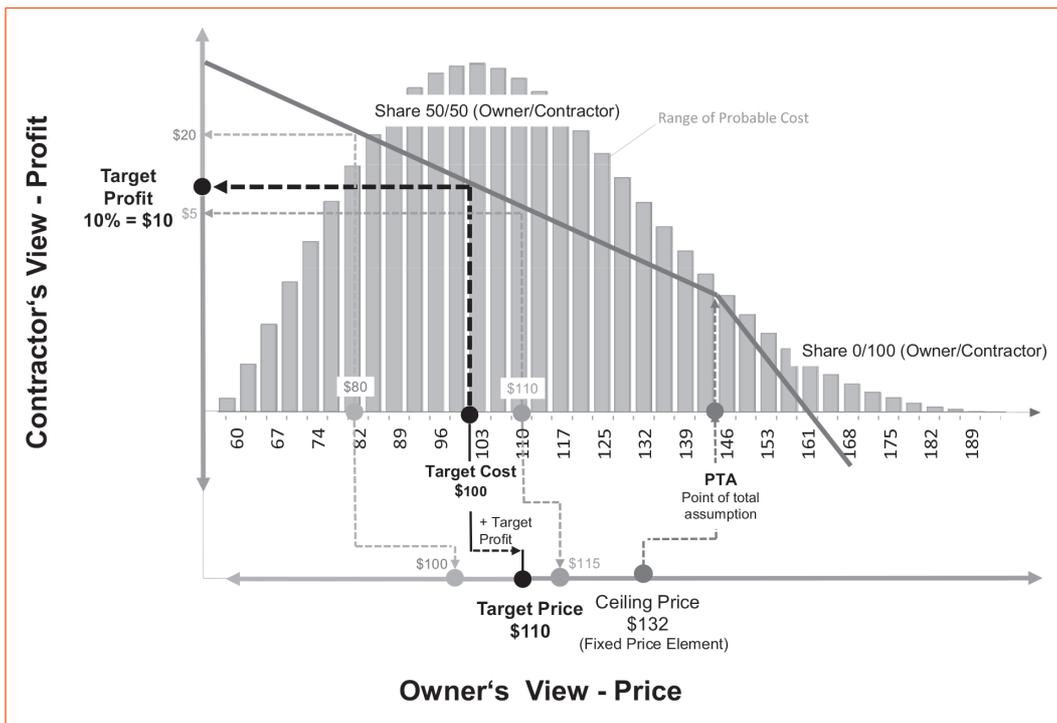
und Unternehmer). Das *Fixed-price-incentive-fee*-Vertragsmodell ist jedoch eine Option, um für große und komplexe Projekte mit einem hohen Maß an Risiko und Unsicherheit eine auf Partnerschaftlichkeit basierende Arbeitsumgebung zu schaffen.

Das *Fixed-price-incentive-fee*-Modell gibt Zielkosten, einen Zielgewinn, eine Obergrenze der Kosten und eine Formel zur Gewinnanpassung an. Der Gewinn des Auftragnehmers variiert umgekehrt proportional zu den Projektkosten durch Anwendung eines *Pain/gain*-Mechanismus. Im Zuge der Verhandlung der finalen Projektkosten wird der Gewinn des Auftragnehmers ermittelt. Der Preis, der vom Bauherrn bezahlt wird, sind die finalen Projektkosten zuzüglich des ermittelten Gewinnaufschlags des Auftragnehmers. Alle Transaktionen des Projekts und alle Kalkulationen sind jederzeit einsehbar und werden laufend auditiert (*open book*).

Das *Fixed-price-incentive-fee*-Vertragsmodell ist eine Möglichkeit, gemeinsame Kostenziele mit einem *Pain/gain*-Mechanismus umzusetzen und eine partnerschaftliche Arbeitsumgebung zu schaffen. Ein Schlüssel zum *Fixed-price-incentive-fee*-Vertrag ist ein Einvernehmen über die Zielkosten. Das individuelle Gefahren- und Chancenpotenzial für einen vereinbarten Zielpriß zwischen Auftragnehmer und Bauherrn kann nur mit probabilistischen Methoden sinnvoll berechnet werden. Für den Auftragnehmer ist es relevant, die Wahrscheinlichkeit einer Gewinnerhöhung bzw das Risiko für einen Verlust zu kennen. Für den Bauherrn ist die Abweichung vom Zielpriß mit der entsprechenden Wahrscheinlichkeit die Grundlage für die Bewertung des Vertrages. Die probabilistischen Ergebnisse zeigen auf transparente Weise das Risikopotenzial beider Parteien, sodass Vertragsverhandlungen auf einer gemeinsamen Grundlage durchgeführt werden können.

<sup>23</sup> Siehe Punkt 3.2.

<sup>24</sup> Siehe Punkt 3.4.



**Abbildung 5:** Fixed-price-incentive-fee-Modell, angewendet auf eine risikobasierte Kostenprognose (Beispiel)

## 7. Beispiel 2: Erfahrungen aus Straßenbauprojekten mit einem vertraglich fixierten partnerschaftlichen Ansatz

Um dem Thema des partnerschaftlichen Arbeitens im Straßenbau einen Schub zu geben, hat das deutsche BMVI mehrere Pilotprojekte durchgeführt. Im Fokus dieser Pilotprojekte stand die Sammlung von Erfahrungen bei der Anwendung einer Partnerschaftsleitlinie. Mit der Durchführung von drei der vier Pilotprojekte war die DEGES betraut. Die drei ausgewählten Projekte waren sehr unterschiedlich. Zwei davon waren Neubauprojekte auf der grünen Wiese und eines war ein Ausbauprojekt eines bestehenden Autobahnabschnitts. Bei einem Projekt stand der Ingenieurbau ganz klar im Vordergrund, bei den anderen vor allem der Erd- und Streckenbau. Auch in der Projektgröße (Investitionsvolumen), in der Komplexität, in der Auftragnehmerstruktur (Arbeitsgemeinschaft bzw Einzelunternehmer) und bei den handelnden Personen gab es deutliche Unterschiede. Diese Diversität der Projekte ist auf der einen Seite gut für eine Erprobung unter verschiedenen Randbedingungen, erschwert dafür aber auf der anderen Seite Rückschlüsse und Verallgemeinerungen für weitere Projekte.<sup>25</sup> Während die Zusammenarbeit in einem Projekt sehr gut war und die Leitlinie quasi nicht gebraucht wurde, stellte sich die Situation in einem anderen Projekt genau entgegengesetzt dar. Hier wurde die Leitlinie teilweise instrumentalisiert, um der anderen Partei aufzuzeigen, dass sie nicht danach handle. Während die Akteure in einem der Projekte nahezu wie immer agierten und die Leitlinie quasi ihr

normales, tägliches Handeln beschrieb, mussten sich die Akteure im großen Projekt immer wieder an die Leitlinie erinnern. Die Beobachtungen lassen – aufgrund der mit vier Pilotprojekten relativ kleinen Stichprobe – viel Interpretationsspielraum. Tendenzen können jedoch auch hier schon klar abgeleitet werden. Die folgenden Faktoren haben in allen vier Projekten die Handlungen der agierenden Personen und damit auch den Verlauf der Projekte klar beeinflusst (nicht unbedingt abhängig davon, ob eine Partnerschaftvereinbarung getroffen wurde oder nicht):<sup>26</sup>

- der Angebotspreis (dieser muss nach aktueller Rechtslage im Preiswettbewerb gebildet werden; je weniger auskömmlich dieser ist, desto weniger Spielraum bleibt dem Auftragnehmer für Partnerschaftlichkeit ohne monetäre Anreize);
- die Zusammensetzung aufseiten des Auftragnehmers (Einzelunternehmer können in der Regel freier agieren als Arbeitsgemeinschaften und müssen sich nicht untereinander rechtfertigen);
- die handelnden Personen;
- die Unternehmensstrategien der beteiligten Partner;
- die Komplexität des Projekts;
- das Prestige des Projekts (zB ob allein die Durchführung des Projekts schon als Marketingargument genutzt werden kann).

Unterschiede konnten auch im Umgang mit Konflikten festgestellt werden: Je kleiner und weniger komplex das Projekt war, desto eher konnten Konflikte ohne eine Eskalation auf höhere Hierarchieebenen gelöst werden. Dies lässt sich ebenfalls am Einsatz der Adjudikatoren feststellen. Die Adjudikatoren im kleinsten Projekt mussten zu keinem

<sup>25</sup> Vgl. Riemann, Partnerschaftliche Projektabwicklung im Bundesfernstraßenbau aus Sicht des Auftraggebers, in *Deutscher Beton- und Bautechnik-Verein E.V.*, Vorträge zum Deutschen Bautechnik-Tag am 24. und 24. April 2015 in Düsseldorf (2015) 149.

<sup>26</sup> Vgl. hierzu auch Hartmann/Bresnen, The Emergence of Partnering in Construction Practice: an Activity Theory Perspective, *Engineering Project Organization Journal* 2011, 41.

Zeitpunkt in Aktion treten. In den größeren Projekten wurden diese inoffiziell, jedoch im Einvernehmen zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer, bei einigen Themen zu deren Meinung befragt und offiziell zu mehreren adjudikativen Entscheidungen beauftragt.

Es gab jedoch auch Gemeinsamkeiten innerhalb der beiden Pilotprojekte. Die vorgesehene gemeinsame Dokumentenablage hat in allen Projekten nicht den gewünschten Erfolg gebracht. Ein Ziel der gemeinsamen Dokumentenablage war es, Doppelablagen zu vermeiden. Jetzt wurde teilweise sogar dreifach abgelegt. Sowohl Auftraggeber als auch Auftragnehmer legten die Dokumente, wie es deren internes Qualitätsmanagement vorgibt, bei sich ab. Darüber hinaus wurden die Dokumente noch ein drittes Mal auf einer zentralen Plattform, die eigens für das Projekt angelegt wurde, abgelegt. Da es keine Auswirkungen hatte, wenn Dokumente dort nicht zu finden waren, war die logische Konsequenz, dass die Ablage mehr und mehr löchrig wurde. An sich positiv ist aber festzustellen, dass – solange alle Dokumente zentral abgelegt werden – alle mit denselben Dokumenten und auch mit demselben Aktualitätsstand der Dokumente arbeiten. Eine praktikable Lösung muss hier noch gefunden werden.

Weitere, in allen Projekten gleiche Erfahrungen konnte man beim gemeinsamen Risikomanagement sammeln. In allen Projekten war zu beobachten, dass der Auftragnehmer kaum Projektrisiken aufdeckte. Warum auch? Welchen Vorteil hätte er davon gehabt? Wir erinnern uns: Der Auftraggeber hatte den Auftragnehmer mit dem wirtschaftlichsten Angebot gewählt, welches im Preiswettbewerb erstellt werden musste. Durch diesen teilweise harten Preiswettbewerb bleibt so manchem Auftragnehmer dann nur die Möglichkeit, während der Ausführung das Projekt zu einem wirtschaftlich auskömmlichen Ergebnis zu führen. Dies funktioniert aber vor allem durch eintretende Projektrisiken. Also würde er sich ja nur selber schaden, wenn er etwas gegen deren Eintreten unternimmt.

Hieraus können zwei logische Konsequenzen abgeleitet werden:

Solange der Preis das bestimmende Merkmal der Vergabe ist, liegt der Fokus des Auftragnehmers auf der Vertragsoptimierung zu seinen Gunsten, nicht auf der gemeinsamen Projektoptimierung, es sei denn, es geht miteinander.

Ergeben sich für den Auftragnehmer keine Vorteile durch das Management der Projektrisiken (dabei insbesondere der Risiken in der Sphäre des Auftraggebers), wird er kaum etwas daransetzen, hier zu seinem eigenen Nachteil (Einschränkung möglicher Aufträge außerhalb der vertraglichen Leistung) zu agieren.

Auch hier muss an der Leitlinie nachgesteuert werden, um den positiven Gedanken des gemeinsamen Risikomanagements auch in der Realität wirksam werden zu lassen.

Eine weitere Einschränkung der Leitlinie zeigte sich in ihrem Fokus auf den einzelnen Vertrag anstatt auf das Gesamtprojekt. Die Leitlinie wird zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer (dem

Hauptauftragnehmer) vereinbart. Im Regelfall sind aber weitere Auftragnehmer im Projekt gebunden (zB in einer Fachlosvergabe). Dabei kann es vorkommen, dass Optimierungsvorschläge den Arbeitsablauf der anderen Auftragnehmer beeinflussen bzw diese ihren Arbeitsablauf anpassen müssten. Beispielsweise kann sich die Umstellung auf ein anderes Bauverfahren auch auf die Leistungen der anderen Auftragnehmer auswirken. Da diese (weiteren) Auftragnehmer jedoch vertraglich einzeln (und auch ohne die Vereinbarung der Leitlinie) gebunden sind, haben sie aus einer Änderung in der Regel keine Vorteile, möglicherweise sogar Nachteile. Werden diese Änderungen nicht (monetär) kompensiert, können die anderen Auftragnehmer die Umstellung eventuell ablehnen, was die Durchführung der Optimierung im ungünstigsten Falle unmöglich macht. Ein weiterer Punkt der Leitlinie, der einer Anpassung bedarf.

Zusammenfassend konnten aus den abgeschlossenen Pilotprojekten folgende allgemeine Erkenntnisse gewonnen werden, die bei zukünftigen Vereinbarungen von Partnerschaftsmodellen unbedingt beachtet werden sollten:

- (Gesamt-)Projektfokus bei allen Parteien etablieren: Dies gilt nicht nur für eine Leitlinie oder Ähnliches, sondern auch für die Einstellung der handelnden Parteien. Der Auftraggeber eines Gesamtprojekts hat diesen Fokus ohnehin. Insbesondere der Fokus der Auftragnehmer muss zB über Anreizsysteme in diese Richtung gelenkt werden.
- Positive Anreize – für alle Beteiligten – schaffen: Pauschale Anreize (wie zB ein monetärer Anreiz bei Projektoptimierungen) reichen nicht, um einen dauerhaften Projektfokus beim Auftragnehmer zu erreichen. Die Anreize müssen bei allen Elementen des partnerschaftlichen Handelns zu spüren sein. So ist zB ein gemeinsames Risikomanagement für den Auftragnehmer erst interessant, wenn er selber, und zwar direkt, auch davon profitiert.
- Sanktionen – für alle Beteiligten – festlegen: Dieses Element ist erst nach dem Element der Anreize zu verwenden, kann jedoch ebenfalls zu einem partnerschaftlichen Umgang beitragen. Sanktionen sollten erst greifen, wenn positive Anreize nicht mehr wirken. Die Wirkungsweise der Sanktionen sollte dabei so gewählt werden, dass hier alleine schon die Vereinbarung dieser die Einhaltung der Regelung bewirkt und die Sanktion damit nie zum Tragen kommen muss. Denn es heißt es nicht ohne Grund: „Die wirkungsvollsten Sanktionen sind die, die nie zum Einsatz kommen.“ Beide Elemente sollten zu Projektbeginn vereinbart werden und für alle transparent sein. Auch Sanktionen können die Etablierung eines Projektfokus bei allen Parteien unterstützen.

### Zusammenfassung und Ausblick

Insbesondere im Bereich der öffentlich finanzierten Bauprojekte steht Deutschland noch relativ am Anfang, was die Anwendung der

Modelle zur partnerschaftlichen Projektentwicklung und zum Risikomanagement angeht. In den letzten Jahren hat jedoch ein Umdenken stattgefunden, da man auf Veränderungen des Marktes reagieren musste. Dabei kann man sicherlich von den internationalen Erfahrungen profitieren, man wird deren Modelle jedoch nicht eins zu eins im deutschen Markt anwenden können. Die Modelle müssen auf die Gegebenheiten in Deutschland angepasst werden (so, wie sich die Modelle auch von Land zu Land unterscheiden). Der Markt, die Gesetzeslage, die Mentalität und weitere Faktoren

innerhalb der verschiedenen Länder sind dabei beeinflussende Merkmale.

Bei der Etablierung dieser Modelle bedarf es eines strukturierten *Change*-Prozesses, denn insbesondere solch grundlegende Änderungen können nicht von heute auf morgen erwartet werden. Hierbei bedarf es eines schrittweisen, aber kontinuierlichen Vorgehens und einer immer wiederkehrenden Messung und Anpassung der Modelle. Die Pilotprojekte zum Risikomanagement sind dabei ein wertvoller erster Schritt, um die Grundlage für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zu schaffen.

## Aus der aktuellen Rechtsprechung

Mag. Wolfgang Hussian

### Interpretation eines Garantietextes

**bau** aktuell 2020/14

§§ 914 und 915 ABGB  
OGH 2. 9. 2020, 3 Ob 97/20s

- 1. Eine Erfüllungsgarantie soll den Begünstigten in der Regel wirtschaftlich so stellen, wie wenn vollständig vertragsgemäß erfüllt worden wäre. Sie deckt insbesondere auch Verspätungsschäden und Mehrkosten von Ersatzunternehmen ab und steht insbesondere auch bei (berechtigtem) Vertragsrücktritt des Werkbestellers zur Verfügung.**
- 2. Charakteristikum einer Anzahlungsgarantie ist, dass nicht der sich aus dem Vertrag ergebende Anspruch auf die Hauptleistung abgesichert wird, sondern (nur) der Anspruch auf Rückgabe der geleisteten Anzahlung, sollte die angezahlte Ware (oder – wie hier – Leistung) nicht geliefert werden.**
- 3. Der Abruf einer Bankgarantie ist dann rechtsmissbräuchlich, wenn sie vom Begünstigten (wissentlich) für ein Ereignis in Anspruch genommen wird, für das sie nicht übernommen wurde, oder wenn dem Begünstigten sonst bewusst war, dass ihm keine Leistung gebührt.**
- 4. Grundsätzlich kommt es auf den Wissensstand bzw die Beweislage im Zeitpunkt der Inanspruchnahme der Garantie an, ob dem Begünstigten der Vorwurf des Rechtsmissbrauchs zu machen ist oder nicht.**
- 5. Wegen des abstrakten Charakters der Garantie und des daraus folgenden Grundsatzes der formellen Garantiestrenge ist im Regelfall nur der Text der Garantieerklärung für die Interpretation maßgeblich.**

Die Beklagte beauftragte am 12. 7. 2018 eine deutsche GmbH als (im Folgenden so bezeichnete) Subunternehmerin mit der Durchführung von Montagearbeiten bei einem Bauvorhaben in Deutschland, wobei ein Werklohn von insgesamt 585.000 € netto (bzw 696.150 € inklusive 19 % an deutscher Mehrwertsteuer) vereinbart wurde. Die Beklagte verpflichtete sich zur Leistung einer Anzahlung in Höhe von 15 % des Werklohns gegen Vorlage einer für sie akzeptablen, abstrakten, unwiderruflichen und kostenlosen Bankgarantie mit einer Laufzeit „bis Montageende + 45 Tage“. Sie leistete in der Folge auch tatsächlich an die Subunternehmerin eine Anzahlung in Höhe von 87.750 € netto (= 15 % des Nettowerklohns) und erhielt im Gegenzug von einer Versiche-

rung (im Folgenden: Garantin) mit 22. 8. 2018 eine als „Anzahlungsgarantie“ betitelte Garantie über 104.422,50 € (= 15 % des Bruttowerklohns) mit folgendem Inhalt:

„... Über Ersuchen der ... [Subunternehmerin] übernehmen wir zur Sicherstellung der Erfüllung der Verpflichtungen der genannten Firma oder deren Rechtsnachfolger im Zusammenhang mit der oben angeführten Bestellung Ihnen gegenüber die unwiderrufliche Garantie bis zur Höhe von 104.422,50 € ..., indem wir uns verpflichten, den uns namhaft gemachten Betrag unverzüglich, spätestens jedoch innerhalb von drei Bankwerktagen, nach Erhalt Ihrer ersten schriftlichen Aufforderung ohne Prüfung des zugrunde liegenden Rechtsverhältnisses und ungeachtet jeglicher Einwendungen an Sie oder Ihren Rechtsnachfolger zu bezahlen. ...“

Die Subunternehmerin begann in der Folge – ebenso wie ein von ihr beauftragtes weiteres Unternehmen – mit der Erbringung der beauftragten Arbeiten. Kurz darauf wurde jedoch in Deutschland das Insolvenzverfahren über das Vermögen der Subunternehmerin eröffnet und der Insolvenzverwalter teilte der Beklagten mit E-Mail vom 4. 12. 2018 mit, nicht in den zwischen dieser und der Schuldnerin bestehenden Vertrag eintreten zu wollen. Die Beklagte beauftragte daher am 12. 12. 2018 ein anderes Unternehmen mit der Fertigstellung der von der Schuldnerin begonnenen Montagearbeiten.

Mit Schreiben vom 11. 3. 2019 beanspruchte die Beklagte von der Garantin den Garantiebetrags mit der Begründung, die Schuldnerin habe ihre vertraglichen Verpflichtungen nicht erfüllt. Um die Auszahlung des Garantiebetrags zu verhindern, beantragte die Klägerin, die gegenüber der Garantin die Haftung für sämtliche ausbezahlten Garantiebeträge übernommen hatte, am 19. 3. 2019 beim BG Linz die Erlassung einer entsprechenden einstweiligen Verfügung. Dieser Provisorialantrag wurde jedoch mit Beschluss vom 2. 4. 2019 abgewiesen. Mit Schreiben vom 21. 3. 2019 forderte die Klägerin die Beklagte erfolglos auf, die Inanspruchnahme der Garantie zu widerrufen, weil diese aufgrund des Vorliegens einer bloßen Anzahlungsgarantie rechtsmissbräuchlich sei.

Die Garantin zahlte die Garantiesumme an die Beklagte und forderte diesen Betrag von der Klägerin mit Schreiben vom 15. 3. 2019 zurück. Die Klägerin hat den Gesamtbetrag von



## Print? Digital? Kombi? Ab 2021 in drei Dimensionen!

- Print
- Digital Light: 1 Zugang
- Digital Standard: 3 Zugänge
- Print & Digital: 3 Zugänge

## Jetzt Jahresabo 2021 bestellen!

### Bestellformular Ja, ich bestelle

bau aktuell-Jahresabo 2021  
(12. Jahrgang 2021, Heft 1-6)

Print ..... EUR 193,-  
Digital light..... EUR 199,-  
Digital ..... EUR 213,-  
Print & Digital ..... EUR 215,-

Name/Firma

Kundennummer

Straße/Hausnr.

PLZ/Ort

E-Mail/Telefon

Datum/Unterschrift

- Ich stimme zu, dass die Linde Verlag GmbH meine angegebenen Daten für den Versand von Newslettern verwendet. Diese Einwilligung kann jederzeit durch Klick des Abstelllinks in jedem zugesendeten Newsletter widerrufen werden.

Mit meiner Unterschrift erkläre ich mich mit den AGB und der Datenschutzbestimmung einverstanden. AGB: [lindeverlag.at/agb](http://lindeverlag.at/agb) | Datenschutzbestimmungen: [lindeverlag.at/datenschutz](http://lindeverlag.at/datenschutz).  
Preise Zeitschriften inkl. MwSt, zzgl. Versandkosten. Abbestellungen sind nur zum Ende eines Jahrganges möglich und müssen bis spätestens 30. November des Jahres schriftlich erfolgen.  
Unterbleibt die Abbestellung, so läuft das jeweilige Abonnement automatisch auf ein Jahr und zu den jeweils gültigen Abopreisen weiter. Preisänderungen und Irrtum vorbehalten.

Linde Verlag Ges.m.b.H  
Scheydgasse 24, 1210 Wien  
Handelsgericht Wien  
FB-Nr: 102235X, ATU  
14910701  
DVR: 000 2356

Jetzt bestellen: [lindeverlag.at](http://lindeverlag.at) [office@lindeverlag.at](mailto:office@lindeverlag.at) 01 24 630 01 24 630-23