

Planifier et construire en alliances de projet  
Pianificare e costruire in alleanze di progetto  
Design and construction in project alliances

## Planen und Bauen in Projektallianzen

### Vernehmlassung Entwurf prSIA 2065:2023-07

Wir bitten Sie, den Entwurf zu prüfen und allfällige Stellungnahmen nach den Ziffern des Dokuments geordnet einzureichen an: [SIA2065@sia.ch](mailto:SIA2065@sia.ch)

Bitte verwenden Sie zu diesem Zweck das elektronische Formular, das Sie unter [www.sia.ch/vernehmlassungen](http://www.sia.ch/vernehmlassungen) finden. Stellungnahmen in anderer Form können wir leider nicht berücksichtigen.

Die Vernehmlassungsfrist läuft bis zum **16. Oktober 2023**

**Dieser Entwurf hat keine Gültigkeit und darf nicht angewendet werden.**

592065

Allfällige Korrekturen zur vorliegenden Publikation sind zu finden unter [www.sia.ch/korrigenda](http://www.sia.ch/korrigenda).

Der SIA haftet nicht für Schäden, die durch die Anwendung der vorliegenden Publikation entstehen können.

## INHALTSVERZEICHNIS

	Seite		Seite
<b>Vorwort</b> .....	<b>4</b>	<b>8 Zielkosten und Vergütung</b> .....	<b>39</b>
<b>0 Geltungsbereich</b> .....	<b>5</b>	8.1 Allgemeine Grundsätze zur Kostenvergütung...	39
0.1 Abgrenzung.....	5	8.2 Festlegung der Zielkosten 1 .....	40
0.2 Normative Verweisungen .....	5	8.3 Festlegung der Zielkosten 2 .....	41
<b>1 Verständigung</b> .....	<b>6</b>	8.4 Übersicht über das Vergütungsmodell der Projektallianz .....	41
1.1 Begriffe und Definitionen.....	6	8.5 Vergütungsstufe 1: Selbstkosten .....	46
<b>2 Ausgangslage</b> .....	<b>9</b>	8.6 Vergütungsstufe 2: Gewinn .....	48
<b>3 Projektallianz im Allgemeinen</b> .....	<b>12</b>	8.7 Vergütungsstufe 3: Erfolgs- und Verlustbeteiligung .....	49
3.1 Grundsätze .....	12	8.8 Vergütungsstufe 4: Zusatzvergütungen für nichtmonetäre Projektziele .....	49
3.2 Projektziele und Allianzziele.....	12	8.9 Umgang mit der Teuerung .....	50
3.3 Zusammenarbeitskultur .....	13	<b>9 Änderungen</b> .....	<b>52</b>
3.4 Vorgängige Prüfung der Vorteile der Projektallianz .....	13	9.2 Grundsätze .....	52
3.5 Charakteristische Merkmale des Allianzvertrags.....	13	9.3 Einseitige Vertragsänderungen des Bauherrn ..	53
3.6 Phasenbezogener Ablauf.....	15	9.4 Eintritt von Risiken aus dem Verantwortungsbereich des Bauherrn .....	53
3.7 Der Allianzvertrag .....	17	<b>10 Abnahme des Werks und Haftung für Mängel</b> .....	<b>54</b>
3.8 Einsatz von Projektallianzen in der schweizerischen Bauwirtschaft .....	19	10.1 Umgang mit Abweichungen vor der Abnahme des Werks.....	54
<b>4 Projektpartner</b> .....	<b>21</b>	10.2 Abnahme des Werks .....	55
4.1 Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen der Projektpartner .....	21	10.3 Mängel bei der Abnahmeprüfung oder nach der Abnahme des Werks .....	55
4.2 Zusammenarbeit der Allianzpartner .....	24	<b>11 Vorzeitige Beendigung des Allianzvertrags</b> .	<b>59</b>
<b>5 Auswahl der Realisierungspartner</b> .....	<b>27</b>	11.1 Grundsätze .....	59
5.1 Auswahl eines Teams oder von Teammitgliedern .....	27	11.2 Ausschluss eines Realisierungspartners .....	59
5.2 Auswahlverfahren .....	27	11.3 Ausscheiden eines Realisierungspartners.....	60
5.3 Nachträgliche Aufnahme oder Ausscheiden eines Realisierungspartners .....	28	11.4 Auflösung der Projektallianz .....	61
<b>6 Organisation und Entscheidungsgremien</b> ....	<b>29</b>	11.5 Untergang des Werks vor der Abnahme.....	62
6.1 Integrierte Projektführung.....	29	<b>Anhang A Beschaffungsverfahren</b> .....	<b>63</b>
6.2 Entscheide nach dem Prinzip «best for project» .....	31	<b>Anhang B Verzeichnis der Begriffe</b> .....	<b>72</b>
6.3 Ausschliessliche Entscheidungen des Bauherrn .....	31		
6.4 Mechanismen zur Konfliktprävention und Konfliktlösung.....	32		
<b>7 Umgang mit den Projektrisiken</b> .....	<b>34</b>		
7.1 Integrales Projektrisikomanagement.....	34		
7.2 Prinzip der gemeinsamen Risikotragung .....	35		
7.3 Risiken im gemeinsamen Verantwortungsbereich .....	35		
7.4 Risiken im Verantwortungsbereich des Bauherrn .....	36		
7.5 Risiken im Verantwortungsbereich eines einzelnen Realisierungspartners.....	36		
7.6 Risiken im individuellen (ausschliesslichen) Risikobereich eines Allianzpartners .....	36		
7.7 Finanzielle Risikovorsorge .....	37		
7.8 Versicherungen.....	38		

## VORWORT

Bauen ist Teil der kulturellen Leistung einer Gesellschaft. Nebst der baulichen Qualität des fertiggestellten Bauwerks ist auch die Art und Weise, wie das Bauwerk geplant und realisiert wurde, Bestandteil unserer Baukultur.

Die Geschichte des schweizerischen Bauwesens zeigt, dass die Bauwerke oft in harmonischer Zusammenarbeit, also kooperativ realisiert wurden, es gibt aber auch Fälle von konfrontativer Projektabwicklung. Die zunehmende Komplexität von Bauprojekten, die Digitalisierung der Bauwirtschaft sowie der Fachkräftemangel verlangen nach neuen partnerschaftlichen Modellen. Ein früher Einbezug aller wichtigen Projektpartner und die Gleichrichtung deren Interessen mit den Projektzielen ermöglichen eine effizientere Projektrealisierung.

Erfahrungen mit solchen Modellen wurden auch international gemacht, weshalb nach Lösungen gesucht wurde, dieses Konfrontationspotenzial zu eliminieren und die Interessen der Projektpartner möglichst gleichzurichten. Mit verschiedenen international gebräuchlichen Partnerschaftsmodellen wurden Lösungen gefunden.

Die direkte Übernahme solcher Modelle für den schweizerischen Markt ist nicht angezeigt, weil die schweizerische Bauwirtschaft und die rechtlichen Rahmenbedingungen anders gestaltet sind als z. B. in den angelsächsischen Ländern, wo solche Modelle eine gewisse Verbreitung erfahren haben. Die bewährten Grundprinzipien aus diesen Modellen können und sollen aber übernommen werden.

Modelle der partnerschaftlichen Zusammenarbeit im Bauwesen enthalten Regelungen, welche weder im Obligationenrecht noch im Regelwerk des SIA umfassend abgebildet sind.

Mit dem Merkblatt SIA 2065 will der SIA eine auf den schweizerischen Markt zugeschnittene, praxisbezogene Anwendungshilfe schaffen, um den Partnerschaftsmodellen – dort wo deren Einsatz sinnvoll und von Vorteil ist – den Einsatz zu erleichtern. In einem partnerschaftlichen Vertrag wird eine Zusammenarbeitskultur mit weitgehendem gegenseitigem Haftungsausschluss, gemeinsamer Risikotragung, gemeinsamer Entscheidungsfindung aller Allianzpartner und erfolgsabhängiger Vergütung gepflegt.

Dazu werden die Begriffe und die wesentlichen Bestandteile eines für die schweizerische Bauwirtschaft einsetzbaren Partnerschaftsmodells beschrieben. Die wesentlichen im zugehörigen Allianzvertrag vertraglich zu regelnden Elementen werden aufgezeigt, und die Rahmenbedingungen für entsprechende vertragliche Absprachen und soweit möglich auch klare Umsetzungsempfehlungen werden formuliert.

Das Merkblatt soll dort Anwendung finden, wo ein partnerschaftliches Zusammenarbeitsmodell in Betracht gezogen wird. Gemäss einschlägigen internationalen Erfahrungen ist dies vor allem bei komplexen und/oder mittleren bis grossen Projekten der Fall.

Basierend auf den Erfahrungen aus der gegenwärtigen Version des Merkblatts SIA 2065 wird dieses nach den ersten praktischen Erfahrungen fortzuschreiben sein, damit schliesslich – basierend auf einer bis dann eingespielten bewährten Praxis – daraus eine entsprechende Vertragsnorm abgeleitet werden kann.

Arbeitsgruppe SIA 2065

## 0 GELTUNGSBEREICH

### 0.1 Abgrenzung

- 0.1.1 Das vorliegende Merkblatt gibt Erklärungen zum Planen und Bauen mit Projektallianzen und enthält Empfehlungen dazu, welchen Vertragsinhalt die Parteien im Rahmen des Allianzvertrags vereinbaren sollten.
- 0.1.2 Das Merkblatt richtet sich an Bauherren, Planer und Unternehmer, die daran interessiert sind, Projekte mit Allianzverträgen partnerschaftlich zu planen und zu realisieren. Subunternehmer und Lieferanten sind dann angesprochen, wenn sie einen projektspezifischen Beitrag zum Projekterfolg zu leisten haben.
- 0.1.3 Das Merkblatt enthält keine Vorlage zu einem Allianzvertrag.

### 0.2 Normative Verweisungen

Im Text dieses Merkblatts wird auf die nachfolgenden aufgeführten Publikationen verwiesen, die im Sinn der Verweisungen ganz oder teilweise mitgelten. Bei undatierten Verweisungen gilt die letzte Ausgabe, bei datierten Verweisungen die entsprechende Ausgabe der betreffenden Publikationen.

#### 0.2.1 Publikationen des SIA

Ordnung SIA 102	Ordnung für Leistungen und Honorare der Architektinnen und Architekten
Ordnung SIA 103	Ordnung für Leistungen und Honorare der Bauingenieurinnen und Bauingenieure
Ordnung SIA 104	Ordnung für Leistungen und Honorare der Ingenieurinnen und Ingenieure in den Bereichen Wald und Naturgefahren
Ordnung SIA 105	Ordnung für Leistungen und Honorare der Landschaftsarchitektinnen und Landschaftsarchitekten
Ordnung SIA 106	Ordnung für Leistungen und Honorare der Geologinnen und Geologen
Ordnung SIA 108	Ordnung für Leistungen und Honorare der Ingenieurinnen und Ingenieure der Bereiche Gebäudetechnik, Maschinenbau und Elektrotechnik
Norm SIA 112	Modell Bauplanung
Empfehlung SIA 113	FM-gerechte Bauplanung und Realisierung
Norm SIA 118	Allgemeine Bedingungen für Bauarbeiten
Norm SIA 122	Preisänderungen infolge Teuerung: Verfahren mit Gleitpreisformel
Norm SIA 123	Preisänderungen infolge Teuerung: Verfahren mit Produktionskostenindex (PKI mit NPK-Kostenmodellen)
Norm SIA 124	Preisänderungen infolge Teuerung: Verfahren mit Mengennachweis
Dokumentation SIA D 0174	Modelle der Zusammenarbeit: Erstellung und Bewirtschaftung eines Bauwerkes.

# 1 VERSTÄNDIGUNG

Für die Anwendung des vorliegenden Merkblatts gelten die folgenden Begriffe und Definitionen. Diese Begriffe sind im Anhang B in alphabetischer Reihenfolge in vier Sprachen aufgelistet.

## 1.1 Begriffe und Definitionen

### 1.1.1 Projektallianz

Vereinbarung zwischen dem Bauherrn und einem Realisierungspartner oder mehreren Realisierungspartnern zum Zweck einer partnerschaftlichen Umsetzung eines Bauvorhabens nach vorgängig vereinbarten Grundprinzipien zur gemeinsamen, kooperativen Projektrealisierung.

### 1.1.2 Allianzvertrag

Vertrag, über den eine Projektallianz geregelt wird. Werkvertragsähnlicher Innominatvertrag<sup>1</sup> zwecks entgeltlicher Leistungserbringung für die Planung und Realisierung oder nur für die Realisierung von Bauprojekten.

### 1.1.3 Allianzpartner

Die Gesamtheit der am Allianzvertrag beteiligten Parteien (Realisierungspartner + Bauherr, vgl. Figur 1).

### 1.1.4 Allianzziele

Auflistung der von den Allianzpartnern gemeinsam zu erfüllenden Projektziele

### 1.1.5 Projektziele

Vom Bauherrn festgelegte Auflistung von Anforderungen an die Projektierung, an die Realisierung und an den Betrieb und Rückbau des von ihm geplanten Bauwerks, unter Berücksichtigung der gesellschaftlichen Anforderungen

### 1.1.6 Allianzphasen

Zeiträume zur Erbringung bestimmter Leistungen innerhalb einer Projektallianz (vgl. Figur 4).

### 1.1.7 Bauherr

Natürliche Person oder juristische Person des privaten oder des öffentlichen Rechts (oder eine entsprechende Personenmehrheit), welche das Bauvorhaben initiiert, verantwortet und finanziert (wobei die Finanzierung gegebenenfalls mithilfe von Dritten geschieht, die nicht Allianzpartner sind). Im Rahmen der Projektallianz nimmt der Bauherr die Rolle des Auftraggebers ein.

### 1.1.8 Beschaffungsverfahren

Art und Weise der Anbahnung eines Vertragsabschlusses zwischen dem Bauherrn und einem Vertragspartner oder mehreren Vertragspartnern.

### 1.1.9 Allianzmanager

Ist nach Vertragsabschluss für den Aufbau und die Pflege des integralen Projektmanagements verantwortlich. Der Allianzmanager ist der direkte Ansprechpartner des Allianz-Managementteams für das Allianz-Leitungsteam sowie für das Integrierte Projektteam.

### 1.1.10 Allianz-Leitungsteam

Ist das oberste Führungsgremium der Projektallianz und ist für deren Aufsicht, strategische Führung und die übergeordnete Steuerung des Projekts verantwortlich (vgl. auch 6.1.5.).

### 1.1.11 Allianz-Managementteam

Ist zusammen mit dem Integrierten Projektteam für die Leitung und Steuerung des Tagesgeschäfts verantwortlich (vgl. auch 6.1.6.).

### 1.1.12 Integriertes Projektteam

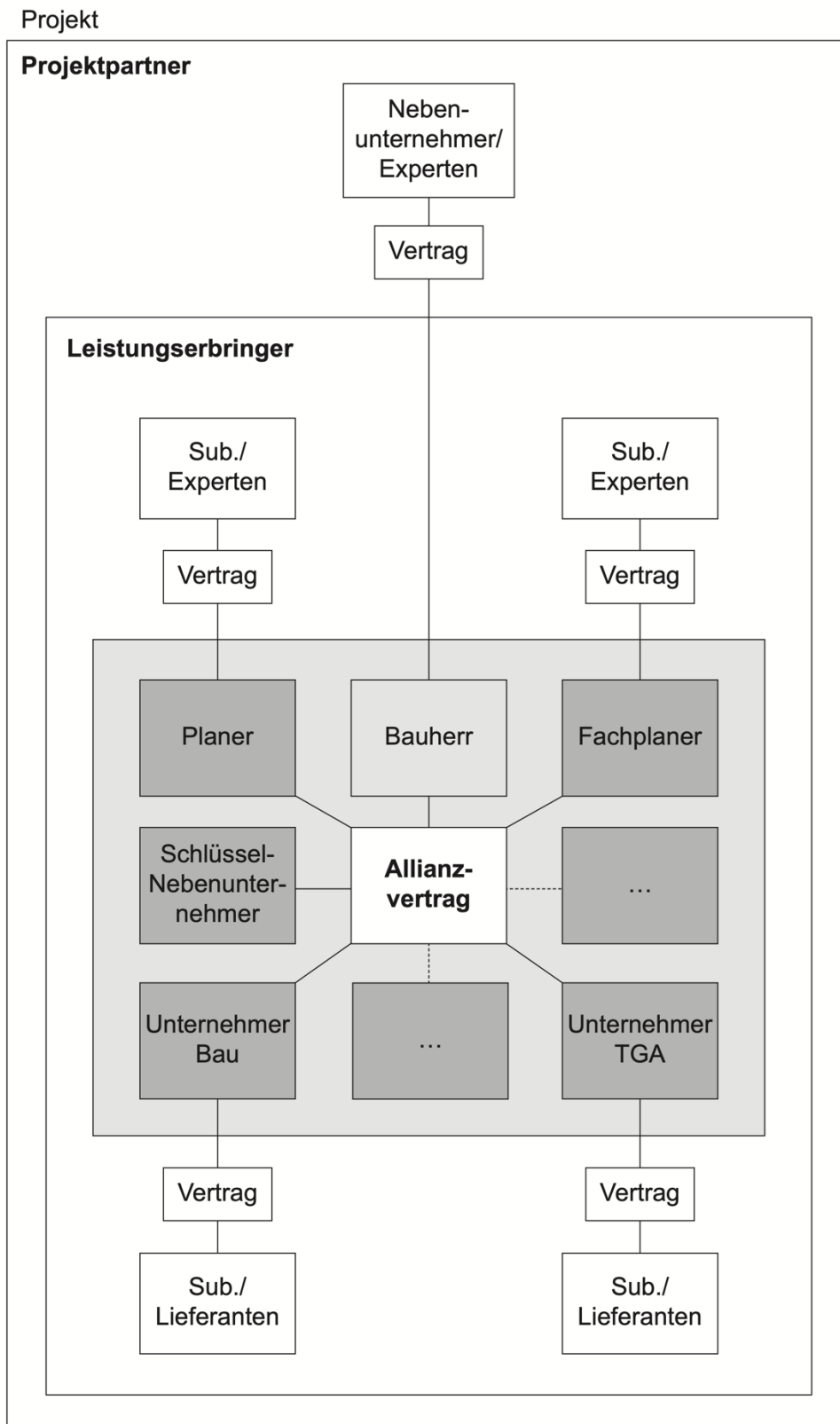
Umfasst alle übrigen in der Projektallianz operativ tätigen und mit der Umsetzung der Projektierungs-, Ausführungs- und Unterstützungsprozesse betrauten Personen (vgl. auch 6.1.7.).

---

<sup>1</sup> Innominatvertrag = durch das gesetzliche Recht nicht ausdrücklich geregelter Vertrag

- 1.1.13 **Projektdefinition**  
Die Projektdefinition des Auftraggebers legt die wichtigsten Zielgrößen, Funktionen und Rahmenbedingungen des Vorhabens fest. Die Projektdefinition bleibt in der Regel während des ganzen Planungs- und Bauprozesses unverändert.
- 1.1.14 **Projektpflichtenheft**  
Beschreibt die Funktionen und Eigenschaften des Bauwerks zur Erreichung der in der Projektdefinition festgelegten Zielgrößen sowie die Aufbau- und Ablauforganisation des Projekts.
- 1.1.15 **Projektpartner**  
Alle am Bauvorhaben unmittelbar oder mittelbar beteiligten Parteien. Nebst den Allianzpartnern gehören dazu auch die Leistungserbringer, die keine Realisierungspartner sind, sowie die nur mit dem Bauherrn (direkt oder indirekt) vertraglich verbundenen Experten und Berater (vgl. Figur 1).
- 1.1.16 **Realisierungspartner**  
Leistungserbringer, welche Parteien des Allianzvertrags sind (vgl. Figur 1).
- 1.1.17 **Leistungserbringer**  
Alle Unternehmen (insbesondere Planungsunternehmen, Bauunternehmen, Materiallieferanten), welche Leistungen für das Bauvorhaben erbringen. Leistungserbringer sind entweder Realisierungspartner, Subunternehmer (bzw. Subbeauftragte) eines Realisierungspartners (oder mehrerer Realisierungspartner zusammen) oder Subunternehmer von Subunternehmern. Sie müssen nicht in den Allianzvertrag eingebunden sein (vgl. Figur 1).
- 1.1.18 **Dialogpartner**  
Ausgewählte Anzahl von Anbietern und/oder Anbietergruppen, welche aufgrund veröffentlichter Kriterien zum Dialog eingeladen werden.
- 1.1.19 **Risiko**  
Auswirkung einer Unsicherheit auf ein erwartetes Ergebnis. Die Auswirkungen können positiv sein (Chancen) oder negativ (Gefahren). [Qu: ISO 9001:2015]
- 1.1.20 **Risikotragung**  
Vertraglich vereinbarte Zuordnung der Risiken auf die Vertragspartner.
- 1.1.21 **Risikovorsorge**  
Festlegung von vorausschauenden Massnahmen zur optimalen Nutzung von Chancen und zur Vermeidung von Gefahren bzw. zur Minimierung der Auswirkungen von Gefahren.
- 1.1.22 **Finanzielle Risikovorsorge**  
Festlegung eines zwischen allen Allianzpartnern gemeinsam festgelegten Kostenbetrags im Allianzvertrag zwecks Finanzierung der Auswirkung allfällig eintretender Risiken. Die Massnahmen zur Risikobeherrschung werden in den Werkkosten berücksichtigt.
- 1.1.23 **Endkosten**  
Im Rahmen der Schlussabrechnung ermittelte Summe der Kosten aus den Werkkosten, den Allgemeinen Gemeinkosten, dem Gewinn, den Kosten aus eingetretenen Risiken und aus der Teuerung.
- 1.1.24 **Allgemeine Gemeinkosten**  
Die Allgemeinen Gemeinkosten einer Unternehmung sind Bestandteil der Selbstkosten, welche weder von einer einzelnen Baustelle noch von einer einzelnen Position beeinflusst sind (Verwaltungs- und Geldkosten).
- 1.1.25 **Baustellengemeinkosten**  
Indirekte Kosten, welche nicht direkt einer Teilleistung zugeordnet werden können, aber für den Betrieb der Baustelle notwendig sind. Im Wesentlichen, aber nicht nur, handelt es sich bei den Baustellengemeinkosten um zeitabhängige Personalkosten (z. B. für Bauführer, Polier, Bauplatzdienst, Personaltransporte usw.).

Figur 1 Veranschaulichung aller Begriffe zu den Projektbeteiligten



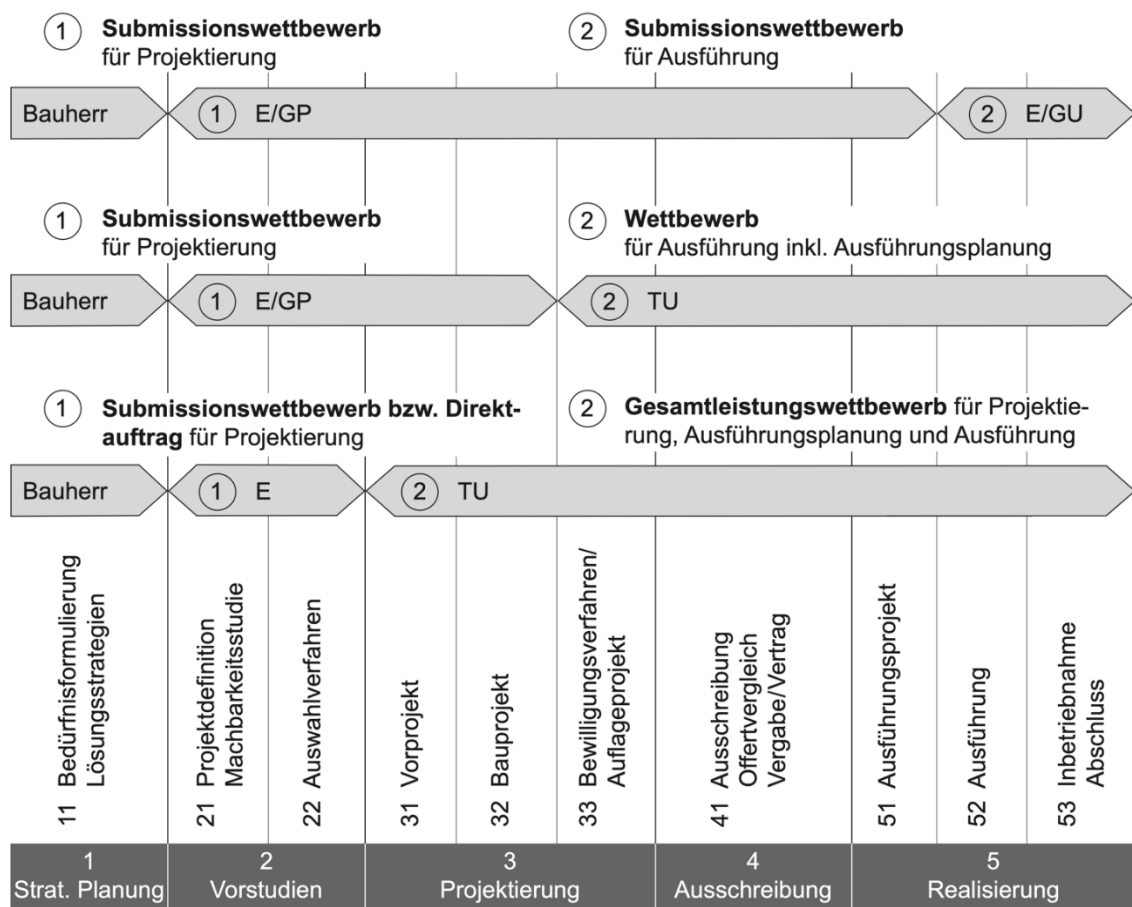
- Projektallianz mit Allianzpartnern**
- Realisierungspartner**



## 2 AUSGANGSLAGE

- 2.1 Für die Realisierung eines Bauwerks sind von der Bauwirtschaft (Planer und ausführende Unternehmen und Lieferanten) Planungs- und Ausführungsleistungen zu erbringen. Der Umfang der Beschaffung (Beschaffungsgegenstand) und der Zuschnitt der Leistungspakete werden im Projektrealisierungsmodell beschrieben.
- 2.2 Im Lauf der Zeit haben sich viele Formen der Leistungsdefinition und der Art und Weise der Zusammenarbeit für das Planen, Bauen, Ausrüsten und Betreiben entwickelt (Figur 2). Die traditionellen Realisierungsmodelle reichen von der Vergabe aller Leistungen in vielen Einzellosen (Einzelleistungsträger) bis hin zur Vergabe aller Leistungen an einen einzelnen Leistungserbringer (Totalunternehmer).
- 2.3 Die Dokumentation SIA D 0174 beschreibt die im schweizerischen Bauwesen gebräuchlichen traditionellen Realisierungsmodelle detailliert.

Figur 2 In der Schweiz gebräuchliche traditionelle Realisierungsmodelle

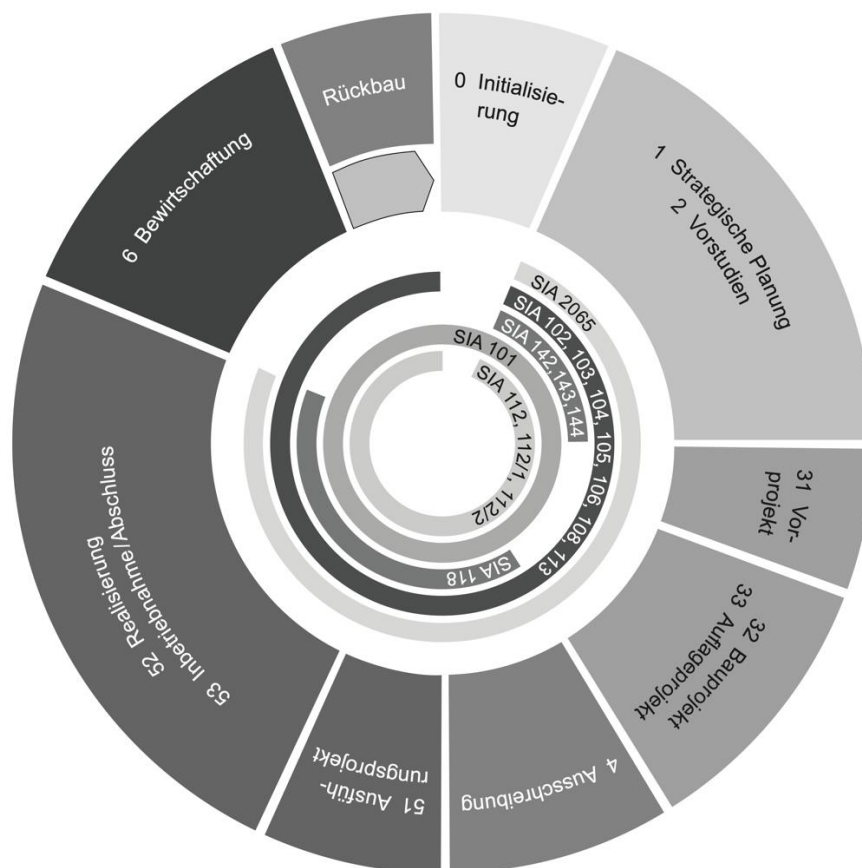


Leistungsphasen gemäss SIA 112

- E Einzelleistungsträger (Planer, Unternehmer)
- GP Generalplaner/Planergemeinschaft
- GU Generalunternehmer/Werkgruppe
- TU Totalunternehmer

- 2.4** Aktuell dominiert in vielen Bereichen des schweizerischen Bauwesens die phasenweise Vergabe von Einzelleistungen für das Planen und Bauen, basierend auf dem Modell von SIA 112 (vgl. Figur 3).
- 2.5** Die Planungsmandate werden dabei als Einzellöse an individuelle Planer oder losspezifische Planergemeinschaften oder aber als Gesamtpaket an einen Generalplaner (Planer mit Subplanern oder Planergemeinschaft) vergeben.
- 2.6** Die Ausführungsleistungen werden als Einzellöse an Einzelleistungsträger oder als Gesamtpaket an einen Generalunternehmer bzw. in Kombination mit dem gesamten Planungsmandat an einen Totalunternehmer vergeben.
- 2.7** Die vertraglichen Beziehungen zwischen dem Bauherrn und den Leistungserbringern orientieren sich am Auftragsrecht- bzw. dem Werkvertragsrecht gemäss OR. Dabei gehen sowohl das Gesetz als auch das Regelwerk des SIA von einem Zweiparteienvertrag aus. Meistens handelt es sich dabei um Verträge zwischen dem Bauherrn und den Leistungserbringern. Die Leistungserbringer untereinander haben keine Vertragsbeziehungen. Die Risiken werden bei diesen Modellen den einzelnen Vertragspartnern zugeteilt.
- 2.8** Das OR sieht zusätzlich die «einfache Gesellschaft» vor (vgl. Art. 530 ff. OR), welche im Gesellschaftsvertrag für eine Planergemeinschaft (vgl. SIA 1001/2) und im ARGE-Vertrag des SBV (und wahrscheinlich noch in weiteren Verträgen) Niederschlag findet. In einer einfachen Gesellschaft, welche Aufträge oder Werkverträge abschliesst, sind automatisch mehrere Parteien solidarisch haftende Partner, da eine einfache Gesellschaft keine eigene Rechtspersönlichkeit hat.

Figur 3 Projektentwicklung basierend auf SIA 112 und zugehörige Ordnungen und Normen



- 2.9** Die Ordnung SIA 101 regelt die vom Bauherrn zu erbringenden Leistungen, die Ordnungen SIA 102, SIA 103, SIA 104, SIA 105, SIA 106, SIA 108 und SIA 113 regeln die Planerleistungen und die Norm SIA 112 formuliert den übergeordneten Rahmen (vgl. Figur 3).
- 2.10** Die Norm SIA 118 regelt wesentliche Aspekte zur Leistungserbringung durch die Unternehmer und zur Art und Weise der Zusammenarbeit unter den Projektpartnern in der Realisierungsphase eines Bauprojekts.

- 2.11** Die zu erbringenden Leistungen für Hoch- und Tiefbauten werden traditionell in bilateralen Verträgen zwischen dem Bauherrn und den einzelnen Leistungserbringern beschrieben. Der Gesetzgeber sieht dazu die Instrumente des Auftrags und des Werkvertrags vor, welche vom Prinzip des Leistungsaustauschs ausgehen.
- 2.12** Alle genannten vertraglichen Regelungen zu den traditionellen Vertragskonstrukten (Auftrag, Werkvertrag) basieren auf dem Prinzip des Leistungsaustauschs unter Vertragspartnern, welche grundsätzlich unterschiedliche Interessen vertreten. Während der Bauherr seine Projektziele in der vereinbarten Qualität und normalerweise möglichst rasch bei minimalen Kosten erreichen will, steht bei den Leistungserbringern zur Sicherung ihres langfristigen Überlebens der rein wirtschaftliche Erfolg im Vordergrund.
- 2.13** Treten Schäden (im Rechtssinn) ein, gilt der Grundsatz, dass der Verantwortliche bezahlt. Aus den Interessengegensätzen heraus kann dieser Grundsatz in Projekten zu Konflikten über die Verantwortlichkeiten führen (z. B. bei mangelhaften Grundlagen oder Ausführung und bei Änderungen), was dann zu einem Aufeinanderprallen der Interessen und damit zu einer konfrontativen Projektabwicklung führen kann.
- 2.14** In verschiedenen Ländern (vor allem im angelsächsischen Raum) haben Erfahrungen mit konfrontativer Projektabwicklung in traditionellen Verträgen dazu geführt, dass alternative, auf Kooperation aufbauende Realisierungsmodelle entwickelt wurden. Diesen Modellen wurde ein vertragliches Konstrukt zugrunde gelegt, mit welchem die Interessen der Vertragspartner gleichgerichtet werden, nämlich die optimale Erreichung der Projektziele bei gleichzeitig hoher Chance auf einen angemessenen wirtschaftlichen Erfolg bei den Realisierungspartnern.
- 2.15** In solchen partnerschaftlichen Zusammenarbeitsmodellen werden dementsprechend die Allianzziele gemeinsam erarbeitet und vereinbart. Die Führung des Projekts erfolgt über ein gemeinsames Team, in welchem alle Schlüsselpartner vertreten sind, wobei jeder davon seinen Einfluss auf die Entscheidungen geltend machen kann.
- 2.16** Die Vergütung wird vom Projekterfolg abhängig gemacht. Beim Erreichen oder Übertreffen der Projektziele sollen alle Partner gewinnen bzw. beim Nichterreichen der Projektziele alle verlieren. Einseitige Gewinn- oder Verlustszenarien soll es nicht mehr geben, sodass ein gemeinsamer wirtschaftlicher Anreiz geschaffen wird, die Projektziele in kooperativer Zusammenarbeit zu erreichen.
- 2.17** International gibt es mittlerweile verschiedene Ausprägungen von Partnerschaftsmodellen:
- Alliancing,  
aus Australien stammendes partnerschaftliches Zusammenarbeitsmodell, das eine internationale Verbreitung gefunden hat.
  - Early Contractor Involvement (ECI),  
aus England stammendes partnerschaftliches Zusammenarbeitsmodell, das auf dem frühen Einbezug des Unternehmers in das Projektgeschehen beruht.
  - Integrated Project Delivery (IPD),  
aus den USA stammendes partnerschaftliches Zusammenarbeitsmodell, basierend auf einem Mehrpartei-  
envertrag.
  - Integrierte Projektabwicklung (IPA),  
deutsche Version von IPD.
- Keines dieser Modelle lässt sich direkt auf die schweizerische Bauwirtschaft übertragen, da die rechtlichen, kulturellen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Schweiz zu berücksichtigen sind.
- 2.18** Dieses Merkblatt zeigt Lösungen unter Berücksichtigung der schweizerischen Rahmenbedingungen auf.

## 3 PROJEKTALLIANZ IM ALLGEMEINEN

### 3.1 Grundsätze

- 3.1.1 Die Projektallianz stellt einen Ansatz zur kooperativen Projektabwicklung für die schweizerische Bauwirtschaft dar, welcher nicht oder nur in ausgewählten Teilaspekten in den bestehenden rechtlichen Grundlagen abgebildet ist. Die Projektallianz basiert insbesondere auf dem Konsens der Allianzpartner untereinander, das Projekt in einer Kultur der kooperativen Zusammenarbeit, frei von Schuldzuweisungen und immer den gemeinsamen Projektzielen verpflichtet (vgl. 4.2), realisieren zu wollen. Die Interessen der Allianzpartner sollen über ein Anreizsystem gleichgerichtet und gefördert werden.
- 3.1.2 Die spezifischen rechtlichen, kulturellen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Schweiz werden im hier empfohlenen Modell für eine Projektallianz berücksichtigt. Die hier beschriebene Projektallianz soll für den Hoch- und den Tiefbau, für den privaten und den öffentlichen Bau sowie für Bauten mit gemischter Trägerschaft verwendbar sein.
- 3.1.3 Die zur Anwendung empfohlene Projektallianz ist in spezifische Phasen unterteilt mit grundsätzlich einem frühen Einbezug des Unternehmers.

### 3.2 Projektziele und Allianzziele

- 3.2.1 Der Bauherr formuliert auf der Basis seiner strategischen Planung den Anforderungskatalog an das geplante Bauwerk unter Berücksichtigung des gesamten Lebenszyklus. Er dokumentiert die sich daraus ergebenden Projektziele in seinem Projektpflichtenheft.
- 3.2.2 Mindestens zu den folgenden Aspekten soll der Bauherr seine Projektziele unter Berücksichtigung der gegebenen Projektrahmenbedingungen formulieren:
- Qualität und Funktionalität
    - Vorgaben zur vorgesehenen Nutzung.
    - Vorgaben bezüglich der zu vereinbarenden Qualität (Nutzungsdauer, bauliche Qualität, gestalterische Qualität, Energieeffizienz usw.) und der Funktionalität (Anforderungen an Zuverlässigkeit, Verfügbarkeit, Wartbarkeit und betriebliche Sicherheit).
    - Vorgaben bezüglich der Beeinträchtigung von Qualität und Funktionalität von Anlagen im Einflussbereich des Projekts.
  - Nachhaltigkeit
    - Festlegung der Anforderungen zur Gewährleistung der Nachhaltigkeit (ökologisch, ökonomisch und sozial)
  - Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz
    - Festlegung der Anforderungen zur Gewährleistung der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes aller am Projekt Beteiligten.
  - Umwelt
    - Anforderungen zur Gewährleistung des Umweltschutzes, wie z. B.
      - Anforderungen zur Umsetzung der Kreislaufwirtschaft.
      - Anforderungen bezüglich einer nachhaltigen Nutzung der Biosphäre und von Atmosphäre, Hydrosphäre, Lithosphäre.
      - Anforderungen bezogen auf die Revitalisierung von Flora und Fauna (Biodiversität).
      - Anforderungen zum Schutz der Rechte und des Eigentums Dritter (Vibrations- und Lärmschutz, begrenzte Oberflächenverformungen usw.).
  - Öffentliche Akzeptanz
    - Vorgaben im Hinblick auf die Entwicklung von für die Mehrheit der öffentlichen Meinung akzeptablen Lösungen.
  - Prozesse und Organisation
    - Vorgaben zur Gewährleistung einer stabilen Organisation mit effizienten Prozessen.
    - Festlegung der Anforderungen an klare und schnelle Entscheidungswege (z. B. gemeinsame Informationsplattformen).
    - Festlegung der Anforderungen zur Gewährleistung einer klaren Zuordnung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten.

- Termine
  - Festlegung des Rahmenterminplans mit Zielterminen und Formulierung der Anforderungen zur Gewährleistung der Terminstabilität.
- Kosten
  - Festlegung der Kostenziele unter Berücksichtigung des gesamten Lebenszyklus (Investitionskosten, Betriebskosten, Unterhaltskosten, Erneuerungskosten, Rückbaukosten) und Formulierung der Anforderungen zur Gewährleistung der Kostenstabilität.

3.2.3 Projektziele und Allianzziele müssen spezifisch, messbar, erreichbar, angemessen und terminbezogen formuliert werden (SMART-Regel).

3.2.4 Im Allianzvertrag wird festgelegt, welche Projektziele für die Allianzpartner gelten (Allianzziele) und welche der Bauherr allenfalls mit Dritten ausserhalb der Allianz zu erfüllen gedenkt.

### 3.3 Zusammenarbeitskultur

3.3.1 Die Projektallianz basiert auf einer Kultur des gegenseitigen Vertrauens, gegenseitigem Respekt und damit verbundener Wertschätzung. Diese Grundvoraussetzungen müssen vorhanden sein und gelebt werden, damit eine partnerschaftliche Zusammenarbeit überhaupt möglich ist.

3.3.2 Eine Projektallianz macht nur dann Sinn, wenn unter den Allianzpartnern Konsens über den zu lebenden Wertekodex herrscht. Sinnvollerweise wird der gemeinsame Wertekodex im Allianzvertrag festgehalten. Ein solcher Wertekodex sollte mindestens folgende Punkte umfassen:

- Fairness – Wir handeln fair und konsequent.
- Verlässlichkeit – Wir sind zuverlässig.
- Wertschätzung – Wir begegnen einander mit Respekt und Wertschätzung.
- Gleichwertigkeit – Wir sind gleichwertig und begegnen einander auf gleicher Augenhöhe.
- Transparenz – Wir kommunizieren offen, ehrlich und umfassend.
- Lernbereitschaft – Wir sind kritikfähig und lernbereit und wollen laufend besser werden.
- Keine Schuldzuweisungen – Es werden keine Schuldigen, sondern Lösungen gesucht.
- Kooperation statt Konfrontation – Wir entscheiden gemeinsam nach dem Motto «best for project».
- Fairer Wettbewerb – Wir respektieren den fairen Wettbewerb.

3.3.3 Die Führungskräfte aller Allianzpartner sind sich ihrer Vorbildfunktion bewusst, tragen den vereinbarten Wertekodex mit und leben die vereinbarten Werte vor.

### 3.4 Vorgängige Prüfung der Vorteile der Projektallianz

3.4.1 Das Beschaffungsverfahren für eine Projektallianz verlangt nach einem gegenüber den traditionellen Realisierungsverfahren wesentlich höheren Aufwand zur Auswahl der Realisierungspartner.

3.4.2 Der Bauherr prüft vor seiner Entscheidung zur Anwendung einer Projektallianz, ob dieses Modell unter Berücksichtigung aller Projektziele und der von ihm ermittelten Risikopotenziale über den gesamten Lebenszyklus vorteilhaft ist. Er löst das Beschaffungsverfahren für eine Projektallianz nur nach einem positiven Ergebnis aus.

### 3.5 Charakteristische Merkmale des Allianzvertrags

3.5.1 Die Vereinbarungen zur Leistungserbringung und der Zusammenarbeitskultur werden in einem (vom Gesetzgeber nicht beschriebenen) werkvertragsähnlichen Vertrag festgehalten (werkvertragsähnlicher Innominatvertrag), hier zur Abgrenzung vom traditionellen Werkvertrag «Allianzvertrag» genannt. Die folgenden charakteristischen Merkmale (vgl. 3.5.2 bis 3.5.7) werden im Allianzvertrag abgebildet.

### 3.5.2 **Gemeinsame Definition des Leistungsumfangs**

Im Rahmen der Projektallianz wird in einem ersten Schritt im Rahmen des Beschaffungsverfahrens der Leistungsumfang in einem Dialog gemeinsam festgelegt. Dazu gehören die gemeinsame Festlegung der Allianzziele und der Vorgehensweise bei erkennbaren Abweichungen von den vereinbarten Allianzziele.

### 3.5.3 **Integriertes Projektteam – Entscheidungen nach dem Prinzip «best for project»**

Die Führung des Projekts erfolgt durch ein Integriertes Projektteam, in welchem alle Allianzpartner eingebunden sind. Die Stellenbesetzung im Integrierten Projektteam erfolgt nach dem Prinzip «best person for the job».

Im Vertrag wird die gemeinsame Organisationsstruktur festgelegt. Ohne andere Abmachung werden Entscheidungen in den Führungsgremien der Projektallianz einstimmig getroffen. Das Einstimmigkeitsprinzip lässt sich dann vernünftig umsetzen, wenn die Anzahl der Partner in einem vernünftigen Rahmen begrenzt wird. Diesem Aspekt ist bei der Festlegung der Leistungspakete Rechnung zu tragen.

Die Entscheidungen werden nach dem Prinzip «best for project» unter Berücksichtigung des gesamten Lebenszyklus getroffen. Das Mitglieder des Projektteams müssen über umfassende Entscheidungskompetenzen verfügen.

### 3.5.4 **Vereinbarung der Zielkosten und erfolgsabhängige Vergütung**

Die Allianzpartner vereinbaren auf der Basis des gemeinsam entwickelten Projekts die Zielkosten (vgl. 8.2.1), bestehend aus den Selbstkosten, der finanziellen Risikovorsorge und einem Gewinnzuschlag. Die Vergütung erfolgt nach dem Prinzip der offenen Bücher («open books») unter Berücksichtigung des Projekterfolgs nach dem Motto «gemeinsam gewinnen oder gemeinsam verlieren» («pain/gain-share»). Mit dem Prinzip der Selbstkostenvergütung werden die Risiken für Realisierungspartner auf ein klar definiertes Ausmass eingegrenzt.

### 3.5.5 **Gemeinsames Risikomanagement**

Die Allianzpartner vereinbaren den Einsatz der Methoden des Projektrisikomanagements ab der Zuschlagerteilung für die gesamte Dauer der Projektallianz. Alle Allianzpartner sollen sich daran beteiligen und aktiv einbringen. Sofern es die Projektrahmenbedingungen zulassen, sollen die eingesetzten Methoden so einfach wie möglich gestaltet werden, damit sie konsequent und kontinuierlich im Projekt umgesetzt werden. Die umfassende Kenntnis aller Projektrisiken ist eine Voraussetzung dafür, dass die gegenseitigen Haftungsbeschränkungen umgesetzt werden können.

### 3.5.6 **Zusätzliche Anreize**

Werden die Qualitäts- und Terminziele über- oder unterschritten und entsteht dadurch dem Bauherrn oder dem künftigen Betreiber ein Mehrwert, können zusätzliche Bonus-Malus-Regelungen unter angemessener Berücksichtigung des allfällig entstandenen Mehrwerts vereinbart werden.

### 3.5.7 **Gegenseitige Haftungsbeschränkungen**

Der Zusammenarbeitskultur ohne Schuldzuweisungen («no blame»-Kultur) entspricht im Allianzvertrag ein möglichst weitgehender Verzicht auf die gegenseitige Stellung von Haftungs- und ähnlichen Ansprüchen unter den Allianzpartnern. Allerdings bedeutet «Haftungsausschluss» nicht, dass die Realisierungspartner im Fall von Mängeln oder Problemen von ihrer Pflicht, ein vertragsgemässes Werk termingerecht abzuliefern, befreit würden. Diese gegenüber dem Bauherrn bestehende Pflicht ist vom Haftungsausschluss nicht betroffen. Ebenso wenig erlischt in solchen Fällen die Pflicht des Bauherrn, innerhalb der Zielkosten – und nach den entsprechenden Vereinbarungen allenfalls auch darüber hinaus – die Kosten aller projektrelevanten Leistungen zu vergüten. Der Ausschluss der gegenseitigen Haftung bedeutet, dass die negativen Folgen von Problemen nicht einer bestimmten Partei angelastet, sondern gemeinsam getragen werden. Damit kommt es in einer Projektallianz (unter dem Vorbehalt von Absicht und grober Fahrlässigkeit) nicht darauf an, wer das betreffende Problem allenfalls verschuldet hat, sondern für alle Allianzpartner nur darauf, es möglichst rasch und befriedigend zu lösen.

Die Allianzpartner tragen damit grundsätzlich alle Projektrisiken gemeinsam (vgl. 7.2 und 7.3). Dies betrifft hauptsächlich kostenwirksame Risiken (z. B. Mehrmengen, andere Produktivität als angenommen, Fehler von einzelnen Leistungserbringern, Verspätungen), daneben aber auch nicht direkt kostenwirksame Risiken (z. B. Reputation, Umwelt usw.)

Für bestimmte Fälle sollten die Allianzpartner indessen von einem Verzicht auf die gegenseitige Haftung absehen. Das gilt erstens für die Fälle des vorsätzlichen oder grobfahrlässigen Fehlverhaltens (vgl. Art. 100 Abs. 1 OR) und für die Haftung für Personenschäden. Zweitens sollten die Realisierungspartner mit den Subunternehmern Abreden treffen, die verhindern, dass die Subunternehmer von allianzinternen Haftungsbeschränkungen profitieren. In diesem Sinn sollten die Subunternehmer vertraglich auf den Einwand verzichten, dass ihrem Vertragspartner (Realisierungspartner) wegen einer Haftungsbeschränkung persönlich kein Schaden entstanden sei. Gleichermassen sollten die Subunternehmer sich verpflichten, von der Einwendung abzu- sehen, dass ihr Vertragspartner wegen einer allianzinternen Haftungsbeschränkung oder wegen interner Organisationsregeln in der Allianz für einen bestimmten Mangel nicht eintreten oder den Mangel nicht selbst beheben muss. Soweit das nicht gelingt, sollten die Allianzpartner die Haftung für Subunternehmerleistungen nicht wegbedingen. Gleiches gilt in dem Umfang, in dem es den Allianzpartnern nicht gelingt, Versicherungslösungen zu finden, in denen trotz der internen Haftungsbeschränkungen eine Deckungslücke entstehen kann.

- 3.5.8 Der Allianzvertrag und insbesondere die Abreden, welche die Besonderheiten der Projektallianz ausmachen, müssen zumindest heute im Einzelfall individuell ausgearbeitet werden, da für die Schweiz derzeit keine bewährten Vertragsmuster bestehen und weder das geltende Gesetzesrecht noch das SIA-Normenwerk entsprechende Regeln bereithalten.

## 3.6 Phasenbezogener Ablauf

### 3.6.1 Allianzphasen unter Bezug auf die traditionellen Projektphasen

- 3.6.2 Auch in einer Projektallianz gilt der Grundsatz, dass zuerst geplant, projektiert und dann gebaut wird. Die übergeordnete traditionelle Phasengliederung (Strategische Planung, Vorstudien, Projektierung, Ausschreibung, Realisierung und Bewirtschaftung) kommt auch bei einer Projektallianz zur Anwendung. Allerdings in angepasster Reihenfolge bei anders definierten Phasenübergängen. Einzelne Allianzphasen verlaufen teilweise überlappend.

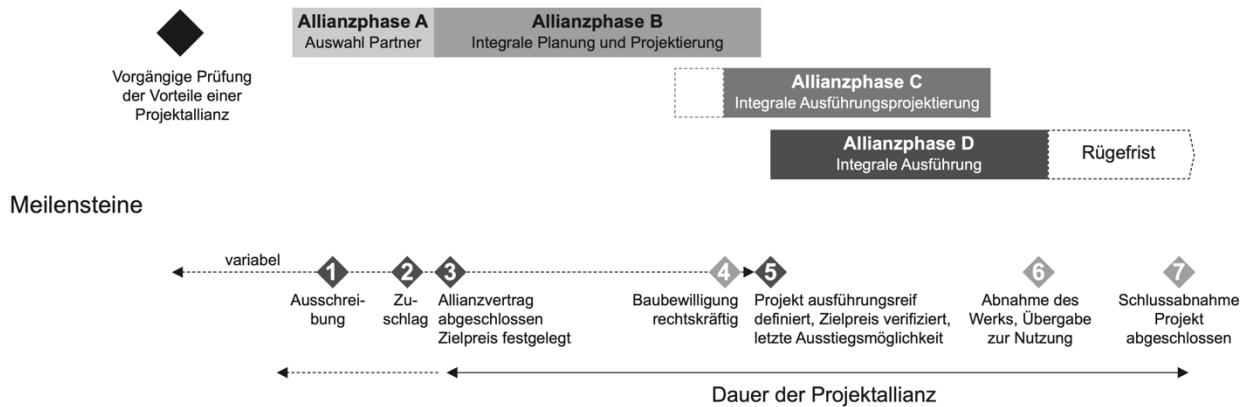
- 3.6.3 Ein typisches Merkmal einer Projektallianz ist der frühe Einbezug des Unternehmers bereits in der Planungs- und in der Projektierungsphase. Damit soll sichergestellt werden, dass ein in Bezug auf seinen gesamten Lebenszyklus und den künftigen Baubetrieb optimiertes Projekt geschaffen wird. Die Ausschreibungsphase wird gegenüber dem traditionellen Ablauf wesentlich vorgezogen. Der Zeitpunkt der Auslösung des Verfahrens zur Auswahl der Realisierungspartner (Ausschreibung) ist von den projektspezifischen Rahmenbedingungen abhängig und wird vom Bauherrn nach seinen Bedürfnissen festgelegt.

- 3.6.4 Bei den häufig vorkommenden Projekten im Bereich von Werterhalt, Umbau oder Ausbau von öffentlichen Infrastrukturen kann eine Projektallianz auch erst nach abgeschlossenem Bauprojekt und dem Vorliegen der rechtskräftigen Baugenehmigung, also ab Allianzphase C gebildet werden. Die oft sehr langwierigen politischen Prozesse und Genehmigungsverfahren von mehreren Jahren können für ausführende Unternehmen ein Hinderungsgrund sein, sich frühzeitig in einer Projektallianz zu binden. Bei solchen Ausführungs-Allianzen können die wichtigsten Vorteile von Allianzen (Zusammenarbeit, Effizienz, Kompetenz der Partner) gegenüber traditionellen Verfahren immer noch zu wesentlichen Verbesserungen für alle Partner genutzt werden.

- 3.6.5 Der generelle zeitliche Ablauf einer Projektallianz in Relation zu den traditionellen Projektphasen ist in Figur 4 dargestellt.

Figur 4 Allianzphasen in Relation zur traditionellen Phasengliederung

## Allianzphasen



## Korrespondierende traditionelle Projektphasen (SIA 112)



## 3.6.6 Allianzphase A – Auswahl der Realisierungspartner

*Ziel: Auswahl von geeigneten Realisierungspartnern (Projektierung und Ausführung) auf der Basis des vorteilhaftesten Angebots.*

In der Allianzphase A werden über ein Auswahlverfahren in drei Schritten geeignete Realisierungspartner gesucht und in die Projektallianz eingebunden (vgl. 5).

## 3.6.7 Allianzphase B – Integrale Planung und Projektierung

*Ziel: Erarbeiten eines bezüglich des gesamten Lebenszyklus bauverfahrenstechnisch und baubetrieblich optimierten, bewilligungsfähigen Projekts und Vereinbarung der zugehörigen Zielkosten.*

Die Allianzpartner kooperieren in der Allianzphase B disziplinübergreifend in der gemeinschaftlichen Planung (Vorstudien) und in der Projektierung, um ein über seinen gesamten Lebenszyklus und ein bauverfahrenstechnisch und baubetrieblich optimiertes Projekt gemeinsam zu erarbeiten.

Durch die Integration des ausführenden Unternehmers in die Allianzphase B wird die bauverfahrenstechnische und baubetriebliche Optimierung sichergestellt. Zudem ist die Bewilligungsfähigkeit des Projekts zu berücksichtigen.

Mit dem Vorliegen des optimierten Projekts werden zum Abschluss der Allianzphase B die zugehörigen Zielkosten vereinbart (vgl. 8.2).

## 3.6.8 Allianzphase C – Integrale Ausführungsprojektierung

*Ziel: Erarbeitung einer baubetrieblich optimierten Projektausführung unter Berücksichtigung aller Projektanforderungen.*

Die Allianzphase C enthält den integrierten Prozess zur Ausführungsprojektierung unter Einbezug der Kompetenzen aller Allianzpartner, insbesondere auch des ausführenden Unternehmers.



Damit soll eine verfahrenstechnisch und baubetrieblich optimierte Ausführungs- und Bauablaufplanung mit möglichst geringem Einfluss auf das Projektumfeld erreicht werden. Fehlleistungskosten sollen mit diesem Verfahren minimiert werden.

### 3.6.9 Allianzphase D – Integrale Ausführung

*Ziel: Umsetzung der baubetrieblich optimierten Projektausführung unter Berücksichtigung aller Projektanforderungen auch bei allfällig geänderten Verhältnissen.*

Das Projektteam, bestehend aus allen Allianzpartnern, führt das Projekt gemeinsam und trifft seine Entscheidungen nach dem Prinzip «best for project».

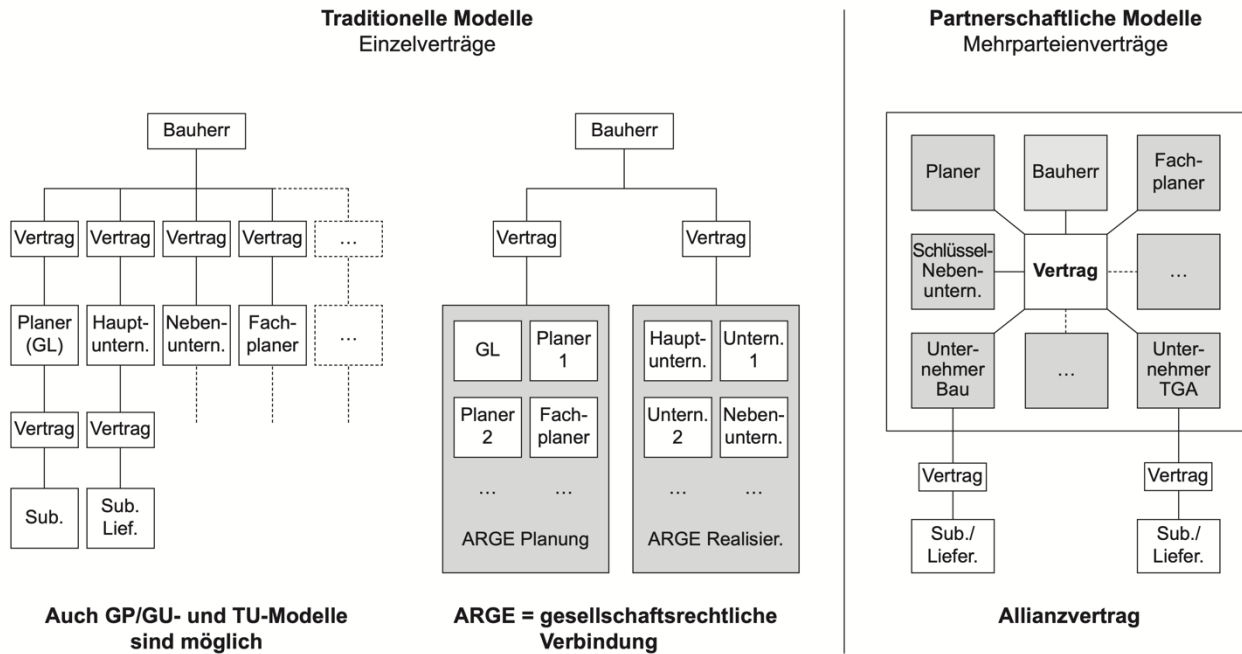
Die Projektrisiken werden im Rahmen der vertraglichen Vereinbarungen gemeinsam getragen. Chancen werden gemeinsam genutzt und Gefahren werden gemeinsam getragen, abgewehrt oder bezüglich ihrer Auswirkungen minimiert.

## 3.7 Der Allianzvertrag

### 3.7.1 Rechtsnatur des Allianzvertrags

- 3.7.1.1 Der Allianzvertrag im Sinn dieses Merkblatts ist ein Vertrag, der einerseits Elemente des Auftragsrechts (Koordination, Bauleitung) und des Werkvertragsrechts (Planerstellung, Werkausführung) enthält und andererseits besondere Abreden vorsieht, die in gewöhnlichen Aufträgen oder Werkverträgen nicht vorkommen. Durch den Allianzvertrag verpflichten sich die Realisierungspartner gegenüber dem Bauherrn zur Planung (falls diese zum Vertragsgegenstand gehört) und zur Realisierung des Projekts und schulden damit an sich gewöhnliche auftrags- und werkvertragliche Leistungen. Im Gegenzug verspricht der Bauherr den Realisierungspartnern eine Vergütung für ihre Leistungen. Auch insoweit verhält es sich gleich wie in gewöhnlichen Verträgen. In dessen enthält der Allianzvertrag im Unterschied zu gewöhnlichen Verträgen besondere Regeln über die Projektorganisation (insbesondere über die Entscheidungsfindung), über die Berechnung der Vergütung und über die Tragung der Chancen und Risiken.
- 3.7.1.2 Insgesamt handelt es sich beim Allianzvertrag nicht um einen Auftrag, Werkvertrag oder gemischten Auftrag/Werkvertrag (wie etwa bei der Beschaffung über ein Totalunternehmen), sondern um einen aufgrund seiner Besonderheiten als auftrags- bzw. werkvertragsähnlichen Innominatkontrakt zu betrachtenden Vertrag. Diese Tatsache und der Umstand, dass es in der Schweiz zurzeit keine bewährten Vertragsmuster für Allianzverträge gibt, hat zur Folge, dass die Parteien eines Allianzvertrags besonders darauf achten sollten, die sich im Rahmen einer Projektallianz stellenden Rechtsfragen im individuell redigierten Allianzvertrag inhaltlich umfassend und in der erforderlichen Ausführlichkeit zu regeln.
- 3.7.1.3 Unabhängig von der Frage, ob es denkbar ist, eine Projektallianz über die Form eines Gesellschaftsvertrags (bzw. «ARGE-Vertrags» bzw. «Joint Venture-Vertrags») oder via Gründung eines Spezialvehikels (z. B. «Projekt-Aktiengesellschaft») umzusetzen, ist der Allianzvertrag im Sinn dieses Merkblatts kein Gesellschaftsvertrag (bzw. «ARGE-Vertrag» bzw. «Joint Venture-Vertrag»), sondern ein zweiseitiger (Bauherr/Realisierungspartner) Austauschvertrag (Leistungen/Vergütung) und insofern einem Auftrag oder Werkvertrag ähnlich, selbst wenn er in verschiedenen Punkten besondere Abreden enthält, die faktisch dazu führen sollen, dass die den Austauschverträgen eigene Gegensätzlichkeit der Parteiinteressen zu guten Teilen aufgehoben wird.
- 3.7.1.4 Eine Projektallianz im Sinn dieses Merkblatts kann durch den Abschluss eines einzigen Allianzvertrags (zwischen dem Bauherrn und mehreren Realisierungspartnern) oder von mehreren, inhaltlich gleichgerichteten Allianzverträgen (zwischen dem Bauherrn und je einem einzelnen Realisierungspartner) umgesetzt werden (Figur 5). Im ersten Fall kann von einem sog. «Mehrparteienvertrag» gesprochen werden (allerdings ist nicht ausgeschlossen, dass es nur einen einzigen Realisierungspartner gibt); im zweiten Fall kann von «Einzelverträgen» gesprochen werden. Aus rechtlichen und psychologischen Gründen rät dieses Merkblatt von einem Vorgehen über Einzelverträge grundsätzlich ab und empfiehlt den Abschluss eines alle Allianzpartner umfassenden Mehrparteienvertrags. Der Abschluss von Einzelverträgen kann in Erwägung gezogen werden, wenn bestimmte Allianzpartner deutlich später als andere Allianzpartner zur Allianz stossen sollen. Allerdings kann auch ein entsprechend abgefasster Mehrparteienvertrag Regeln und Prozeduren zur späteren Aufnahme weiterer Allianzpartner vorsehen (vgl. 5.3.1), sodass eine spätere Aufnahme von Allianzpartnern nicht bedeutet, dass ein Einzelvertragssystem gewählt werden müsste.

Figur 5 Vergleich der Vertragsstrukturen bei traditionellen und partnerschaftlichen Projektrealisierungsmodellen



3.7.1.5 Alternativ zum Mehrparteienvertrag können mit jedem Allianzpartner koordinierte Einzelverträge abgeschlossen werden, die an eine für alle Partner verbindliche übergeordnete Partnerschaftserklärung andocken. Dieses Modell kann bei einem zeitlich stark gestaffelten Eintritt der Allianzpartner in das Projekt zur Anwendung kommen.

### 3.7.2 Mindestinhalt des Allianzvertrags

Ein Allianzvertrag sollte mindestens die folgenden Punkte regeln:

- Vertragsparteien (Allianzpartner); weitere Leistungserbringer, sofern diese bei Vertragsabschluss bereits feststehen;
- Beschreibung des Werks und der Leistungserbringung;
- verbindliche Termine und, soweit gewünscht, verbindliche Meilensteine;
- Vertragsgrundlagen (z. B. Allg. Vertragsbestimmungen, Zielkostenermittlung, Planbeilagen, Baubeschreibung, Baugrundgutachten);
- informative Nennung der Ziele des Bauherrn über das gesamte Projekt (Projektziele) (vgl. 3.2);
- gemeinsam vereinbarte Projektziele (Allianzziele) (vgl. 3.2);
- Grundlagen und Grundsätze der partnerschaftlichen Zusammenarbeit, z. B. Wertekodex (vgl. 3.3);
- Treuepflichten (vgl. 4.2);
- Umgang mit und Schutz von Informationen (insbesondere Geheimnissen), Immaterialgüterrechten und Arbeitsergebnissen (vgl. 4.2);
- Verfahren zur Auswahl von Leistungserbringern sowie allenfalls von weiteren Allianzpartnern, die bei Vertragsabschluss noch nicht feststehen (vgl. 5);
- Organisation (Zusammensetzung der Führungsgremien und deren Kompetenzen) (vgl. 6);
- Konfliktlösung (vgl. 6.4);
- Risikoregister und Umgang mit Risiken (vgl. 7);
- Vergütungssystem (vgl. 8);
- dem Bauherrn vorbehaltenen Entscheidungen (insbesondere: Projektänderungen und Projektabbruch) und deren vertragliche Folgen (vgl. 9);
- Abnahme, Gewährleistung und Haftung nach der Abnahme (vgl. 10);
- administrative Regelungen.

### 3.7.3 Dauer der Projektallianz

Der Allianzvertrag wird weder durch die Abnahme des Werks (vgl. 10.2) noch durch den Ablauf der Verjährungsfrist; (vgl. 10.3.3) stillschweigend aufgelöst oder aufgehoben. Nach der Abnahme beschränken sich die

Pflichten der Realisierungspartner jedoch in der Regel auf die Behebung von allfälligen Mängeln sowie auf Dokumentationspflichten und allenfalls vereinbarte Wartungs- und Unterhaltungspflichten.

Es wird empfohlen, im Allianzvertrag vorzusehen, dass die Allianz mit der Erledigung von sämtlichen während der Rügefrist (vgl. 10.3.3) gerügten Mängeln aufgelöst wird. Die Auflösung wird mittels einer schriftlichen Schlussklärung dokumentiert.

Vorbehalten bleiben die vorzeitige Beendigung der Projektallianz durch den Bauherrn (vgl. 11.4), der Untergang des Werks vor der Abnahme (vgl. 11.5) sowie der Ausschluss (vgl. 11.2) oder das Ausscheiden (vgl. 11.3) eines Realisierungspartners aus der Allianz.»

Der Bauherr kann sich im Allianzvertrag das Recht ausbedingen, den Allianzvertrag vorzeitig aufzulösen. Zugleich sollten die Realisierungspartner ihre Beteiligung aus wichtigen Gründen vorzeitig beenden können. Ebenso sollte der Bauherr aus wichtigen Gründen einzelne Realisierungspartner ausschliessen können. In allen diesen Fällen sollte der Vertrag die entsprechenden Folgen sorgfältig regeln.

## 3.8 Einsatz von Projektallianzen in der schweizerischen Bauwirtschaft

### 3.8.1 Privater Sektor

Der private Sektor ist im Rahmen der Vertragsfreiheit frei, Projektallianzen nach eigenem Zuschnitt anzuwenden, wo diese vorteilhaft erscheinen.

### 3.8.2 Öffentlicher Sektor

3.8.2.1 Öffentliche Bauaufträge werden in aller Regel als privatrechtliche Verträge abgeschlossen. Insoweit ist der Projektallianzvertrag als solcher auch hier dem Privatrecht zuzuordnen. Im öffentlichen Sektor gelten aber sowohl für das Beschaffungsverfahren als auch für die Erfüllungsphase auch Vorschriften des öffentlichen Rechts. Diese sind zu beachten, stellen jedoch kein Hindernis dar.

3.8.2.2 Das öffentliche Beschaffungsrecht (Vergaberecht) schreibt den öffentlichen Bauherrschaften keine bestimmte Vertragsform für ihre Beschaffungen vor. Damit ist es der öffentlichen Bauherrschaft aus vergaberechtlicher Sicht gestattet, das Instrument der Projektallianz zu verwenden. Die bei Projektallianzen bestehenden Besonderheiten des Beschaffungsverfahrens (vgl. 5.2.2) gebieten allerdings eine besonders sorgfältige Anwendung der vergaberechtlichen Formen und Regeln. Mit dem Dialog stellen die revidierten Gesetze (BöB und IVöB) ein Vergabeverfahren zur Verfügung, das es erlaubt, diesen Besonderheiten Rechnung zu tragen (vgl. A.1).

3.8.2.3 Soweit das im konkreten Fall anwendbare öffentliche Finanzrecht keine anderslautenden Vorschriften enthält, steht dieses Recht dem Eingehen einer Projektallianz durch eine ihm unterworfenen Stelle nicht entgegen. Das gilt mit Blick auf das allgemeine finanzrechtliche Wirtschaftlichkeitsgebot zumindest so lange, als das Instrument der Allianz im konkreten Vorhaben und im Vergleich zu traditionellen Beschaffungsmethoden als wirtschaftlich betrachtet werden kann. Insbesondere ist die Projektallianz, die gemäss diesem Merkblatt als werkvertragsähnlicher Innominatkontrakt abgeschlossen wird, kein gemeinsames Unternehmen (auch kein gemischtwirtschaftliches), schon gar nicht ein auf Dauer ausgelegtes. Daran ändert der Umstand nichts, dass Projektallianzen in der Regel grosse, mehrjährige Bauprojekte zum Gegenstand haben werden. Die finanziellen Risiken des Bauherrn sind in der Projektallianz nicht notgedrungen grösser als in klassischen Verträgen, sondern unter Umständen geringer, allenfalls in erheblichem Mass. Die finanzielle Exposition, die der Bauherr im Vorhaben eingeht, ist in einer Projektallianz grundsätzlich genau abschätzbar, sobald die entsprechenden Berechnungen vorliegen. Technisch betrachtet werden die Kosten des Bauherrn für ein Vorhaben bei einer Projektallianz nicht anders prognostiziert als bei klassischen Vertragsmodellen. Bei Projektallianzen sticht aber hervor, dass aufgrund der Besonderheiten dieses Modells hinsichtlich der Projektausarbeitung, der Analyse und Bewirtschaftung der Risiken sowie des Vergütungsmechanismus die Kostenprognose in vielen Fällen näher bei der späteren Abrechnungssumme liegen sollte, als wenn traditionell vorgegangen würde. In diesem Merkblatt wird zwar ein Vergütungsmodell vorgeschlagen, in dem die Vergütung von projektbedingten Kosten, welche die Zielkosten übersteigen, ungeachtet der Verlustbeteiligung der Realisierungspartner (vgl. 8.3.14.3) nicht betragsmässig begrenzt wird. Hier ist die maximale Exposition nicht abschliessend bestimmbar, doch kann sie gleichwohl mit hinreichender Wahrscheinlichkeit geschätzt werden. Überdies gibt es auch bei allen klassischen Verträgen Risiken, die durch die vereinbarten Preise – selbst wenn es Festpreise sind – nicht gedeckt sind und deren Realisierung zu potenziell nicht begrenzten Kosten zulasten des Bauherrn führt.

- 3.8.2.4 Sieht der Allianzvertrag eine Vergütung der Realisierungspartner für den Fall vor, dass weitere Bedingungen wie insbesondere die Qualitätsanforderungen erfüllt sind (vgl. 8.3.16 8.7), so liegt darin keine finanzrechtlich als Subvention (Finanzhilfe) zu qualifizierende gegenleistungsfreie Leistung des öffentlichen Bauherrn an die Realisierungspartner, sondern eine Vergütung für die in diesem Fall mehr als vertragskonforme Leistung dieser Partner, welche dem Bauherrn bei vertragskonformer Qualität eine Einsparung von Kosten erlaubt. Zu beachten ist zudem, dass in klassischen Verträgen für die Leistungserbringer der Fehlanreiz besteht, Einsparpotenziale zu verschweigen, wenn die Realisierung dieser Potenziale beim Leistungserbringer zu einem Umsatzverlust führen würde; in der Projektallianz wird dieser Fehlanreiz durch eine Beteiligung an der Kosteneinsparung beseitigt. Nichts anderes gilt für Vergütungsanteile, welche der Bauherr den Realisierungspartnern für den Fall verspricht, in dem die Realisierungspartner zeitliche, quantitative und qualitative Ziele, die der Allianzvertrag für relevant erklärt, weitergehend als nur im vertraglich geschuldeten Mass erfüllen. Auch hier erfolgt die entsprechende Zahlung im Austausch mit einer konkreten Leistung (hier: von zusätzlicher Zeit, Quantität oder Qualität).

## 4 PROJEKTPARTNER

### 4.1 Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen der Projektpartner

#### 4.1.1 Bauherr

- 4.1.1.1 Der Bauherr ist jene Person (oder Personenmehrheit), die das Projekt initiiert und finanziert, aus eigenen oder aus fremden Mitteln, und deren Interessen das zu erstellende Werk nach der Abnahme dienen soll, sei es durch eigene Nutzung oder durch Veräusserung. Der Bauherr trägt die Gesamtverantwortung für das Projekt gegenüber seinen Vertragspartnern (dies nach Massgabe der jeweiligen vertraglichen Abreden) und gegenüber Dritten, namentlich der Gesellschaft und der Umwelt.
- 4.1.1.2 Bevor er sich für das Modell einer Projektallianz entscheidet, klärt der Bauherr sorgfältig ab, ob sich dieses Modell angesichts des konkreten Vorhabens, der damit verfolgten Ziele und seiner eigenen Kapazitäten eignet und hinreichend wirtschaftlich ist.
- 4.1.1.3 Eine zielführende Projektallianz setzt eine persönliche Mitarbeit des Bauherrn an der Projektallianz voraus, dies insbesondere im Beschaffungsverfahren sowie in den Entscheidungsgremien und weiteren Arbeitsgruppen gemäss Allianzvertrag. Soweit Massnahmen zur Prävention oder Schlichtung von Konflikten vereinbart sind, beteiligt sich der Bauherr auch in diesem Rahmen persönlich. In diesem Sinn sollten in den Entscheidungsgremien stets Führungsmitglieder des Bauherrn (oder andere Mitarbeitende des Bauherrn) amten, die über die Kompetenz verfügen, im Rahmen der entsprechenden Sitzungen die im Allianzvertrag vorgesehenen Entscheidungen unmittelbar und rechtsverbindlich für den Bauherrn zu fällen. Das betrifft insbesondere Entscheidungskompetenzen über die Auslösung von Zahlungen und über die Lösung von laufend anfallenden Problemen. Damit die Gremien der Projektallianz funktionieren können, ist bei vielen Bauherren (und auch bei vielen Realisierungspartnern) das anwendbare Organisationsreglement entsprechend anzupassen. Nur wenn die Allianzpartner alle erforderlichen Entscheidungen rasch treffen können, kann die Projektallianz in zielführender Art wirken.
- 4.1.1.4 In Fachgremien und Arbeitsgruppen, die der Vorbereitung von Entscheidungen dienen, sollten Mitarbeitende (ggf. Führungsmitglieder) des Bauherrn mit entsprechender Fachkompetenz Einsitz nehmen. Von einer Delegation dieser Funktionen auf mandatierte Dritte (bzw. deren Mitarbeitende) wird abgeraten, da sich diese Personen aufgrund ihrer Stellung als blosse Mandatsträger naturgemäss in geringerem Mass mit den Projektzielen identifizieren werden und sie die Interessen des Bauherrn nur aufgrund eines entsprechenden Auftrags verfolgen.
- 4.1.1.5 In der Projektallianz ist der Bauherr mit allen anderen Vertragspartnern (den Realisierungspartnern) ein Allianzpartner. Zugleich kommt ihm eine andere Stellung und Rolle zu als den Realisierungspartnern. Diese schulden die Leistung (das Werk), er schuldet ihnen dafür eine Vergütung. Jenseits aller gemeinsam getragenen Risiken trägt der Bauherr verschiedene Risiken allein (z. B. Risiken im Zusammenhang mit der Bewirtschaftung oder Vermarktung des Werks). Darum und weil er als Initiant und Finanzierer auch der «Eigentümer» des Projekts ist, behält er sich im Allianzvertrag mit Vorzug bestimmte Entscheidungen vor, welche dem Einstimmigkeitsprinzip entzogen und seinem Ermessen überlassen werden.
- 4.1.1.6 In der Regel behält sich der Bauherr vertraglich das Recht vor, unter gewissen Voraussetzungen und in bestimmten Grenzen die vereinbarten Eigenschaften und Funktionen des Werks oder die vereinbarte Art der Leistungserbringung einseitig zu ändern. Gleiches gilt für das Recht, das Projekt ohne besondere Begründung abzubrechen, sei es, um neu zu beginnen, sei es definitiv. Auch das Recht zum Ausschluss eines Realisierungspartners aus wichtigen Gründen (z. B. schwere Verletzungen des Arbeitsrechts) wird der Bauherr sich regelmässig vorbehalten. Die vertraglichen Konsequenzen, die solche Entscheidungen insbesondere auf die Vergütung und das weitere Vorgehen im Projekt haben, sollten im Allianzvertrag geregelt werden.
- 4.1.1.7 Als «Eigentümer» des Projekts ist es am Bauherrn, die Ziele des Projekts (ggf. mit einer Priorisierung oder Gewichtung), die angestrebten Eigenschaften und Funktionen des Werks und die Projektgrenzen, insbesondere hinsichtlich Kosten und Terminen, festzulegen. Das schliesst nicht aus, sondern ist vielmehr zu empfehlen, dass die Realisierungspartner im Beschaffungsverfahren ihr Wissen, ihre Erfahrungen, ihre Ideen und ihre Bedenken mit dem Bauherrn teilen, welcher seine Ziele, Erwartungen und Grenzen allenfalls anpasst.

- 4.1.1.8 Von den übergeordneten Projektzielen des Bauherrn (die im Allianzvertrag zu Informations- und Auslegungszwecken aufgeführt werden können) zu unterscheiden sind die aus diesen abgeleiteten Allianzziele, deren (messbare) Erreichung die Realisierungspartner dem Bauherrn verbindlich versprechen, sowie die Eigenschaften und Funktionen, die das Werk nach dem Allianzvertrag aufzuweisen hat.
- 4.1.1.9 Aus der Perspektive der Projektallianz ist die wichtigste Vertragspflicht (bzw. Obliegenheit) des Bauherrn die Zusammenarbeit. Zu den Hauptpflichten des Bauherrn gehört auch jene betreffend Leistung der vereinbarten Vergütung.
- 4.1.1.10 Der Bauherr stellt mit seinen Ausschreibungsunterlagen fest, wie er das Erreichen der Allianzziele im Rahmen eines projektbezogenen Qualitätsmanagements sicherstellen will. Dazu macht er die notwendigen Angaben zu den vorgesehenen Prozessen und den Beizug von allfälligen Dritten für unabhängige Prüfungen.
- 4.1.1.11 In Bezug auf die Erbringung der Planungs- und Bauleistungen, die den Gegenstand des Allianzvertrags bilden, sieht dieser Vertrag nicht nur allianz-spezifische Pflichten des Bauherrn vor, wie insbesondere die Mitwirkung in den Entscheidungsgremien, sondern auch zahlreiche allgemeine Obliegenheiten, ohne welche die Planung und die Realisierung nicht möglich sind, wie etwa betreffend Lieferung von Ausgangsdaten für die Planung, Zurverfügungstellung des Baugrunds oder Einholung behördlicher Bewilligungen.
- 4.1.1.12 Manche Bauherren verfügen über interne Erbringer von Planungs-, Bau- oder anderen im Rahmen eines Bauvorhabens erforderliche Leistungen. Ein Bauherr kann im Rahmen der Ausschreibung einer Projektallianz vorsehen, dass bestimmte Leistungen durch seinen internen Leistungserbringer übernommen werden. Falls der interne Leistungserbringer, der projektgegenständliche Aufgaben übernehmen soll, ein vom Bauherrn rechtlich getrenntes Subjekt ist (z. B. eine Tochtergesellschaft des Bauherrn), wird er entweder zum gewöhnlichen Realisierungspartner oder zum Subunternehmer eines Allianzpartners (grundsätzlich des Bauherrn). Falls jedoch der interne Leistungserbringer, der projektgegenständliche Aufgaben übernehmen soll, eine rechtlich unselbständige Stelle des Bauherrn ist, wird der Bauherr im entsprechenden Umfang zum Realisierungspartner und ist auch so zu behandeln, insbesondere was die Kostentransparenz im Rahmen der Bestimmung der Zielkosten (vgl. 8.2) betrifft.
- 4.1.2 **Realisierungspartner**
- 4.1.2.1 Die Realisierungspartner sind mit dem Bauherrn Allianzpartner und zugleich Leistungserbringer, die für den Bauherrn tätig werden. Sie sind dem Bauherrn gegenüber nach Massgabe des Allianzvertrags verpflichtet, an der Allianz mitzuarbeiten sowie das vereinbarte Werk zu planen (soweit eine Planung Allianzgegenstand ist) und herzustellen. Nach Abnahme des Werks haben die Realisierungspartner Pflichten in Bezug auf die Behebung allfälliger Mängel sowie gegebenenfalls Dokumentations-, Unterhalts- oder Wartungspflichten.
- 4.1.2.2 Sieht der Allianzvertrag nichts anderes vor, sind die Realisierungspartner zur persönlichen Leistungserbringung verpflichtet. In die vertraglichen Entscheidungsgremien sollten sie Führungsmitglieder (oder andere Angestellte) delegieren, die selbst und unmittelbar entscheidungsbefugt sind. In die fachlichen Gremien und Gruppen sollten sie Angestellte (ggf. Führungsmitglieder) delegieren, die über die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen.
- 4.1.2.3 Im Allianzvertrag ist zu regeln, in Bezug auf welche Leistungen und in welchem Umfang die Realisierungspartner berechtigt sind, auf Subunternehmer (sowie ggf. auf Sub-Subunternehmer usw.) zurückzugreifen. Auch sind Regelungen über die Zustimmung aller Allianzpartner zur Wahl von Subunternehmern (oder ggf. Sub-Subunternehmern) und über die Art der Abrechnung von Subunternehmerleistungen durch Realisierungspartner zu treffen.

- 4.1.2.4 Die Realisierungspartner schulden dem Bauherrn auch dann, wenn ein Mehrparteienvertrag abgeschlossen worden ist, nicht solidarisch sämtliche für das Werk erforderlichen Leistungen, vielmehr schulden sie nur jene Leistungen, die der Vertrag ihnen zuordnet. Solidarität in einem anderen Sinn besteht zwischen den Realisierungspartnern insoweit, als die Fehlleistungen eines dieser Partner die Vergütungsaussichten aller Realisierungspartner verschlechtern. Solidarität in einem nochmals anderen Sinn kann in der Projektallianz dort gelebt werden, wo ein Partner im Einvernehmen mit einem anderen Partner eine von dessen Leistungen übernimmt, zum Beispiel aus Fähigkeits- oder Kapazitätsgründen, und dafür im Rahmen der Zielkosten einen entsprechenden Kostenersatz erhält. Im Fall eines Mehrparteienvertrags sollte im Übrigen vereinbart werden, dass sich alle Allianzpartner je gegenseitig auf die Einhaltung der Regeln über die Zusammenarbeit (im Allgemeinen und in den entsprechenden Gremien) verpflichten. Diese Pflicht sollte zugleich unter den Vorbehalt des Haftungsausschlusses gestellt (und damit weitgehend zur moralischen Pflicht gemacht) werden, damit dieser Ausschluss und seine die Allianz fördernden Wirkungen nicht durch das Einklagen von angeblich verletzten Zusammenarbeitspflichten ausgehebelt werden kann. Probleme in der Zusammenarbeit sind nach Möglichkeit auf den vertraglich vorgesehenen Wegen zu lösen.
- 4.1.2.5 Die Aufteilung der Leistungen zwischen dem Bauherrn und den Realisierungspartnern einerseits sowie zwischen den Realisierungspartnern andererseits inklusive der Beschreibung der entsprechenden Schnittstellen sind im Allianzvertrag zu regeln. Dabei können bestimmte Leistungen, z. B. betreffend Koordination, auch Gremien übertragen werden, die aus Vertretern verschiedener Allianzpartner bestehen.
- 4.1.3 **Subunternehmer**
- 4.1.3.1 Dem Grundgedanken der Projektallianz entspricht es, dass die direkt am Allianzvertrag beteiligten Realisierungspartner ihre Leistungen möglichst persönlich erbringen und dass in diesem Sinn die Allianz möglichst alle im konkreten Projekt aus qualitativen oder quantitativen Gründen wichtigen Leistungserbringer umfasst. Zugleich gibt es in den meisten Projekten Leistungen von untergeordnetem Umfang, bei denen es den Allianzgedanken nicht notgedrungen infrage stellt, wenn sie durch Subunternehmer erbracht werden, die an der Allianz selbst nicht beteiligt sind (und die in der Regel über traditionelle Verträge verpflichtet werden). Auch gibt es vergleichsweise kleine, hochspezialisierte Unternehmen, die für ein Projekt erforderlich sind, sich jedoch nicht in eine Allianz begeben wollen, z. B. wegen der technischen Abgeschlossenheit und kurzen Dauer ihres Einsatzes. In solchen Fällen besteht ein Bedarf nach Subunternehmerverträgen, über welche die Realisierungspartner die erforderlichen Leistungen beschaffen.
- 4.1.3.2 Ein Subunternehmereinsatz ist den Realisierungspartnern nur nach Massgabe des Allianzvertrags erlaubt. Dieser sieht gegebenenfalls bestimmte Subunternehmer vor, die vor Vertragsabschluss bestimmt wurden. Für die nachträgliche Bestimmung von Subunternehmern sollte der Vertrag den Vorbehalt der einstimmigen Genehmigung durch alle Allianzpartner vorsehen, weil insbesondere in einer Projektallianz alle Allianzpartner von den Subunternehmerleistungen abhängen. In diesem Sinn ist auch das (rechtzeitige) Vorgehen zur Bestimmung neuer Subunternehmer vertraglich festzuhalten. Öffentliche Bauherrschaften müssen Subunternehmer ablehnen, die die gesetzlichen Teilnahmebedingungen nicht erfüllen.
- 4.1.3.3 Die Subunternehmer werden in der Regel ihren Vertrag nur mit einem der Realisierungspartner abschliessen, nämlich mit jenem, dem die entsprechenden Leistungen ansonsten fachlich bzw. der Sache nach zufallen würden. Das schliesst es rechtlich nicht aus, dass mehrere oder alle Realisierungspartner Parteien des Subunternehmervertrags werden. Dabei entstehen allerdings zusätzliche Koordinationsfragen, die vertraglich geregelt werden müssen, und das Potenzial von Meinungsverschiedenheiten betreffend Kompetenzen und von Missverständnissen vergrössert sich. Von einer Beteiligung des Bauherrn (als Vertragspartei) an Subunternehmerverträgen wird abgeraten. Für öffentliche Bauherren gilt das besonders, da ihre Beteiligung als Vertragspartei am Subunternehmervertrag die Geltung des öffentlichen Beschaffungsrechts auslöst.

4.1.3.4 Die Beschaffung von Subunternehmerleistungen muss auch dann, wenn an der Projektallianz eine öffentliche Bauherrschaft beteiligt ist, nicht notgedrungen nach den Vorschriften des öffentlichen Vergaberechts erfolgen. Dieses Recht ist auf die Subunternehmervergaben (sowie auf die Lieferantenvergaben; vgl. 4.1.4) allerdings dann anwendbar, wenn der öffentliche Bauherr, sei es gestützt auf einen entsprechenden Allianzvertrag, sei es nach einem ad hoc getroffenen Einvernehmen unter den Allianzpartnern, an der Auswahl des zu berücksichtigenden Subunternehmers bzw. Subunternehmerangebots (oder an der Durchführung dieser Auswahl) in irgendeiner Form teilnimmt oder wenn er (bestellende) Partei des Subunternehmervertrags wird. Nur wenn diese Auswahl allein durch die Realisierungspartner und ohne den Bauherrn organisiert und getroffen wird, bleibt für eine Geltung des öffentlichen Vergaberechts kein Raum. Zu beachten ist in diesem Zusammenhang, dass öffentliche Bauherrschaften verpflichtet sind, die Einhaltung bestimmter Mindestbedingungen auch bei Subunternehmern zu prüfen und durchzusetzen (vgl. Art. 26 Abs. 1 BöB / IVöB 2019). Das kann dazu führen, dass die öffentliche Bauherrschaft aus vergaberechtlichen Gründen gezwungen ist, einen bestimmten Subunternehmer abzulehnen oder die Auflösung eines Subunternehmervertrags zu verlangen. Im Allianzvertrag hat die öffentliche Bauherrschaft entsprechende Vorkehrungen zu treffen. Konkret empfiehlt es sich vorzusehen, dass der Bauherr einen durch einen (oder mehrere) Realisierungspartner ausgewählten Subunternehmer vor dem entsprechenden Vertragsabschluss in der vergaberechtlich geforderten Art überprüft; wenn die vergaberechtlichen Teilnahmebedingungen nicht erfüllt sind, soll er gegenüber den Realisierungspartnern über das vertragliche Recht verfügen, zu fordern, dass mit dem betreffenden Subunternehmer kein Vertrag (für das betreffende Projekt) geschlossen werde. Darüber hinaus sind Massnahmen vorzusehen, die sicherstellen, dass die Einhaltung der Teilnahmebedingungen durch die Subunternehmer während der gesamten Erfüllungsphase überwacht wird. Dem Bauherrn ist dazu das vertragliche Recht einzuräumen, entsprechende Prüfungen durchzuführen und die Entfernung von Subunternehmern, welche die Teilnahmebedingungen nicht oder nicht mehr erfüllen, aus dem Projekt zu fordern. Entsprechende Prüfungs- und Ablehnungsrechte des Bauherrn führen im Übrigen als solche nicht dazu, dass der Bauherr an der Auswahl der Subunternehmer teilnimmt und dass darum das öffentliche Vergaberecht gälte. Solche Rechte werden in öffentlichen Beschaffungsverträgen dem Auftraggeber ganz regelmässig vorbehalten, ohne dass dadurch eine Geltung des Vergaberechts in Bezug auf die Subunternehmervergaben ausgelöst würde.

#### 4.1.4 Lieferanten

4.1.4.1 Lieferanten sind jene Leistungserbringer, die am Allianzvertrag nicht beteiligt (sondern über Unterverträge an die Allianzpartner oder andere Leistungserbringer gebunden) sind und deren Beitrag zum Projekt sich (im Unterschied zu jenem der Subunternehmer, die Leistungen der Realisierungspartner übernehmen) auf die Zurverfügungstellung von Material, Inventar oder Dienstleistungen beschränkt, welche durch einen Realisierungspartner oder einen Subunternehmer weiterverarbeitet werden.

4.1.4.2 Die Qualität insbesondere von Baumaterialien ist in jedem Bauprojekt und damit auch in einer Projektallianz von zentraler Bedeutung für den Projekterfolg und die Lebensdauer des Bauwerks. Zudem kommt auch der zeitgerechten Bereitstellung der erforderlichen Materialien ein grosses Gewicht zu. Daher sollten in der Projektallianz alle hinsichtlich der Qualität oder der Verfügbarkeit (Lieferbarkeit) kritischen Baumaterialien identifiziert werden; die damit verbundenen Risiken sollten analysiert und bewirtschaftet werden. Insbesondere sollten Massnahmen für den Fall der unvorhergesehenen Lieferschwierigkeiten und zur Überwachung der Qualität (bzw. Vertragskonformität) der auf die Baustelle gelieferten Materialien beschlossen werden.

## 4.2 Zusammenarbeit der Allianzpartner

Die Allianzpartner sind zur Zusammenarbeit im Interesse des Projekts verpflichtet, dies nicht nur im Rahmen der im Allianzvertrag vorgesehenen formellen Gremien, sondern auch in ihrer übrigen Tätigkeit, namentlich wo Feinabstimmungen zwischen verschiedenen Leistungsbereichen vorzunehmen und wo Probleme zu analysieren und zu lösen sind. Die Zusammenarbeit der Allianzpartner soll das Gelingen des Projekts ins Zentrum stellen (womit indirekt auch die Interessen der einzelnen Allianzpartner gefördert werden) und geprägt sein von Konstruktivität, aktivem Ansprechen der Themen, Aufrichtigkeit, Offenheit sowie Respekt, sowohl gegenüber allen Projektpartnern und ihren Mitarbeitenden als auch gegenüber der Fachkunde der einzelnen Beteiligten. Der Allianzvertrag sollte diese Grundsätze der Zusammenarbeit nicht nur aufzählen, sondern konkrete Massnahmen vorsehen, die die Beachtung der Grundsätze ermöglichen und erleichtern, so namentlich geeignete Gefässe für den Informationsaustausch, Plattformen für die Thematisierung potenzieller oder aktueller Probleme sowie Prozesse, die es erlauben, im Bedarfsfall kurzfristig parteienübergreifende Ad-hoc-Teams mit den für die Lösung eines bestimmten Problems erforderlichen Fachkompetenzen zu aktivieren.



#### 4.2.1 **Umgang mit Risiken**

- 4.2.1.1 Der Bauherr gibt seine Erkenntnisse aus seiner projektbezogenen Risikoanalyse im Rahmen des Beschaffungsverfahrens vollumfänglich an die sich bewerbenden Unternehmen weiter. Dazu gehören insbesondere die relevanten Inhalte aus dem Risikoregister des Bauherrn (inkl. der bauherrenseitigen Massnahmenplanung).
- 4.2.1.2 Die sich bewerbenden Unternehmen ergänzen in der Angebotsphase das Risikoregister mit ihren Erkenntnissen und ihren Vorschlägen zur erweiterten Massnahmenplanung.
- 4.2.1.3 Vor Abschluss des Allianzvertrags erstellen die künftigen Allianzpartner ein gemeinsames Risikoregister und machen es zum Vertragsbestandteil (vgl. 7). Nach Vertragsabschluss ist der Allianzmanager für den Aufbau und die Pflege des integralen (d. h. alle Allianzpartner und gegebenenfalls weitere Leistungserbringer einbeziehenden) Projektrisikomanagements verantwortlich. Im Rahmen des Bedarfs unterstützen alle Allianzpartner den Allianzmanager in dieser Tätigkeit.
- 4.2.1.4 Zum Zeitpunkt der Vereinbarung der Zielkosten bildet das aktualisierte gemeinsame Risikoregister die Basis für die Ermittlung der finanziellen Risikovorsorge, welche in den Zielkosten berücksichtigt wird.
- 4.2.1.5 Der Allianzmanager informiert das Allianz-Managementteam mindestens quartalsweise über die Risikosituation und deren Auswirkungen auf die finanzielle Risikovorsorge und die übrigen Vergütungsstufen.

#### 4.2.2 **Transparenz und Verschwiegenheit**

- 4.2.2.1 Das auf einer offenen Kostenabrechnung basierende Vergütungssystem der Projektallianz fordert von den Allianzpartnern einen Umfang an Transparenz in Bezug auf das eigene Unternehmen und die eigenen Kosten (sowie die im Rahmen der Allianzstätigkeit erlangten besonderen Vorteile), der deutlich weiter reicht als das, was in gewöhnlichen Verträgen bezüglich dieser Punkte gemeinhin offengelegt wird. Diese weitgehende Transparenz ist durch vertragliche Abreden auszubalancieren, nach denen sich alle Allianzpartner auf strikte Verschwiegenheit (ausserhalb der konkreten Projektallianz) und zudem auch darauf berufen, nie einen Vorteil aus dem gewonnenen Wissen zu ziehen, namentlich nicht im Rahmen des Offerierens oder Verhandeln anderer Verträge. Soweit Projektpartner, die nicht Allianzpartner sind, aufgrund der hohen Transparenz in der Allianz zu besonderem Wissen kommen können, sind auch sie auf entsprechende Verschwiegenheit und Verzicht auf jegliches Ausnützen von Wissen zu verpflichten.
- 4.2.2.2 Die Verschwiegenheitsverpflichtung erlischt weder bei Abnahme des Werks noch nach Ablauf der Verjährungsfrist, sondern überdauert die Auflösung der Projektallianz (vgl. 3.7.3). Ausnahmen sind nur im Fall der ausdrücklichen Zustimmung der betroffenen Allianzpartner zulässig.
- 4.2.2.3 Die Realisierungspartner haben zur Kenntnis zu nehmen, dass öffentliche Bauherrschaften der Gesetzgebung über Transparenz bzw. Öffentlichkeit unterstehen. Daraus kann sich ergeben, dass z. B. der Allianzvertrag oder, nach Projektabschluss, Unterlagen aus der Vertragserfüllungsphase, im Rahmen eines Gesuchs um Akteneinsicht öffentlich gemacht wird. Dabei sieht die Gesetzgebung jedoch den Schutz der Privatsphäre und von Geschäftsgeheimnissen vor.

#### 4.2.3 **Treue**

- 4.2.3.1 Die Allianzpartner verpflichten sich, keine Geschäfte zu betreiben oder andere Handlungen vorzunehmen, durch welche die Ziele des Projekts oder der Projektallianz vereitelt oder beeinträchtigt werden.
- 4.2.3.2 Die Realisierungspartner verpflichten sich, im Rahmen der ihnen zugewiesenen Bereiche alle Leistungen zu erbringen, die das vereinbarte Projekt erfordert, und die übrigen Allianzpartner frühzeitig darauf aufmerksam zu machen, wenn sie es für nötig oder nützlich halten, dass ungeplante Leistungen erbracht werden oder dass bestimmte Allianzpartner Leistungen ausserhalb ihres Bereichs erbringen. Kein Allianzpartner erbringt Leistungen in einer Art, welche die berechtigten Interessen anderer Allianzpartner gefährdet oder beeinträchtigt.
- 4.2.3.3 Die Allianzpartner haben einander ohne Aufforderung alle besonderen Vorteile (wie namentlich Rabatte, Rückvergütungen, Kundenbindungsprogramme usw.) offenzulegen, die ihnen im Zusammenhang mit dem Projekt oder ihrer Tätigkeit für das Projekt von Dritten gewährt oder in Aussicht gestellt werden. Soweit der Allianzvertrag oder ein einstimmiger Beschluss nichts anderes vorsieht, haben die Allianzpartner diese besonderen Vorteile vollumfänglich dem Projekt zugutekommen zu lassen. Die Allianzpartner weisen überdies jegliches Angebot von besonderen Vorteilen, das auf eine Beeinflussung ihres Willens (gegebenenfalls zum Nachteil anderer Projektpartner oder des Projekts) bzw. auf die Schaffung von Interessenskonflikten abzielt, entschieden zurück, unabhängig davon, ob ein solches Angebot als Korruption strafbar wäre oder nicht.

#### 4.2.4 **Schutz von Immaterialgüterrechten, Informationen und Arbeitsergebnissen**

- 4.2.4.1 Im Allianzvertrag ist der Umgang der Projektpartner mit Immaterialgüterrechten, Informationen und Arbeitsergebnissen im Rahmen des Projekts und darüber hinaus umfassend zu regeln.
- 4.2.4.2 Immaterialgüterrechte (insbesondere Urheber- und Patentrechte), Informationen (ggf. in der Form von digitalen Daten) sowie Arbeitsergebnisse jeglicher Art können vor der Projektallianz entstanden sein oder im Rahmen derselben entstehen. Der Allianzvertrag hat zu regeln, inwieweit bestimmte Allianzpartner verpflichtet werden, die ihnen oder ihren Subunternehmern zustehenden, vorbestehenden oder im Rahmen der Allianz entstandenen Immaterialgüterrechte, Informationen und Arbeitsergebnisse zur Verfügung zu stellen oder zu übertragen und wer dafür welche Vergütung entrichtet. Dabei empfiehlt sich die Aufstellung eines vertraglichen Grundsatzes, wonach alle im Rahmen des Projekts bei Allianzpartnern entstandenen Informationen und Arbeitsergebnisse durch alle anderen Allianzpartner (sowie im Rahmen des Vertrags auch durch deren Subunternehmer) ohne besondere Vergütung verwendet werden dürfen, soweit das innerhalb des Projekts geschieht und dem Projekt dient.
- 4.2.4.3 Die Allianzpartner sollten sich vertraglich zusichern und dafür sorgen, dass sie keine Arbeitsergebnisse von Dritten unrechtmässig verwenden oder Rechte von Dritten verletzen. Sie verpflichten sich, jene Rechte und Arbeitsergebnisse von Dritten, die für das Projekt erforderlich sind, in hinreichendem Umfang von den Berechtigten zu erwerben und dem Projekt zur Verfügung zu stellen. Zudem informieren sie aktiv und umfassend über das Bestehen von Rechten oder Arbeitsergebnissen von Dritten im Projekt sowie über den Umfang der allenfalls erworbenen Nutzungsrechte der Projektpartner. Sie organisieren ein Rechte-Managementsystem, über das alle im Projekt verwendeten Unterlagen (insbesondere Pläne, Daten und Datenkonstrukte wie Datenbanken, Modelle und Programme) erfasst werden, an denen Rechte Dritter bestehen, und sie stellen mithilfe dieses Systems das Vorhandensein von Nachweisen betreffend die Einräumung der erforderlichen Nutzungsrechte sicher.
- 4.2.4.4 Im Allianzvertrag sind Massnahmen vorzusehen, über welche die (vorbestehenden und im Rahmen des Projekts entstandenen) Immaterialgüterrechte, Informationen und Arbeitsergebnisse der Projektpartner gegenüber dem Zugriff von Unbefugten, seien es andere Projektpartner, seien es Dritte, wirksam geschützt werden. Das gilt in besonderem Mass für alle elektronisch gelagerten und ausgetauschten Daten.

## 5 AUSWAHL DER REALISIERUNGSPARTNER

### 5.1 Auswahl eines Teams oder von Teammitgliedern

- 5.1.1 Die Realisierungspartner können als Team, das sich selbst gefunden hat, oder je einzeln ausgewählt und in das Team integriert werden.
- 5.1.2 Die Einzelauswahl wird nur für Ausnahmefälle empfohlen, falls z. B. für gewisse Bereiche ganz bestimmte Kompetenzen erforderlich sind. Zur Einzelauswahl ist festzuhalten, dass sich der Bauherr kaum der Haftung wird entziehen können, wenn ihm nachgewiesen werden kann, dass er absichtlich oder fahrlässig ein nicht fähiges oder nicht hinreichend kooperationswilliges Teammitglied ausgewählt hat.
- 5.1.3 Im Regelfall jedoch ist davon auszugehen, dass ein Team, dessen Mitglieder sich durch freiwillige Eigeninitiative zusammengefunden haben, effizienter funktioniert und auch stabiler ist.
- 5.1.4 Dieses Merkblatt fokussiert im Folgenden daher auf die Auswahl eines ganzen Teams.

### 5.2 Auswahlverfahren

Die Auswahl der Realisierungspartner erfolgt vorzugsweise in einem Verfahren, in dem die Kandidaten sich in mehreren Etappen zu einem Projektvorschlag (je nach gewähltem Modell: betreffend Planung und Ausführung oder nur die Ausführung betreffend; vgl. 3.6.1) vorarbeiten. Zwischen diesen Etappen liegen jeweils Phasen des Austauschs von Informationen zwischen jedem einzelnen Team und dem Bauherrn, die hauptsächlich die Weiterführung und die Optimierung der Planung sowie die Ermittlung der Zielkosten 1 und 2 (vgl. 8.2.1) zum Gegenstand haben. Unter Umständen wird das Feld der Kandidaten im Lauf des Verfahrens sukzessive verkleinert. Am Ende des Verfahrens wählt der Bauherr den zu berücksichtigenden Kandidaten aus. Je nach Ausgestaltung des Verfahrens geschieht diese Auswahl vor oder nach der Ermittlung der Zielkosten (vgl. 8.2). In allen Verfahren ist zu beachten, dass die Weitergabe von nicht-öffentlichen Informationen eines Kandidaten an andere Kandidaten oder Dritte unzulässig ist, soweit keine Zustimmung des Berechtigten vorliegt.

#### 5.2.1 Private Projekte

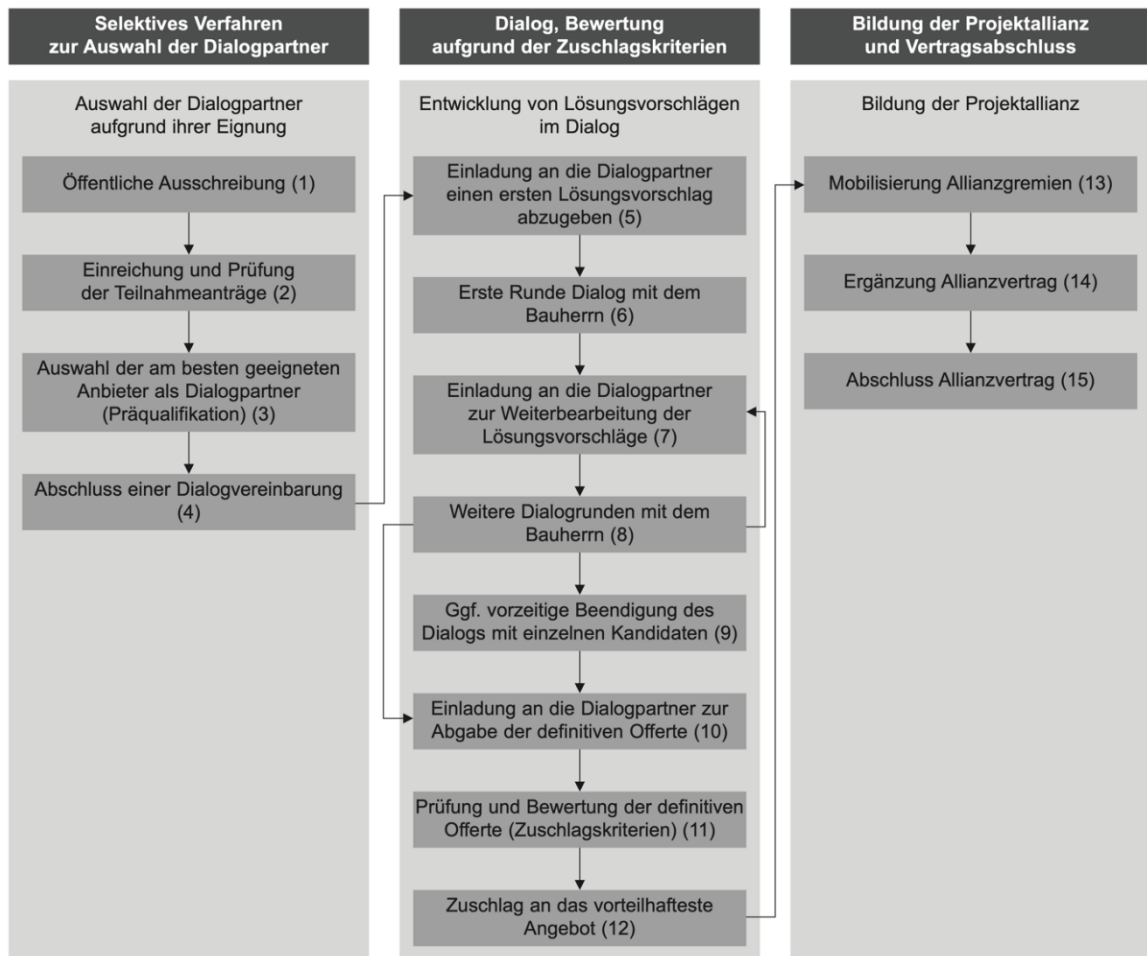
Private Bauherrschaften können das Auswahlverfahren im Rahmen des zwingenden Rechts frei gestalten und insbesondere die Auswahlkriterien frei wählen, sofern sie sich nicht dafür entscheiden, auf Konkurrenz zu verzichten. Sie sind jedoch nach dem Grundsatz von Treu und Glauben gehalten, das Verfahren und die Kriterien zum Voraus bekanntzugeben und sich sodann daran zu halten. Im Übrigen können sie sich nach freiem Ermessen an den Verfahren und Kriterien des öffentlichen Vergaberechts (vgl. A.1) inspirieren.

#### 5.2.2 Öffentliche Projekte

- 5.2.2.1 Die dem öffentlichen Beschaffungsrecht (Vergaberecht) unterstellten öffentlichen Bauherrschaften müssen das Auswahlverfahren (Vergabeverfahren) und die Auswahlkriterien (Zuschlagskriterien) so gestalten, dass sie mit den Vorschriften dieses Rechts übereinstimmen. Angesichts des erheblichen finanziellen Umfangs derjenigen Projekte, für die eine Projektallianz grundsätzlich als geeignet erscheint, wird in aller Regel nur ein auf einer öffentlichen Ausschreibung basierendes Vergabeverfahren (offenes oder selektives Verfahren) zulässig sein, an dem grundsätzlich und zunächst alle interessierten Unternehmen teilnehmen können. Und die gewählten Zuschlagskriterien müssen nach den anwendbaren Vorschriften sowohl die Kosten- als auch die Qualitätsseite der Angebote abdecken und insgesamt den Zuschlag auf das vorteilhafteste Angebot erlauben (vgl. Art. 29 Abs. 1 und Art. 41 BöB / IVöB 2019).
- 5.2.2.2 Den öffentlichen Bauherrschaften wird empfohlen, das Auswahlverfahren als selektives Verfahren (vgl. Art. 19 BöB / IVöB 2019) mit Teilnehmerzahlbeschränkung (vgl. Art. 19 Abs. 3 BöB / IVöB 2019) und Dialog (vgl. Art. 26 BöB / IVöB 2019) durchzuführen. Es kann angenommen werden, dass die Vorhaben, welche sich für eine Projektallianz eignen, ohne weiteres als «komplex» im Sinn von Art. 26 Abs. 1 BöB / IVöB 2019 einzustufen sind, sodass der Dialog hier zulässig ist. Zu beachten ist allerdings, dass das Recht verschiedener Kantone den Dialog nicht (oder noch nicht) explizit erlaubt, sodass die Zulässigkeit eines entsprechenden Verfahrens möglicherweise nicht gegeben ist.

- 5.2.2.3 Der grundsätzliche Ablauf des empfohlenen Verfahrens wird in **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** dargestellt. Ein detaillierter Beschrieb zum Beschaffungsverfahren findet sich in Anhang A.

Figur 6 Genereller Ablauf des Beschaffungsverfahrens



## 5.3 Nachträgliche Aufnahme oder Ausscheiden eines Realisierungspartners

### 5.3.1 Nachtägliche Aufnahme eines Realisierungspartners

- 5.3.1.1 Sowohl im Fall eines Mehrparteienvertrags wie auch bei koordinierten Einzelverträgen ist die nachträgliche Aufnahme eines oder mehrerer Realisierungspartner möglich, soweit eine solche Aufnahme vertraglich vorgesehen ist, wobei der Vertrag auch das Beschaffungsverfahren bestimmen sollte.
- 5.3.1.2 Das Beschaffungsverfahren wird vom Allianz-Leitungsteam verantwortet und vom Allianz-Managementteam durchgeführt. Ist eine öffentliche Bauherrschaft an der Allianz beteiligt, sind die Bestimmungen des öffentlichen Vergaberechts zu beachten.
- 5.3.1.3 Vor der Aufnahme in die Projektallianz nimmt der künftige Allianzpartner vom Stand der Arbeiten und der finanziellen Situation mit Bezug auf alle Vergütungsstufen (vgl. 8) Kenntnis.
- 5.3.1.4 Die Aufnahme des zusätzlichen Allianzpartners erfolgt auf einstimmigen Beschluss des Allianz-Leitungsteams.
- 5.3.1.5 Der neue Allianzpartner integriert sich in den inhaltlich unveränderten Allianzvertrag.
- 5.3.1.6 Die notwendigen formellen Anpassungen des Allianzvertrags werden vom Allianz-Leitungsteam beschlossen.

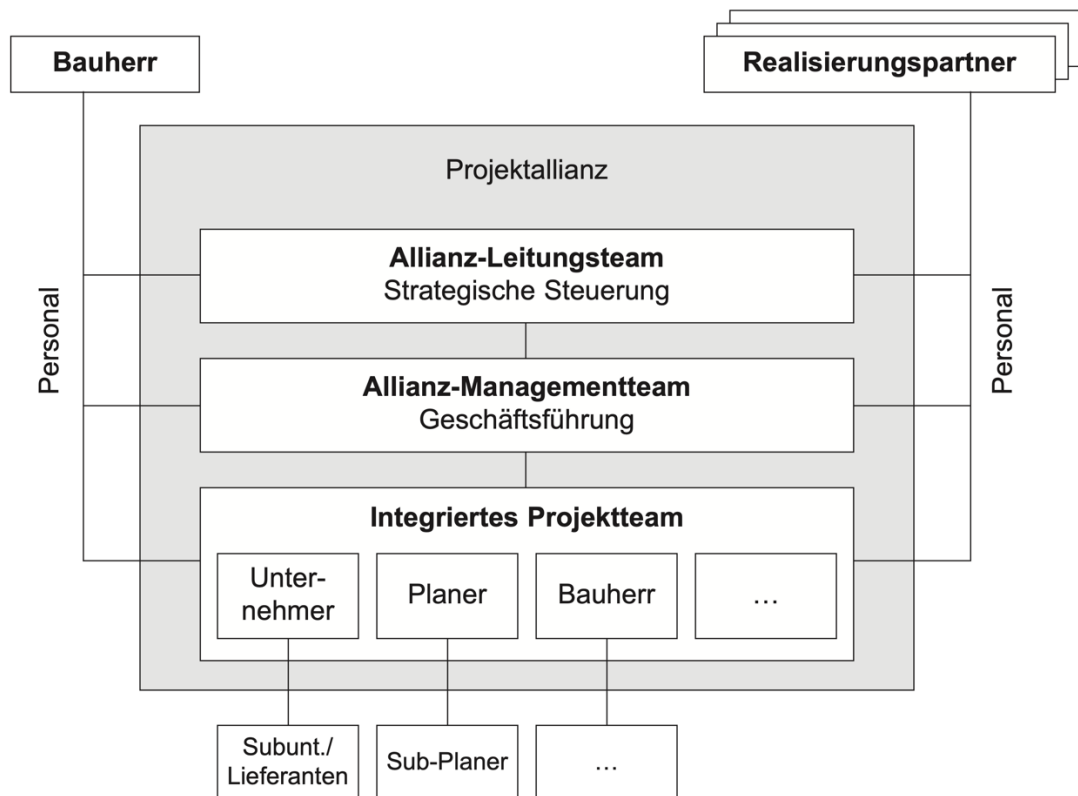
### 5.3.2 Ausscheiden und Ausschluss eines Realisierungspartners (vgl. 11.2 und 11.3)

## 6 ORGANISATION UND ENTSCHEIDUNGSGREMIEN

### 6.1 Integrierte Projektführung

- 6.1.1 In der Projektallianz arbeiten der Bauherr und die Realisierungspartner, d. h. die Planer und die ausführenden Unternehmer, nicht je für sich, sondern als integriertes Team zusammen. Dementsprechend und weil die Allianzpartner die Entscheidungen im Projekt gemeinsam treffen und die Verantwortung gemeinsam tragen, sind die Führungsstrukturen der Allianz und des Projekts in integrierter Art auszugestalten.
- 6.1.2 Die Führung der Projektallianz und des Projekts erfolgt durch alle Allianzpartner gemeinsam. Alle Projektentscheidungen (mit Ausnahme der dem Bauherrn vorbehaltenen Entscheide; vgl. 6.3) werden gemeinsam und einstimmig in den dafür zuständigen Gremien getroffen.
- 6.1.3 Alle allianzinternen Entscheidungen werden auf den folgenden Führungsebenen getroffen (Figur 7):
- Allianz-Leitungsteam (strategische Leitung),
  - Allianz-Managementteam (operative Leitung, Geschäftsführung),
  - Integriertes Projektteam (operative Umsetzung).
- 6.1.4 Jeder Allianzpartner verpflichtet sich, für alle drei Führungsebenen der Projektallianz die erforderlichen Personalressourcen beizusteuern. Dabei wird das Prinzip «best person for the job» berücksichtigt.

Figur 7 Organisationsschema einer Projektallianz



#### 6.1.5 Allianz-Leitungsteam

Das Allianz-Leitungsteam ist das oberste Führungsgremium der Projektallianz und ist für deren Aufsicht, strategische Führung und die übergeordnete Steuerung des Projekts verantwortlich.

## 6.1.5.1 Zusammensetzung

6.1.5.1.1 Jeder Allianzpartner entsendet mindestens eine im Rahmen des Allianzvertrags unmittelbar entscheidungsbe-  
fugte und entsprechend qualifizierte Führungsperson aus seiner eigenen Organisation in das Allianz-Leitungs-  
team und bestimmt mindestens einen Stellvertreter. Die konkrete Anzahl der Vertreter der jeweiligen Allianz-  
partner im Leitungsteam ist im Allianzvertrag zu vereinbaren.

6.1.5.1.2 Das Allianz-Leitungsteam sollte nicht mehr als zehn Personen umfassen. Bei grösseren Teams drohen Effi-  
zienzverluste in der Arbeit des Leitungsteams und Verzögerungen im Projekt.

6.1.5.1.3 Jeder Allianzpartner ernennt seine Mitglieder des Allianz-Leitungsteams selbst und gibt deren Namen vor Ver-  
tragsabschluss allen übrigen künftigen Allianzpartnern bekannt.

6.1.5.1.4 Der Ersatz eines ausgeschiedenen Mitglieds des Allianz-Leitungsteams bedarf der Zustimmung aller anderen  
Mitglieder der Allianz-Leitungsteams. Öffentliche Bauherren haben die Ersatzpersonen unter Umständen be-  
stimmten Eignungs- oder Sicherheitsprüfungen zu unterziehen und dürfen im Fall des Nichtbestehens keine  
Zustimmung erteilen.

6.1.5.1.5 Die Mitglieder des Allianz-Leitungsteams bestimmen aus ihrem Kreis selbst den Leiter des Gremiums. Dieser  
ist der direkte Ansprechpartner für den Allianzmanager im Rahmen der Vorbereitung der Geschäfte des Alli-  
anz-Leitungsteams; zudem leitet er dessen Sitzungen. Der Leiter hat damit besondere administrative Aufga-  
ben, jedoch keine weitergehenden Befugnisse als die übrigen Mitglieder des Allianz-Leitungsteams.

## 6.1.5.2 Häufigkeit der Sitzungen

Das Allianz-Leitungsteam tritt nach Bedarf zusammen, in der Regel einmal pro Monat, sofern keine andere  
Abmachung getroffen wurde. In der Realisierungsphase trifft sich das Allianz-Leitungsteam, wenn immer mög-  
lich vor Ort.

## 6.1.5.3 Aufgaben und Entscheidungsfindung

6.1.5.3.1 Folgende Aufgabenbereiche bzw. Beschlussfassungen sollte der Allianzvertrag in der Regel dem Verantwor-  
tungsbereich des Allianz-Leitungsteams und keinem diesem untergeordneten Gremium zuordnen:

- Kontrolle der Einhaltung der Allianzziele (insbesondere Qualität, Termine, Kosten).
- Ernennung des Allianzmanagers und der Mitglieder des Allianz-Managementteams.
- Festlegung der Entscheidungskompetenzen innerhalb der Allianz, soweit der Allianzvertrag dazu keine Vor-  
schriften enthält.
- Genehmigung der Beauftragung von Subunternehmern, sofern der Auftragswert über dem im Allianzvertrag  
festgelegten Grenzwert der Zuständigkeit des Allianz-Managementteams liegt. Öffentliche Bauherrschaften  
werden sich in der Regel auch im Rahmen des Allianz-Leitungsteams weder am Vergabeverfahren noch am  
Auswahlentscheid betreffend Subunternehmer beteiligen, jedoch ihre Zustimmung zur Subunternehmerver-  
gabe verweigern, wenn ein bestimmtes Unternehmen aus Sicht des öffentlichen Vergaberechts nicht zuläs-  
sig ist.
- Festlegung von übergeordneten Steuerungsmassnahmen im Falle von erkennbaren Abweichungen zur Ziel-  
erreichung.
- Beschluss von Änderungen bei den Installationen und im Einsatz von anderen Geräten als in der ursprüngli-  
chen Geräteliste vorgesehen.
- Festlegung von Änderungen der Zielkosten (1 oder 2; vgl. 8.2.1) oder anderer Parameter des Vergütungs-  
systems in den im Allianzvertrag vorgesehenen Fällen.
- Verifikation und Validierung der für die erfolgsabhängige Vergütung der Stufen 3 und 4 massgebenden  
Werte.
- Beschluss über den Austausch oder den Ersatz eines Mitglieds des Allianz-Leitungsteams, des Allianzma-  
nagers und/oder eines Mitglieds des Allianz-Managementteams.
- Beschlussfassung über Konflikte, welche im Allianz-Managementteam nicht gelöst werden können.

6.1.5.3.2 Grundsätzlich muss das Allianz-Leitungsteam alle Entscheidungen einstimmig fällen. Für den Fall, dass Ein-  
stimmigkeit nicht erreicht werden kann, sollten Regelungen zur Konfliktlösung (vgl. 6.4) vereinbart werden.

6.1.5.3.3 Die allein dem Bauherrn vorbehaltenen Entscheidungen (vgl. 6.3) bleiben von den Befugnissen des Allianz-  
Leitungsteams unberührt. Im Rahmen dieser Entscheidungen hat der Bauherr also das Recht, seinen Willen  
positiv (Anordnungen) oder negativ (Veto) durchzusetzen; das Einstimmigkeitsprinzip gilt hier nicht.

## 6.1.6 **Allianz-Managementteam**

### 6.1.6.1 Zusammensetzung des Allianz-Managementteams

Jeder Allianzpartner entsendet mindestens eine im Rahmen des Allianzvertrags unmittelbar entscheidungsbefugte und entsprechend qualifizierte Person aus seiner eigenen Organisation in das Allianz-Leitungsteam. Die entsandten Personen müssen dem Allianz-Managementteam in hinreichendem Umfang zur Verfügung stehen.

### 6.1.6.2 Häufigkeit der Sitzungen

Das Allianz-Managementteam sollte nach Bedarf, jedoch in der Regel einmal wöchentlich, zusammentreten.

### 6.1.6.3 Leitung des Allianz-Managementteams

#### 6.1.6.3.1 Der Allianzmanager leitet das Allianz-Managementteam.

#### 6.1.6.3.2 Er schlägt dem Allianz-Leitungsteam die Zusammensetzung des Allianz-Managementteams vor.

#### 6.1.6.3.3 Der Allianzmanager ist der direkte Ansprechpartner des Allianz-Managementteams für das Allianz-Leitungsteam sowie für das Integrierte Projektteam.

### 6.1.6.4 Aufgaben und Entscheidungsfindung

#### 6.1.6.4.1 Das Allianz-Managementteam ist zusammen mit dem Integrierten Projektteam für die Leitung und Steuerung des Tagesgeschäfts verantwortlich. Darunter fallen auch die Bereiche Arbeitssicherheit & Gesundheitsschutz, Umwelt und Qualitätssicherung.

#### 6.1.6.4.2 Das Allianz-Managementteam trifft alle dafür notwendigen Entscheidungen unter Einhaltung der durch den Allianzvertrag sowie der in diesem Rahmen vom Allianz-Leitungsteam festgelegten Entscheidungskompetenzen.

#### 6.1.6.4.3 Die Entscheidungen im Allianz-Managementteam können nur einstimmig getroffen werden.

#### 6.1.6.4.4 Kann eine einstimmige Entscheidung nicht gefunden werden, so ist die betreffende Frage dem Allianz-Leitungsteam zur Entscheidung vorzulegen.

## 6.1.7 **Integriertes Projektteam**

### 6.1.7.1.1 Das Integrierte Projektteam umfasst alle übrigen in der Projektallianz operativ tätigen und mit der Umsetzung der Projektierungs-, Ausführungs- und Unterstützungsprozesse betrauten Personen. Die Allianzpartner setzen das Prinzip «best person for the job» um.

### 6.1.7.1.2 Das Integrierte Projektteam arbeitet nach Möglichkeit in gemeinsamen Räumlichkeiten, welche die direkte Teamarbeit ermöglichen.

### 6.1.7.1.3 Die Entscheidungen im Integrierten Projektteam können nur einstimmig getroffen werden.

### 6.1.7.1.4 Kann eine einstimmige Entscheidung nicht gefunden werden, so ist die betreffende Frage dem Allianz-Managementteam zur Entscheidung vorzulegen.

## 6.2 **Entscheide nach dem Prinzip «best for project»**

### 6.2.1 Die Allianzpartner verpflichten sich, alle ihre Entscheidungen stets im Sinn der bestmöglichen Umsetzung der Projektanforderungen, d. h. gemäss dem Prinzip «best for project» zu fällen.

### 6.2.2 Die Umsetzung der gemeinsam vereinbarten Allianzziele ist die Zielgrösse.

## 6.3 **Ausschliessliche Entscheidungen des Bauherrn**

Im Allianzvertrag werden jene Ausnahmefälle abschliessend festgelegt, in welchen die Entscheidungsbefugnis allein beim Bauherrn liegt, wie z. B.:

– Entscheidung über die Aktivierung der Allianzphase C, gestützt auf die Projektierung und die Zielkosten.

- Das Aussetzen oder Einstellen der Arbeiten für das gesamte Projekt oder bestimmte Teile des Projekts.
- Einseitige Vertragsänderungen (z. B. Änderung der ausgeschriebenen Qualitäten; vgl. 9).
- Alle Entscheidungen im Zusammenhang mit öffentlich-rechtlichen Verfahren (insbesondere Bewilligungs- und Genehmigungsverfahren aller Art, die das Projekt als solches betreffen).
- Alle Entscheidungen im Zusammenhang mit Rechtsstreitigkeiten des Bauherrn mit Dritten.
- Beendigung des Vertrags vor Projektabschluss.

## 6.4 Mechanismen zur Konfliktprävention und Konfliktlösung

- 6.4.1 Im Allianzvertrag wird das Verfahren bei fehlender Einigung unter den Allianzpartnern festgelegt. Es wird empfohlen, die Grundzüge eines umfassenden Konfliktmanagements schon bei Vertragsabschluss festzulegen. Dabei sollten sowohl Massnahmen der Konfliktprävention als auch Mechanismen zur Konfliktlösung festgelegt werden.
- 6.4.2 Um das Entstehen von Konflikten zu verhindern (Konfliktprävention) sehen die Parteien idealerweise Massnahmen auf verschiedenen Ebenen vor. Dazu können gehören:
- Klärung und stetige Offenhaltung aller für die Leistungserbringung erforderlichen Kommunikationskanäle.
  - Schulungen und Trainings der Mitglieder der Allianzgremien und der weiteren Mitarbeitenden der Allianzpartner betreffend Kommunikation, Zusammenarbeit (Teambildung und Lösungsfindung) und interessenorientiertes Verhandeln.
  - Schulungen zur Förderung des fachlichen Verständnisses der Gegenstände, Anforderungen und Bedürfnisse der jeweils anderen Tätigkeitsbereiche.
  - Erstellung und Bewirtschaftung eines Konflikt-Risikoregisters, aus dem sich die durch die Parteien identifizierten, potenziell konfliktträchtigen Punkte und Massnahmen zur Bewältigung der damit verbundenen Probleme ergeben und welches ggf. ein Überwachungs- und Frühwarnsystem vorsieht.
  - Einsetzung eines von allen übrigen Projektbeteiligten unabhängigen Allianz-Coaches, dem die Befugnis und die Verpflichtung übertragen wird, die Allianzpartner zu begleiten und proaktiv zu beraten, insbesondere in potenziell konfliktträchtigen Punkten und Prozessen, gegebenenfalls unter Berücksichtigung des Konflikt-Risikoregisters.
  - Mandatierung von Experten, die auf Anfrage des Allianz-Managementteams rasch eine unverbindliche Einschätzung oder Empfehlung zu bestimmten fachlichen Fragen abgeben können.
  - Reservation von Zeit für Aussprachen unter den jeweiligen Beteiligten einer bestimmten Stufe.
- 6.4.3 Zum Umgang mit entstandenen Konflikten eignet sich ein mehrstufiger standardisierter Konfliktlösungsprozess.
- Auf jeder Stufe soll der Grundsatz der kosten- und terminoptimierten Problemlösung (Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit, Zweckmässigkeit) im Fokus stehen.
  - In einem ersten Schritt wird versucht, den Konflikt innert nützlicher Frist am Entstehungsort einvernehmlich zu lösen (z. B. im Integrierten Projektteam, auf der Baustelle).
  - Bleiben diese Bestrebungen innerhalb einer vereinbarten Frist ohne Erfolg, setzt sich die direkt übergeordnete Instanz mit dem Konflikt auseinander (z. B. Allianz-Managementteam), dies aus eigenem Bestreben oder auf Anfrage einer Konfliktpartei. Durch die betreffende Instanz wird eine angemessene Frist zur Findung einer einvernehmlichen Lösung beschlossen.
  - Führt dieser Schritt (welcher ggf. über mehrere Instanzen läuft) innert Frist zu keiner Lösung, befasst sich das Allianz-Leitungsteam nach dem Ablauf einer zweiten zu vereinbarenden Frist mit dem Konflikt. Das Allianz-Leitungsteam kann Sachverständige mit beratender Rolle beiziehen. Das Allianz-Leitungsteam strebt eine einvernehmliche Lösung an und entscheidet einstimmig.
  - Für den Fall, dass der Konflikt durch das Allianz-Leitungsteam nicht geklärt werden kann, sollte der Allianzvertrag das weitere Vorgehen regeln (z. B. externe Schlichtung, Mediation, Schiedsgericht, staatliche Gerichte). Soweit das weitere Vorgehen nicht aus der Anrufung der staatlichen Gerichte bestehen soll, sondern aus einer anderen Prozedur, sind deren Modalitäten genau zu regeln. Im Besonderen ist bei Klauseln, nach denen die Parteien sich versprechen, die Gerichte oder das Schiedsgericht erst nach einem (gescheiterten) Mediations- oder Schlichtungsversuch anzurufen, auch eine Regelung vorzusehen, aus der sich ergibt, welche Schritte eine lösungssuchende Partei unternehmen muss, um die Prozedur in Gang zu bringen, und ab wann sie ihre Bemühungen einstellen und den nächstfolgenden Schritt unternehmen darf, falls eine andere Partei, ohne welche die Mediation oder Schlichtung nicht möglich ist, passiv bleibt.
- 6.4.4 Die Beteiligten aller Ebenen und insbesondere die Mitglieder des Allianz-Leitungsteams sollten sich stets bewusst sein, dass Gerichts- und Schiedsgerichtsverfahren, aber auch bestimmte Ausprägungen von



Schlichtungsverfahren von grundsätzlich konfrontativer Natur sind und daher erstens bestehende Konflikte vertiefen (sowie zusätzliche Konflikte hervorrufen) können und zweitens aufgrund ihrer Eigenheiten in jedem Fall von den Allianzpartnern eine Haltung erfordern, die nicht auf Kooperation und Ausgleich, sondern auf ein Siegen oder Besiegtwerden ausgerichtet ist. In diesem Sinn sollten die Beteiligten stets das Ziel haben, Konflikte ohne die genannten Verfahren zu lösen, und sie sollten sich bewusst sein, dass das gezielte Anstreben von solchen Verfahren (aber auch das unkooperative Darauf-Ankommen-Lassen) den Prinzipien der Projektallianz diametral widerspricht. Zudem sollte den Parteien klar sein, dass das Funktionieren der Projektallianz ernsthaft infrage gestellt sein kann, wenn solche Verfahren während der Planungs- oder Ausführungsphase geführt werden.

- 6.4.5 Im Sinn einer umfassenden Regelung von Massnahmen zur Prävention und Lösung von Konflikten kann es sich empfehlen, ein permanentes «Dispute Board» im Sinn der ICC Dispute Board Rules (2015/2018)<sup>2</sup> zu vereinbaren. Ein solches kann durch (beratenden) Einbezug in die Projektsteuerungsgremien, durch kontinuierliches Studium der wesentlichen Unterlagen und durch Vor-Ort-Besuche der Projektierungs- und Ausführungsarbeiten sowie aufgrund der Kompetenz, mit allen Involvierten frei zu sprechen, potenzielle Probleme aktiv (ohne Anfrage) zu adressieren und auf Wunsch der Parteien vermittelnd (schlichtend oder meditierend) zu wirken, wesentlich dazu beitragen, allfällige Konflikte schon an der Entstehung zu hindern. Wird im Allianzvertrag die Geltung der ICC Dispute Board Rules vereinbart, sind die entsprechenden Regeln mit den weiteren Regeln des Allianzvertrags betreffend Konfliktlösung zu koordinieren. Insbesondere ist zu klären, welchen Personen das Recht zur Einreichung formeller Streitlösungsbegehren nach Art. 18 ff. der ICC Dispute Board Rules zukommen soll (Empfehlung: nur den Mitgliedern des Allianz-Leitungsgremiums; vgl. 6.1.5) und ob nach dem formellen Streitlösungsverfahren ggf. die staatlichen Gerichte oder ein Schiedsgericht anzurufen sind.

---

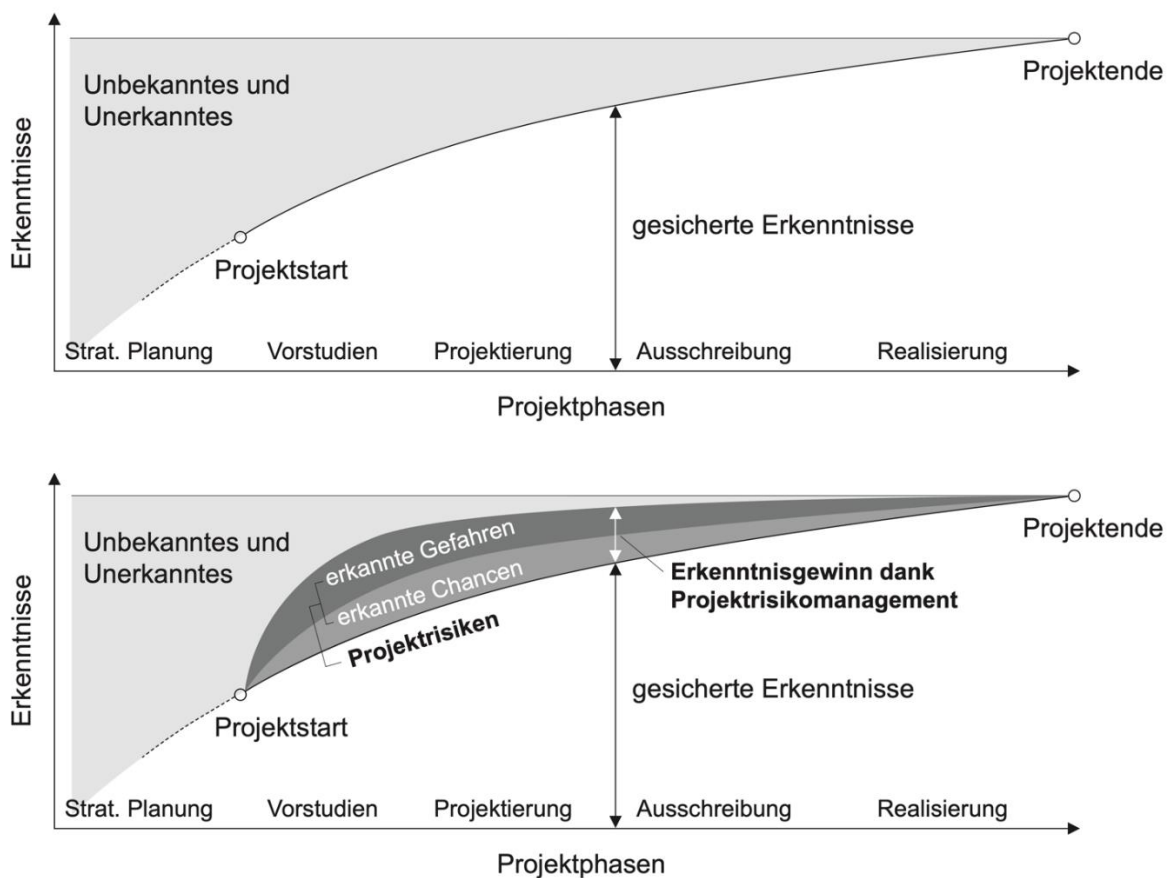
<sup>2</sup> ICC Dispute Board Rules, International Chamber of Commerce (ICC), Paris, 2018. [www.iccwbo.org](http://www.iccwbo.org) > publications

## 7 UMGANG MIT DEN PROJEKTRISIKEN

### 7.1 Integrales Projektrisikomanagement

- 7.1.1 Bauprojekte werden über die bei allen Projektpartnern vorhandenen Erkenntnisse geführt. Die Erkenntnisse lassen sich in gesicherte und nicht gesicherte Erkenntnisse sowie Unbekanntes bzw. Unerkanntes unterteilen. Die nicht gesicherten Erkenntnisse umfassen Sachverhalte, die mit einer Wahrscheinlichkeit kleiner 1 eintreten, die sog. Projektrisiken, welche in einem Risikoregister erfasst werden können.
- 7.1.2 Die Projektrisiken machen in Bauvorhaben einen wesentlichen Teil der Gesamtbetrachtung aus. Anfänglich ist der Risikoanteil hoch. Im Zuge der fortlaufenden Bearbeitung des Projekts und dem damit erlangten Erkenntnisgewinn nehmen diese ab (vgl. Figur 8).
- 7.1.3 Werden die Projektrisiken im Projekt nicht erfasst, ist der Erkenntnisgewinn wesentlich kleiner, als wenn die Risiken gezielt erfasst und im Projekt mit den Methoden des Projektrisikomanagements berücksichtigt werden. Die umfassende Kenntnis der Projektrisiken ist eine wesentliche Voraussetzung zur Regelung der gegenseitigen Haftungsbeschränkungen im Allianzvertrag (vgl. 3.5).
- 7.1.4 Die Gefahr, dass die vereinbarten Projektziele verfehlt werden, ist bei einem Verzicht auf den Einsatz der Methoden des Projektrisikomanagements wesentlich höher, als wenn die anerkannten Methoden des Risikomanagements eingesetzt werden.

Figur 8 Erkenntnisgewinn ohne (oben) und mit (unten) Risikomanagement

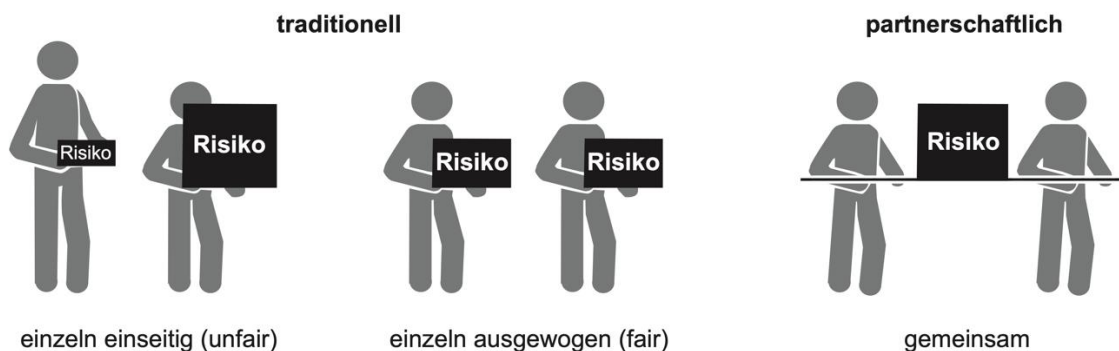


- 7.1.5 Die Allianzpartner vereinbaren deshalb im Allianzvertrag den Einsatz eines integralen Projektrisikomanagements (d. h. unter Einschluss aller Allianzpartner), mit dem Ziel, die notwendigen Massnahmen rechtzeitig festzulegen und umzusetzen, um mit hoher Wahrscheinlichkeit die negativen Abweichungen von den vereinbarten Projektzielen zu eliminieren bzw. zu minimieren oder allfällige positive Abweichungen zu maximieren.
- 7.1.6 Die Allianzpartner pflegen im Rahmen des integralen Projektrisikomanagements ein gemeinsames Risikoregister.
- 7.1.7 Der Allianzvertrag legt die Zuständigkeiten und die einzusetzenden Methoden für das integrale Projektrisikomanagement fest.
- 7.1.8 In den Zielkosten 1 wird die finanzielle Vorsorge für den Umgang mit Risiken (finanzielle Risikovorsorge, vgl. 7.7 und 8.2.4) berücksichtigt.

## 7.2 Prinzip der gemeinsamen Risikotragung

- 7.2.1 Dem Allianzvertrag liegt das Prinzip der gemeinsamen Risikotragung zu Grunde (vgl. 3.5.5 und 8.5.11). Bauherr und Realisierungspartner tragen die Verantwortung für alle Prozesse im Projekt gemeinsam.
- 7.2.2 Ausgenommen von der Regelung der gemeinsamen Risikotragung sind nur jene Risiken und Verantwortlichkeiten, die im Allianzvertrag ausdrücklich dem Verantwortungsbereich des Bauherrn oder einzelner Realisierungspartner zugeordnet werden.
- 7.2.3 Das Prinzip der gemeinsamen Risikotragung (Figur 9) stellt eine weitgehende Abkehr vom Prinzip der individuellen Allokation von Risiken gemäss dem traditionellen Modell dar (vgl. 2).

Figur 9 Grundprinzipien zur Risikotragung



- 7.2.4 Der Allianzvertrag sollte den Umgang der Allianzpartner mit den Projektrisiken während der gesamten Vertragsdauer (Überwachung, Vorsorge, Dokumentation usw.) sowie insbesondere die Ausnahmen vom Prinzip der gemeinsamen Risikotragung umfassend und hinreichend detailliert regeln.

## 7.3 Risiken im gemeinsamen Verantwortungsbereich

Die Projektallianz trägt grundsätzlich alle objektiv vorhersehbaren Risiken. Sie hält diese Risiken in einem gemeinsamen Risikoregister möglichst umfassend fest. Alle Risiken, die nicht objektiv vorhersehbar und nicht im Risikoregister festgehalten sind, trägt der Bauherr.

Insbesondere die folgenden Risiken (beispielhafte, nicht abschliessende Aufzählung) werden gewöhnlich durch alle Parteien des Allianzvertrags im Rahmen der vereinbarten Vergütungsregeln (vgl. 8) gemeinsam getragen (vgl. allerdings auch nachfolgend 7.4 bis 7.6):

- Folgen, die sich aus der Einhaltung von öffentlich-rechtlichen Vorschriften, namentlich aus Bedingungen oder Auflagen von Bewilligungen, ergeben.
- Das Baugrundrisiko. In jenen Fällen, in denen dieses Risiko in spezifischem Mass unberechenbar ist, wird dem Bauherrn dessen alleinige Übernahme in Bezug auf bestimmte Punkte oder insgesamt empfohlen,

damit die Ziele der Projektallianz nicht durch eine übermässige Belastung der Realisierungspartner infrage gestellt werden.

- Alle Risiken im Zusammenhang mit vom Bauherrn oder von den Realisierungspartnern zur Verfügung gestellten Unterlagen und Vorleistungen (z. B. Ausführungsdokumente, Daten und Datenkonstrukte sowie Programme), Material und anderen Lieferungen, Geräten und Personal (darin eingeschlossen sind die Folgen der Verletzung von Rechten Dritter in Bezug auf zur Verfügung gestellte Unterlagen).
- Sämtliche Folgen aus den vom Bauherrn gestellten Infrastrukturen (z. B. für das Einrichten der Baustelle notwendige Grundstücke, Strassen des Bauareals, Lager- und Deponieplätze, Schutzbauten gegen Naturgefahren usw.).
- Alle Risiken im Zusammenhang mit den durch die Allianzpartner im Rahmen der Vertragserfüllung erbrachten Dienst-, Bau- oder anderen Leistungen.
- Alle Risiken aus Lieferungen und Leistungen von Lieferanten und Subunternehmern, die vertragskonform eingesetzt, d. h. insbesondere vom Allianz-Leitungsteam oder dem Allianz-Managementteam genehmigt wurden. Soweit die Allianzpartner eine Sub-Subvergabe zugelassen haben, tragen sie auch die damit verbundenen Risiken gemeinsam.
- Alle Folgen aus Schäden an oder aus den Leistungen aller Projektpartner bis zur Abnahme des Werks oder bis zu einer allfälligen davor liegenden Kündigung des Vertrags (vgl. jedoch auch 7.6).
- Absichtliche und grobfahrlässige Handlungen von vertragskonform eingesetzten Subunternehmern.
- Folgen, die sich aus dem vertragskonformen Ausschluss eines Realisierungspartners durch den Bauherrn (vgl. 11.2) namentlich in Bezug auf Aufwand und Termine ergeben.

#### 7.4 Risiken im Verantwortungsbereich des Bauherrn

Insbesondere die folgenden Risiken (beispielhafte, nicht abschliessende Aufzählung) werden gewöhnlich durch den Bauherrn allein getragen (vgl. allerdings auch 7.6):

- Alle Folgen von einseitigen Vertragsänderungen des Bauherrn (vgl. 9).
- Alle Folgen (im Projekt) einer nachträglich eingetretenen objektiven Unmöglichkeit der Erreichung des Leistungsziels (vgl. 11).
- Ggf. das Baugrundrisiko oder Teile davon (vgl. 7.3).
- Ausserordentliche Teuerung gemäss vereinbarten Bedingungen (vgl. 8.9).

#### 7.5 Risiken im Verantwortungsbereich eines einzelnen Realisierungspartners

Insbesondere die folgenden Risiken (beispielhafte, nicht abschliessende Aufzählung) werden gewöhnlich allein (ausschliesslich) durch den betreffenden Realisierungspartner getragen (vgl. allerdings 7.6):

- Kosten, die vom Bauherrn bereits unter einem anderen Titel vergütet wurden.
- Folgen aus Divergenzen zwischen vereinbarten Ansätzen für die Allgemeinen Gemeinkosten (AGK) und den in diesem Bereich effektiv anfallenden Kosten sowie Folgen von Divergenzen zwischen Gewinnerwartungen und dem effektiv erzielten Gewinnbetrag; vorbehalten bleiben Divergenzen betreffend die AGK, welche sich aus einseitigen Vertragsänderungen des Bauherrn ergeben.
- Eigenmächtige Zahlungen an Projektpartner, die nicht Allianzpartner sind, sowie an andere Dritte.

#### 7.6 Risiken im individuellen (ausschliesslichen) Risikobereich eines Allianzpartners

7.6.1 Unabhängig von den unter 7.3 bis 7.5 festgehaltenen Risikozuteilungen sollte der Allianzvertrag vorsehen, dass in allen Fällen jener Allianzpartner die gesamten Folgen seiner Handlungen und Unterlassungen (d. h. der Handlungen und Unterlassungen seiner Organe und Angestellten, nicht jedoch der vertragskonform eingesetzten Subunternehmer und Lieferanten) ausschliesslich selbst zu übernehmen hat, wenn diese eine absichtliche oder grobfahrlässige Verletzung des Vertrags darstellen.

7.6.2 Das betrifft, bei Vorliegen von Absicht oder Grobfahrlässigkeit, in der Regel namentlich die folgenden Fälle:

- Mangelhafte oder verspätete Leistungserbringung (bezüglich des Vorgehens wie auch des Ergebnisses).
- Zurverfügungstellung mangelhafter Unterlagen, Vorarbeiten, Materialien, Geräte usw. sowie ungeeigneter Personen (soweit die Mangelhaftigkeit bzw. Ungeeignetheit durch den einbringenden Partner absichtlich verschwiegen oder grobfahrlässig übersehen wird und die anderen Allianzpartner nicht nach Treu und Glauben gehalten sind, den Mangel umgehend zu erkennen).



## 7.8 Versicherungen

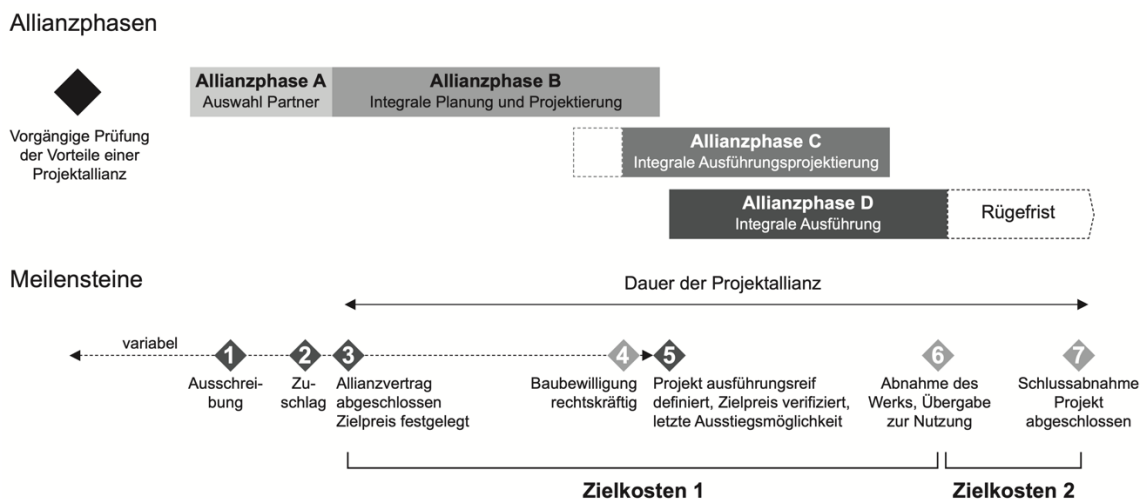
- 7.8.1 Eine der Handlungsoptionen des Risikomanagements besteht darin, dass Risiken (insbesondere die Folgen aus eingetretenen versicherbaren Gefahrereignissen) auf Dritte übertragen werden, sei dies im Rahmen von Projekthaftpflichtversicherungen oder Haftpflichtversicherungen für jeden beteiligten Partner, Bauwesen- und Montageversicherungen sowie weiteren Spezialversicherungen wie z. B. Maschinenbruchversicherungen.
- 7.8.2 Die Versicherungslösung wird entweder vom Bauherrn für alle am Bau beteiligten Parteien abgeschlossen oder einzeln von den an der Planung und am Bau beteiligten Unternehmen arrangiert. Um einen homogenen Versicherungsschutz zu erreichen, wird empfohlen, dass der Bauherr die Projektversicherung organisiert. Dem Grundgedanken der Projektallianz kommt eine vom Bauherrn abgeschlossene Bauwesenversicherung am nächsten, welche Schäden an und Verluste von versicherten Sachen abdeckt, die während der Projektdauer bis zur Abnahme unvorhergesehen eintreten, und die zu Lasten des Bauherrn, der Ingenieure und Architekten sowie der am Bau beteiligten Unternehmer und Subunternehmer gehen.
- 7.8.3 Wird die Projektversicherung vorgängig vom Bauherrn arrangiert und den Projektbeteiligten zur Verfügung gestellt, muss der Deckungsumfang sowie die Höhe der Selbstbehalte aus den Ausschreibungsunterlagen ersichtlich sein.
- 7.8.4 Soweit keine allianz- oder projektübergreifenden Versicherungen abgeschlossen werden, versichert jeder Realisierungspartner seine Risiken aus der privatrechtlichen Haftung gegenüber den Allianzpartnern und gegenüber Dritten. Der Bauherr kann dazu in seinen Ausschreibungsdokumenten die Minimalanforderungen für jeden Realisierungspartner formulieren. Auf Verlangen eines oder mehrerer Allianzpartner legt jeder Allianzpartner die erforderlichen Versicherungsnachweise offen.
- 7.8.5 Im Allianzvertrag ist sicherzustellen, dass der Verzicht auf die gegenseitige Haftung (vgl. 10.1) bzw. die gemeinsame Risikotragung (vgl. 7.2 und 7.3) nicht dazu führt, dass in Bezug auf die Versicherungsdeckung Lücken entstehen. Soweit möglich sind Versicherungslösungen zu vereinbaren, welche die gemeinsam getragenen Risiken unabhängig davon abdecken, dass der betreffende Allianzpartner den anderen Allianzpartnern dafür gemäss dem Prinzip der gemeinsamen Risikotragung nicht haftet (ggf. eine sog. Bauplatzversicherung). Wo solche Lösungen nicht erreicht werden können, haben die Parteien im Vertrag zu vereinbaren, dass sie auch im Rahmen von gemeinsam getragenen Risiken gegenseitig haften, soweit das für die Beanspruchung von Versicherungsleistungen erforderlich ist.
- 7.8.6 Das Allianz-Managementteam erarbeitet im Rahmen des integralen Risikomanagements ein Versicherungskonzept über allfällig weitere erforderliche Versicherungen (z. B. Bauwesen, Einbruch, Diebstahl, Feuer, Maschinenbruch, zusätzliche Haftpflichtversicherungen usw.). Es kann dazu Versicherungsfachleute beiziehen.
- 7.8.7 Der Allianzmanager legt das Versicherungskonzept dem Allianz-Leitungsteam zum Beschluss vor. Die Umsetzung des beschlossenen Versicherungskonzepts erfolgt durch das Allianz-Managementteam.

## 8 ZIELKOSTEN UND VERGÜTUNG

### 8.1 Allgemeine Grundsätze zur Kostenvergütung

- 8.1.1 Wichtige Grundpfeiler einer Projektallianz sind die besondere Ausgestaltung der Risikotragung (vgl. 7) sowie der grundsätzliche Ausschluss gegenseitiger Ansprüche (vgl. 10.1). Damit notwendig verbunden ist ein speziell ausgestaltetes Vergütungssystem, das die Gemeinsamkeit der Risikotragung und den Anspruchsausschluss reflektiert.
- 8.1.2 Die durch den Bauherrn im Allianzvertrag den Realisierungspartnern versprochene Vergütung ist im Grundsatz ein gewöhnlicher Werklohn (beziehungsweise, wenn es um auftragsrechtliche Leistungen geht, ein gewöhnliches Honorar), der im Austausch für in bestimmter Zeit und Qualität zu erbringende Leistungen bezahlt wird.
- 8.1.3 Nicht traditionell ist bei der Projektallianz jedoch die Art der Bestimmung der Höhe der effektiv zu zahlenden Vergütung. Hier wird kein klassischer Preis (Pauschal-, Global-, Einheits-, Stunden- oder Regiepreis) vereinbart, sondern die Vergütung grundsätzlich aller effektiv im Projekt anfallenden Aufwendungen der Realisierungspartner. Dabei spielt der Betrag der gemeinsam bestimmten Zielkosten eine entscheidende Rolle. Eine volle Vergütung ist nur für jene Leistungen geschuldet, deren Kosten innerhalb des Rahmens der Zielkosten Platz finden.
- 8.1.4 Die Zielkosten werden für die Leistungserbringung für die gesamte Dauer der Projektallianz ermittelt, d.h. inklusive der Kosten für die Behebung allfälliger Mängel nach der Werkabnahme. Zwecks möglichst transparenter Bewirtschaftung der gesamten Zielkosten wird empfohlen, die gesamten Zielkosten in zwei Teile aufzuteilen (vgl. Figur 11):
- Zielkosten 1: sämtliche Leistungen bis zur Werkabnahme
  - Zielkosten 2: sämtliche Leistungen zur Mängelbehebung nach der Werkabnahme

Figur 11 Ermittlung der Zielkosten nach dem Konzept Zielkosten 1 / Zielkosten 2



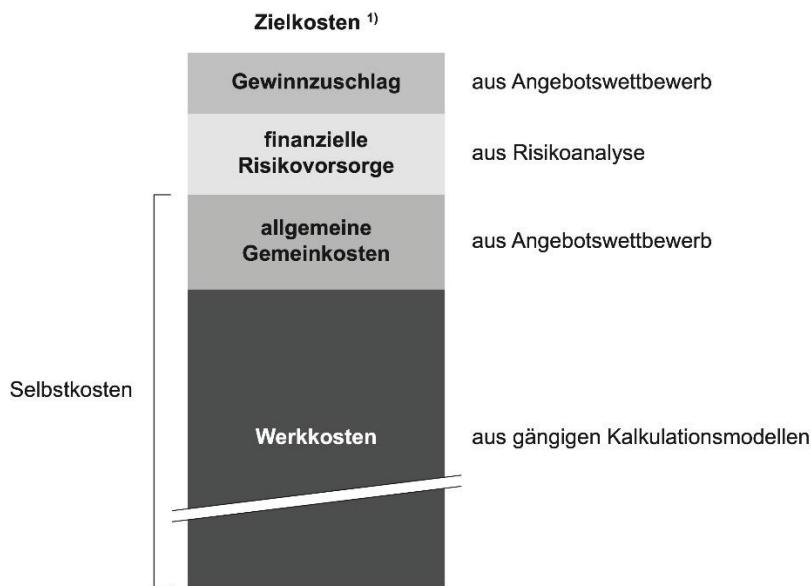
- 8.1.5 Kostenunter- oder -überschreitungen werden zwischen dem Bauherrn und den Realisierungspartnern bis zu den vom Bauherrn vorgegebenen Grenzwerten nach einem im Allianzvertrag zu vereinbarenden Schlüssel, unter Berücksichtigung der Risikotragfähigkeit eines jeden Partners, geteilt. Ausserhalb der Grenzwerte kommt eine Kostenunterschreitung allein dem Bauherrn zugute; eine Überschreitung trägt dieser allein. Zusätzlich kann eine anreizbasierte Vergütung für die nicht monetären Projektziele vereinbart werden, die an das Erreichen des Terminziels und der Qualitätsziele gebunden ist und unabhängig vom Erreichen des Kostenziels zur Anwendung kommt.

## 8.2 Festlegung der Zielkosten 1

- 8.2.1 Das vorliegend beschriebene Modell einer Projektallianz beruht auf zwei Beträgen von Zielkosten, die vergütungsrelevant sind. Die Zielkosten 1 betreffen die Planung und Erstellung des Werks bis zu dessen Abnahme. Die Zielkosten 2 betreffen die Mängelbehebung. Das vorliegende Kapitel 8 handelt von den Zielkosten 1. Die Zielkosten 2 werden unter 10.3.4 beschrieben, wobei diese Kosten trotz unterschiedlichen Gegenstands und gewisser Besonderheiten im Grundsatz denselben Prinzipien unterliegen wie die Zielkosten 1 (vgl. 10.3.4.4).
- 8.2.2 Der Bauherr wird zur Beurteilung der bei ihm anfallenden Projektkosten die Zielkosten 1 und die Zielkosten 2 gesamthaft betrachten, doch werden die beiden Beträge ansonsten separat behandelt und berechnet (vgl. 10.3.4.4).
- 8.2.3 Die Zielkosten 1 werden je nach dem Zeitpunkt zum Einstieg in die Projektallianz unterschiedlich ermittelt. In den frühen Projektphasen, in welchen nur eine generelle Projektidee vorhanden ist, müssen diese aus typischen Kennwerten und der finanziellen Risikoversicherung ermittelt werden. Eine unternehmerische Kalkulation als Projektbudget zur Selbstkostenvergütung ist zu diesem frühen Zeitpunkt nicht möglich.
- 8.2.4 Ein solches Projektbudget kann erst dann ermittelt werden, wenn das Projekt Ausführungsreife erlangt hat, welche vom integrierten Projektteam gemeinsam erarbeitet wird. Der entsprechende Projektierungsaufwand wird, wenn er nach Abschluss des Allianzvertrags noch zu leisten ist bzw. wenn der Allianzvertrag nicht erst ab Phase C abgeschlossen wird (vgl. 3.6.1), gemäss 8.5.10 vergütet.
- 8.2.5 Auf der Basis der ausführungsfähigen Planung und der durch die Realisierungspartner offengelegten, effektiven Kosten für die verschiedenen Leistungen werden die tatsächlichen Werkkosten der Realisierungspartner ermittelt. Die Zuschläge für die AGK (vgl. Figur 12) werden im Wettbewerb offeriert und bei Vertragsabschluss fixiert. Da die Werkkosten nach aktuellen Preisen vergütet werden, müssen die Zielkosten 1 mit einem im Allianzvertrag vereinbarten Mechanismus zur Berücksichtigung der Teuerung periodisch angepasst werden. Für ausserordentliche Teuerungsentwicklungen wird im Allianzvertrag eine Risikobeschränkung gegenüber den Realisierungspartnern durch einen Mechanismus der Anpassung der Zielkosten 1 vorgesehen (vgl. 8.9).
- 8.2.6 Die finanzielle Risikoversicherung wird von allen Allianzpartnern gemeinsam über das integrale Risikomanagement ermittelt (vgl. 7).
- 8.2.7 Die Summe aus Werkkosten, Zuschlag für AGK (zusammengenommen: Selbstkosten), der finanziellen Risikoversicherung (vgl. Figur 12) und dem im Allianzvertrag vereinbarten Gewinnzuschlag bilden die Zielkosten 1.
- 8.2.8 Liegen die Zielkosten 1 über dem Kostenbudget des Bauherrn, gibt es folgende Möglichkeiten:
- Die Projektanforderungen werden derart angepasst, dass für den Bauherrn tragbare Kosten resultieren.
  - Der Bauherr erhöht das Budget bei unveränderten Projektanforderungen.
  - Das Projekt kommt in der geplanten Form nicht zustande und die Allianz wird unter Vergütung der erbrachten Leistungen aufgelöst. Der Allianzvertrag hat zu regeln, wem in diesem Fall welche Rechte an den Projektierungsergebnissen zustehen.



Figur 12 Bestandteile der Zielkosten 1



1) periodische Anpassung der Zielkosten unter Berücksichtigung der aufgelaufenen Teuerung nach einem im Allianzvertrag vereinbarten Verfahren

8.2.9 Nebst den Zielkosten 1 für die Planung und die Realisierung des Werks legen die Allianzpartner gemeinsam die Zielkosten 2 für die Arbeiten betreffend Mängelbehebung fest (vgl. 8.2.1 und 10.3.4). Dieser ist separat zu bewirtschaften (vgl. 10.3.4.4).

### 8.3 Festlegung der Zielkosten 2

8.3.1 Die finanzielle Vorsorge für die Mängelbehebung (Zielkosten 2) wird im Zuge der Auswahl der Realisierungspartner in der Regel über auf Erfahrungswerten beruhende Zuschläge zu den Zielkosten 1 (prozentual oder pauschal) ermittelt.

8.3.2 Die Allianzpartner stellen sicher, dass auf die Zielkosten 2 für die Leistungen erst nach erfolgter Abnahme des Werks zugegriffen werden kann.

### 8.4 Übersicht über das Vergütungsmodell der Projektallianz

8.4.1 Die Vergütung der Realisierungspartner besteht aus mehreren Komponenten (Stufen 1 bis 4), wobei entsprechend den im Allianzvertrag vereinbarten Regeln nicht notgedrungen alle diese Komponenten in vollem Umfang oder überhaupt bezahlt werden.

8.4.2 Im Allianzvertrag wird vereinbart, dass der Bauherr den Realisierungspartnern alle effektiv ausgegebenen Selbstkosten (vgl. Tabelle 2), d. h. die Werkkosten für Leistungen im Zusammenhang mit dem Projekt und den Zuschlag für die AGK vergütet (vgl. 8.5), und zwar grundsätzlich auch dann, wenn diese Leistungen beispielsweise mangelhaft, verspätet, unnötig (z. B. weil bereits ausgeführt), überschüssig (z. B. übermässige Mengen) oder ergebnislos waren (vorbehalten bleiben nur, aber immerhin, die Fälle von Absicht oder Grobfahrlässigkeit; vgl. 10.1). Dazu kommt die Erstattung aller weiteren Kosten (z. B. für Schäden an Geräten), die sich aus dem Eintritt von gemeinsam getragenen Risiken (vgl. 8.5.10) ergeben haben. Auch hier wird unter dem Vorbehalt von Absicht und Grobfahrlässigkeit nicht darauf geachtet, welche Ursachen der Eintritt der betreffenden Risiken hat.

8.4.3 Die Vergütung der Selbstkosten erfolgt fortlaufend, in der Regel monatlich (Vergütungsstufe 1, vgl. Tabelle 1 und Figur 13).

- 8.4.4 Bis zum Erreichen der Zielkosten 1 vergütet der Bauherr auch den Gewinnzuschlag fortlaufend und uneingeschränkt. Sobald die Zielkosten 1 überschritten werden, entfällt die Vergütung des Gewinnzuschlags durch den Bauherrn (Vergütungsstufe 2, vgl. Tabelle 1 und Figur 13).
- 8.4.5 Für den Fall des Nichteinhaltens der Zielkosten 1 treffen die Allianzpartner die folgenden Vereinbarungen (Vergütungsstufe 3, vgl. Tabelle 1 und Figur 13):
- Liegen die effektiven Endkosten unter den vereinbarten Zielkosten 1, beteiligt der Bauherr die Realisierungspartner bis zu einem bestimmten Betrag (unterer Grenzwert) nach einem im Allianzvertrag vereinbarten Prozentsatz an den Minderkosten (vgl. Figur 13, Szenarium 2, Vergütungsstufe 3). Das heisst, der Bauherr hat den Realisierungspartnern eine Zahlung entsprechend einem vertraglich bestimmten Bruchteil der Differenz zwischen dem Betrag der Zielkosten 1 und jenem der effektiven Endkosten (beziehungsweise, wenn diese unterhalb des unteren Grenzwerts liegen: jenem des unteren Grenzwerts) zu leisten; dabei sollte der Allianzvertrag auch festlegen, welcher Realisierungspartner davon welchen prozentualen Teil erhalten soll. Wird der untere Grenzwert unterschritten, kommen die Kostenunterschreitungen gegenüber dem unteren Grenzwert allein dem Bauherrn zugute.
  - Liegen die effektiven Endkosten über den vereinbarten Zielkosten 1, beteiligen sich die Realisierungspartner bis zu einem bestimmten Betrag (oberer Grenzwert) nach einem im Allianzvertrag vereinbarten Prozentsatz an den Mehrkosten (vgl. Figur 13, Szenarium 3, Vergütungsstufe 3). Das heisst, die monatlichen Zahlungen der Selbstkosten werden ab dem Zeitpunkt des Überschreitens der Zielkosten 1 nebst dem Entfall des Gewinnzuschlags zusätzlich um den vertraglich vereinbarten Prozentsatz der Kostenbeteiligung für den die Zielkosten 1 überschreitenden Anteil der Selbstkosten reduziert. Überschreiten die laufenden Projektkosten den vertraglich vereinbarten oberen Grenzwert, wird weiterhin kein Gewinnzuschlag bezahlt. Die Reduktion der Vergütung der Selbstkosten gemäss dem vertraglich vereinbarten Kostenanteil der Realisierungspartner entfällt aber für den Anteil der Endkosten, die den oberen Grenzwert überschreiten. Diesen Kostenanteil trägt der Bauherr allein.
- 8.4.6 Der Bauherr legt den oberen und den unteren Grenzwert (ausgedrückt in Prozent der Zielkosten 1) unter Berücksichtigung seiner eigenen Risikotragfähigkeit in den Ausschreibungsdokumenten fest. Da er ein Interesse am Gelingen der Projektallianz hat, setzt er die Grenzwerte so fest, dass die im Vergütungssystem liegenden Anreize für die Realisierungspartner, sowohl die Zielkosten 1, aber auch alle terminlichen und qualitativen Vorgaben einzuhalten, zum Tragen kommen.
- 8.4.7 Zudem wird zur Vermeidung falscher Wettbewerbsanreize und zur Sicherstellung der Vergleichbarkeit der Angebote empfohlen, dass der Bauherr nebst den Grenzwerten auch die auf Stufe 2 relevanten weiteren Regeln in den Ausschreibungsunterlagen festlegt, also zum Beispiel einen minimalen Prozentsatz, zu dem die oberhalb des Betrags der Zielkosten 1 liegenden Selbstkosten vergütet werden, und zum anderen den Bruchteil der Differenz bzw. Kosteneinsparung, welcher im Fall der Unterschreitung allen Realisierungspartnern in der Form einer Zahlung zusteht.
- 8.4.8 Für bestimmte nichtmonetäre Projektziele (Termin- und Qualitätsziele) kann der Bauherr eine zusätzliche anreizbezogene Vergütung vorsehen (vgl. Tabelle 1 und Figur 14, Vergütungsstufe 4). Er definiert zu jedem der von ihm dafür ausgewählten Projektziele die Zielwerte und die Mehr- bzw. Mindervergütung bei Zielabweichungen. Die entsprechenden Projektziele müssen daher eindeutig spezifiziert und messbar sein.
- 8.4.9 Nach dem Allianzvertrag bestehen die Leistungspflichten der Realisierungspartner völlig unabhängig davon, ob diese nach den vertraglichen Abreden und den vorliegenden Tatsachen Aussicht auf Erfolgsbeteiligung und auf den Gewinnzuschlag haben und ob sie im Fall einer Überschreitung der Zielkosten 1 für ihre Selbstkosten (und für Risikofolgekosten) eine reduzierte Vergütung erhalten. Die durch die bezahlten Selbstkosten entgoltene Pflicht, das Projekt wie vereinbart zu Ende zu führen, bleibt von der Vergütungsregelung unberührt, wenn Erfolgsbeteiligung und Gewinnzuschlag ausbleiben, und selbst dann, wenn es zum «Pain Sharing» kommt, wenn also Leistungen zu erbringen sind, für die nur ein Teil der Selbstkosten vergütet wird.
- 8.4.10 Durch diese Mechanismen wird ein starker wirtschaftlicher Anreiz dazu geschaffen, dass die Realisierungspartner gemeinsam auf eine termingerechte und qualitativ hochstehende Realisierung innerhalb des Rahmens der Zielkosten 1 hinwirken.

Tabelle 1 Übersicht über das vierstufige Vergütungskonzept

<b>Stufe 1</b>	<b>laufende Vergütung der Selbstkosten</b> (= Werkkosten der Realisierungspartner plus Allgemeine Gemeinkosten); verminderte Vergütung bei Überschreitung der Zielkosten 1
<b>Stufe 2</b>	<b>Vergütung des Gewinnzuschlags</b> , sofern die Zielkosten 1 nicht überschritten werden; entfällt oder Reduktion des Gewinnzuschlags, falls die Zielkosten 1 überschritten werden.
<b>Stufe 3</b>	<b>Mehr-/Minderkostenbeteiligung der Realisierungspartner</b> bis zum Erreichen der festgelegten Grenzwerte. Nach Über-/Unterschreiten der Grenzwerte und unter dem Vorbehalt einer allfälligen Abrede, wonach die Vergütung auch oberhalb des Grenzwerts nur zum Teil bezahlt wird, sind die Kostenabweichungen gegenüber den Grenzwerten die alleinige Chance bzw. das alleinige Risiko des Bauherrn.
<b>Stufe 4</b>	<b>Anreizbasierte Vergütung für die nichtmonetären Projektziele</b> , d. h. unabhängig von den Vergütungsstufen 1 bis 3.

8.4.11 Mit diesem System wird gewährleistet, dass effektiv anfallende Kosten gemäss Stufe 1 und Stufe 2 laufend abschliessend (d. h. mit definitiven Zahlungen, die keine Akontozahlungen darstellen) vergütet werden können (dies grundsätzlich vollumfänglich und ggfs. oberhalb des Betrags der Zielkosten 1 in vermindertem Ausmass) und für einen ausgeglichenen Cashflow sorgen. Ausgleichszahlungen im Rahmen der Schlussabrechnung entfallen dementsprechend.

8.4.12 **Stufe 1**

8.4.12.1 Der Hauptteil der Vergütung besteht aus den Selbstkosten (Werkkosten und Allgemeine Gemeinkosten, vgl. Tabelle 2) für Leistungen im Zusammenhang mit dem Projekt, welche die Realisierungspartner effektiv erbracht haben. Dabei dienen die Kostenstrukturen, welche die Realisierungspartner dem Bauherrn vor Vertragsabschluss offengelegt und nachgewiesen haben, sowie effektiv nachgewiesene Drittkosten (insbesondere Zahlungen für Subunternehmer- und Lieferantenleistungen) als Grundlage der Berechnung. Bei der Vergütung der Werkkosten gilt das Prinzip der offenen Bücher («Open Books»), gemäss welchem dem Bauherrn bzw. allen Allianzpartnern alle benötigten Nachweisdokumente (Stundenrapporte, Lieferscheine, Rechnungen Dritter usw.) zur Verfügung gestellt werden. Der Allianzvertrag regelt, welche Belege die Realisierungspartner vorzuweisen haben und welche Drittpersonen (z. B. Bauökonomie-Dienstleister) die Belege und Berechnungen im Auftrag des Bauherrn unter Geheimhaltungsverpflichtung überprüfen dürfen.

8.4.12.2 Für die Vergütung der AGK gilt ein im Wettbewerb offerierter und im Allianzvertrag vereinbarter Prozentsatz der abgerechneten Werkkosten (Zuschlag für AGK).

8.4.12.3 Die hier im Rahmen der Stufe 1 verwendete Terminologie stützt sich im Rahmen der Stufe 1 auf die Begriffe, die im schweizerischen Bauwesen für eine unternehmerische Kalkulation gebräuchlich sind.

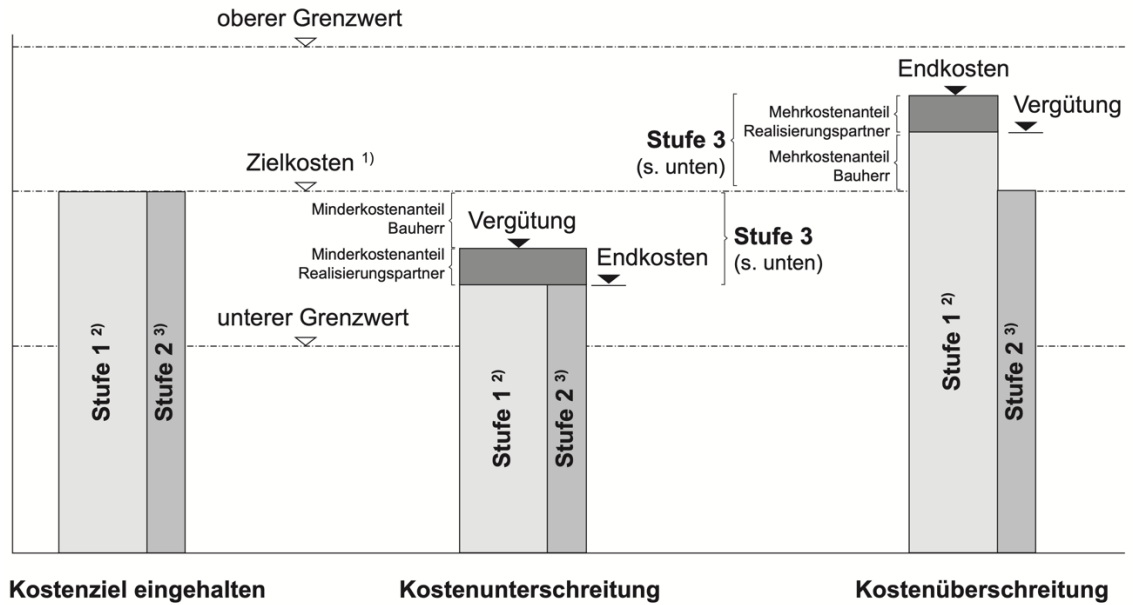
Tabelle 2 Generelles Kalkulationsschema zur Vergütung der Selbstkosten

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Direkte Einzelkosten (Basiskosten + Baustellengemeinkosten) der jeweiligen Teilleistungen bestehend aus:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lohn</li> <li>- Material</li> <li>- Inventar</li> <li>- Fremdleistungen</li> </ul> </li> <li>▪ Baustelleneinrichtung</li> <li>▪ gefahrenmindernde / chancenmehrende Massnahmen</li> <li>▪ Baustellengemeinkosten (BGK)</li> <li>▪ Planungskosten</li> </ul>	} Werkkosten	} Selbstkosten
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Allgemeine Gemeinkosten (AGK)</li> </ul>	Zuschlag für AGK in %	

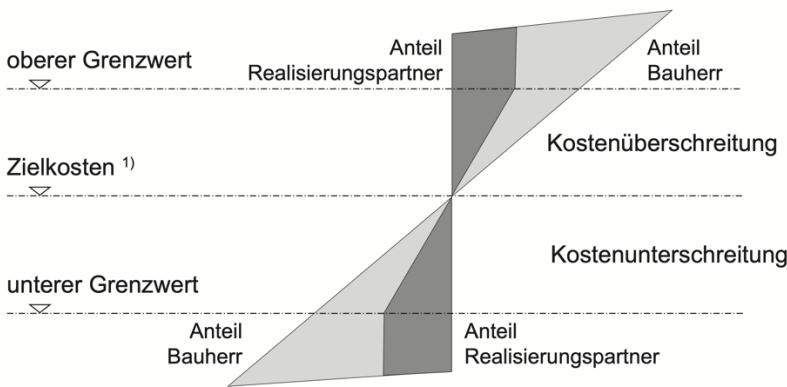
8.4.12.4 Für Gewerke, bei welchen die unternehmerische Kalkulation gemäss dem Schema der Tabelle 2 nicht üblich ist, legt der Bauherr in seinen Ausschreibungsunterlagen die Modalitäten zur Vergütung der nachgewiesenen effektiven Selbstkosten und des Gewinnzuschlags fest.

- 8.4.12.5 Gemäss den Abreden des Allianzvertrags bezahlt der Bauherr den Realisierungspartnern die anfallenden Selbstkosten zu aktuellen Preisen. Eine Teuerungsabrechnung entfällt damit. Dies hat zur Folge, dass die Zielkosten 1 periodisch gemäss dem im Allianzvertrag vereinbarten Mechanismus aktualisiert werden müssen (vgl. 8.9).
- 8.4.13 **Stufe 2**
- 8.4.13.1 Die Stufe 2 umfasst die Vergütung des Gewinnzuschlags.
- 8.4.13.2 Der Gewinnzuschlag soll entsprechend den Leitgedanken der Projektallianz teilweise oder ganz dazu verwendet werden, die Realisierungspartner anzureizen, die Zielkosten 1 einzuhalten. Aus diesem Grund wird in einem Allianzvertrag ein Gewinnzuschlag zwar stets vereinbart, jedoch nicht unter allen Umständen geschuldet.
- 8.4.13.3 Soweit die Endkosten unterhalb des Betrags der Zielkosten 1 (oder exakt bei diesem) liegen, schuldet der Bauherr den Realisierungspartnern den Gewinnzuschlag vollumfänglich.
- 8.4.13.4 Für den Fall, dass die Endkosten die Zielkosten 1 übersteigen, entfällt gemäss den Empfehlungen dieses Merkblatts der Gewinnzuschlag für den Teil der Kosten, welcher die Zielkosten 1 übersteigt.
- 8.4.14 **Stufe 3**
- 8.4.14.1 Für den Fall, dass die Endkosten unterhalb der vereinbarten Zielkosten 1 liegen, sieht der Allianzvertrag eine Erfolgsbeteiligung der Realisierungspartner vor («Gain Sharing»). Diese Beteiligung entspricht bis zum Erreichen eines vertraglich vereinbarten unteren Grenzwerts der erzielten Differenz zwischen den Endkosten und den vereinbarten Zielkosten 1 multipliziert mit dem im Allianzvertrag vereinbarten Prozentsatz zur Kostenbeteiligung jedes einzelnen Realisierungspartners.
- 8.4.14.2 Bei Endkosten unterhalb des vertraglich vereinbarten unteren Grenzwerts kommen die weiteren Minderkosten vollständig dem Bauherrn zugute (vgl. Figur 13).
- 8.4.14.3 Für den Fall, dass die Endkosten oberhalb der vereinbarten Zielkosten 1 liegen, sieht der Allianzvertrag eine Mehrkostenbeteiligung der Realisierungspartner vor («Pain Sharing»). Diese Beteiligung entspricht bis zum Erreichen eines vertraglich vereinbarten oberen Grenzwerts der Differenz zwischen den effektiven Endkosten und den vereinbarten Zielkosten 1, multipliziert mit dem im Allianzvertrag vereinbarten Prozentsatz zur gemeinsamen Kostenbeteiligung der Realisierungspartner (vgl. dazu 8.4.5). Die Realisierungspartner beteiligen sich mit anderen Worten dadurch an der Kostenüberschreitung, dass sie die erforderlichen Leistungen ungeschmälert schulden, dafür aber nur eine verminderte Vergütung erhalten.
- 8.4.14.4 Bei Endkosten oberhalb des vertraglich vereinbarten oberen Grenzwerts werden die weiteren Selbstkosten vollständig vom Bauherrn getragen (vgl. Figur 13).
- 8.4.15 **Zusammenfassung zu den Vergütungsstufen 1 bis 3**
- Die Vergütung der Realisierungspartner erfolgt damit nach dem folgenden Vergütungskonzept (vgl. Tabelle 2 und Figur 13). Bei der Festlegung der einzelnen Kostenkomponenten für den Fall von Abweichungen ist darauf zu achten, dass diese unter Berücksichtigung der Risikotragfähigkeit eines jeden Allianzpartners abgewogen und bei Abweichungen möglichst symmetrisch ausgestaltet werden. Einseitige Kostenzuteilungen laufen dem Prinzip der partnerschaftlichen Zusammenarbeit zuwider.

Figur 13 Vergütungskonzept im Allianzvertrag



**Stufe 3**



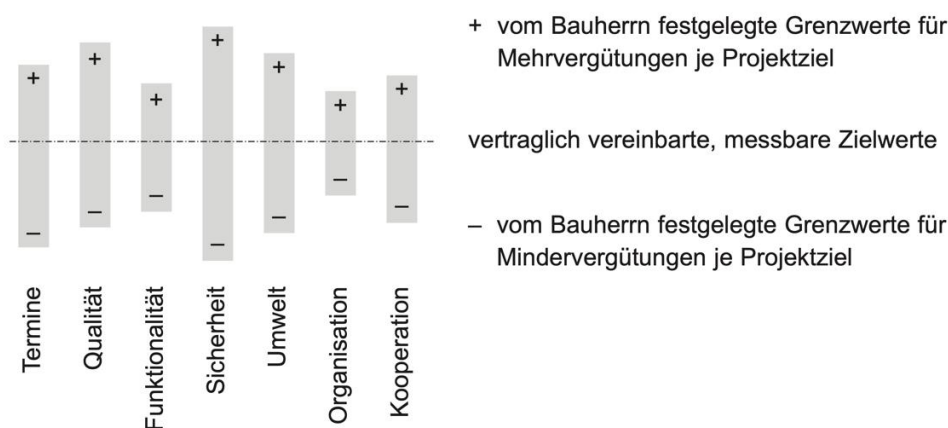
- 1) Zielkosten werden nach vereinbartem Mechanismus der Teuerung angepasst
- 2) Stufe 1: Werkkosten für sämtliche Leistungen inkl. Risikobewältigung plus allgemeine Gemeinkosten
- 3) Stufe 2: Gewinn

**8.4.16 Stufe 4**

8.4.16.1 Mit der vierten Vergütungsstufe wird ein zusätzliches Anreizsystem zur Einhaltung der nichtmonetären Projektziele (Terminziele, Qualitätsziele) vereinbart. Der Bauherr legt in seinen Ausschreibungsunterlagen fest, welche Projektziele er im Rahmen der Vergütungsstufe 4 berücksichtigen will. Er legt für jedes der betroffenen Projektziele (Kriterien) den massgebenden Zielwert fest, beschreibt die Messmethode und fixiert die Beurteilungskriterien zur Bewertung von Abweichungen. In diesem Zusammenhang bestimmt er auch, welche finanziellen Folgen die Zielerreichung und allfällige Abweichungen haben. Dabei kann er vorsehen, dass die Bewertungen von bestimmten Kriterien je einzeln bestimmte Folgen haben, beispielsweise, dass die gesamte Stufe 4 entfällt, wenn in Bezug auf ein Ziel ein bestimmter Mindestwert nicht erreicht wird.

- 8.4.16.2 Der Bauherr kann jedoch auch festlegen, dass für jedes Kriterium eine bestimmte Anzahl von (ggf. gewichteten) Punkten zu verteilen ist. Im Fall eines positiven Gesamtergebnisses über alle Kriterien hinweg (bzw. eines, das einen bestimmten Mindestwert überschreitet) haben die Realisierungspartner Anspruch auf eine bestimmte (ggf. im Umfang vom Ergebnis abhängige) Mehrvergütung; im Fall eines negativen bzw. unterhalb des Mindestwerts liegenden Ergebnisses müssen sie eine Mindervergütung (d. h. einen Vergütungsabzug) auf sich nehmen. Dasselbe Ergebnis kann dadurch erreicht werden, dass für jedes einzelne Kriterium Beträge von Mehr- oder Mindervergütungen je nach dem Grad der Über- oder Unterschreitung des entsprechenden Ziels vorgesehen werden.
- 8.4.16.3 Der Bauherr wird in der Regel davon ausgehen, dass die bloße (d. h. vertraglich ohne weiteres geschuldete) Erreichung eines vertraglichen Termin- oder Qualitätsziels nur dann zu einer positiven Bewertung bzw. potenziell zu einer Mehrvergütung führen sollte, wenn dieses Ziel für die Interessen des Bauherrn von grosser Bedeutung oder nur schwer zu erreichen ist. In den anderen Fällen wird er regelmässig nur für die Überschreitung vertraglicher Ziele eine Mehrvergütung vorsehen.

Figur 14 Beispiel für eine Vergütungsregelung für die Vergütungsstufe 4



## 8.5 Vergütungsstufe 1: Selbstkosten

- 8.5.1 Die Werkkosten (vgl. Tabelle 2) eines jeden Realisierungspartners werden diesem (im Rahmen der Zielkosten 1 und der entsprechenden Abreden; vgl. 8.2) nach Aufwand auf Basis der entsprechenden Nachweise vergütet, dies teilweise in der Höhe der tatsächlichen Kosten (z. B. Fremdleistungen), teilweise gestützt auf vertraglich vereinbarte Ansätze (z. B. Löhne). Die Zuschläge für die Allgemeinen Gemeinkosten (vgl. Tabelle 2) werden gemäss vertraglich fixierten Prozentsätzen vergütet.
- 8.5.2 Die Werkkosten und die Allgemeinen Gemeinkosten bilden zusammen die Selbstkosten und werden fortlaufend vergütet. Die Parteien vereinbaren im Allianzvertrag, in welcher Periodizität Abrechnung und Vergütung erfolgen. Empfohlen wird ein monatlicher Rhythmus.
- 8.5.3 Ungeachtet ihrer periodischen Natur stellen die Zahlungen des Bauherrn für Selbstkosten der Realisierungspartner keine Akontozahlungen dar (weil sie nicht unter dem Vorbehalt der Rückforderung nach Schlussabrechnung stehen), sondern Zahlungen für bestimmte erbrachte Leistungen. Vorbehalten bleiben die Rückforderungen aufgrund von Absicht oder Grobfahrlässigkeit (vgl. 10.1).
- 8.5.4 **Löhne**
- 8.5.4.1 Die zu vergütenden Stundenansätze werden von den Realisierungspartnern in der Angebotsphase für die jeweiligen Kategorien offeriert und als Kostengrundlage im Allianzvertrag vereinbart.
- 8.5.4.2 Die Leistungen für Aufsicht und Führung für die Produktion auf der Baustelle sind Bestandteil der Lohnkosten und dürfen (entgegen der bisher häufig gehandhabten Praxis) nicht in die Baustellengemeinkosten (BGK) oder in die Allgemeinen Gemeinkosten integriert werden.
- 8.5.4.3 Die Lohnkosten für Mitarbeiter der Realisierungspartner werden aufwandbezogen auf Basis der vereinbarten Stundenansätze ermittelt.

- 8.5.4.4 Die Vergütung erfolgt über den entsprechenden Nachweis der geleisteten Lohnstunden des eingesetzten Personals über die Realisierungspartner.
- 8.5.5 Material**
- 8.5.5.1 Materialkosten sind Bestandteil der zu erstattenden Werkkosten.
- 8.5.5.2 Der Allianzvertrag regelt, welche Nachweisdokumente im Regelfall akzeptiert werden. Es ist den Parteien zu empfehlen, für den Regelfall zu vereinbaren, dass nur Lieferantenrechnungen und Zahlungsbelege in entsprechender Höhe einen Zahlungsanspruch begründen.
- 8.5.6 Inventar**
- 8.5.6.1 Im Allianzvertrag vereinbaren die Parteien eine Geräteliste, die den Ausgangspunkt der Abrechnung des Inventars darstellt. Über Änderungen der vereinbarten Geräteliste entscheidet das Allianz-Leitungsteam. Vergütet werden die Kosten (gemäss vereinbarten Kostenansätzen) gemäss dem effektiven Einsatz bzw. Vorhalten auf der Baustelle im Rahmen des Projekts.
- 8.5.6.2 Das entscheidungsbefugte Allianzgremium (Allianz-Leitungsteam, Allianz-Managementteam) kann beschliessen, andere (zusätzliche, alternative) Geräte zuzulassen und die Geräteliste entsprechend zu aktualisieren.
- 8.5.7 Fremdleistungen**
- 8.5.7.1 Die Leistungen von Subunternehmern und Lieferanten sind Bestandteil der zu erstattenden Werkkosten.
- 8.5.7.2 Der Allianzvertrag regelt, welche Nachweisdokumente im Regelfall akzeptiert werden. Zu empfehlen sind je nach Fall Subunternehmerrechnungen mit Zahlungsbelegen, Stundennachweise und Einsatzrapporte von Geräten.
- 8.5.8 Baustellengemeinkosten (BGK)**
- 8.5.8.1 Sämtliche Baustellengemeinkosten (BGK-Löhne, BGK-Inventar, BGK-Fremdleistungen) werden gemäss den Kostengrundlagen im Allianzvertrag vom Bauherrn in jedem Fall vollumfänglich vergütet.
- 8.5.8.2 Die Vergütung erfolgt mit den Abschlagszahlungen der Selbstkosten.
- 8.5.9 Allgemeine Gemeinkosten (AGK)**
- 8.5.9.1 Im Allianzvertrag wird für jeden Realisierungspartner derjenige Zuschlag für die Allgemeinen Gemeinkosten als Prozentsatz der Werkkosten vereinbart, den dieser Partner im Wettbewerb angeboten hat.
- 8.5.9.2 Die Allgemeinen Gemeinkosten sind jene Kosten, die bei jedem Realisierungspartner anfallen für die Geschäftsleitung und Verwaltung (inkl. Gehälter) einschliesslich Bürokosten, Büromiete, Heizung, Buchhaltung, Reisekosten, Steuern und öffentliche Abgaben, Beiträge und Versicherungen. Die Lohnkosten für die Führung und Aufsicht auf der Baustelle sind nicht in den Allgemeinen Gemeinkosten abzubilden, sondern in den Baustellengemeinkosten.
- 8.5.9.3 Die Vergütung erfolgt mit den Abschlagszahlungen der Selbstkosten.
- 8.5.10 Aufwendungen aus der Phase B (Integrale Projektierung)**
- Wird der Allianzvertrag zu einem Zeitpunkt abgeschlossen, in dem die Zielkosten 1 noch nicht bestimmt worden sind, legen die Parteien im Vertrag fest, wie der Bauherr die Leistungen der Realisierungspartner während der zur Bestimmung der Zielkosten 1 führenden Phase B (Integrale Projektierung) vergütet. Es wird empfohlen, auch für diese Leistungen Zielkosten 1 zu vereinbaren und sie sinngemäss nach den Regeln der Stufe 1 zu vergüten (vgl. 8.6 zum Gewinnzuschlag auf diesen Leistungen).

### 8.5.11 **Kosten aus dem Eintritt von Risiken**

#### 8.5.11.1 Risiken aus dem gemeinsamen Verantwortungsbereich

8.5.11.1.1 Ein eingetretenes Risiko aus dem gemeinsamen Verantwortungsbereich (vgl. 7.3) führt nicht zu einer Anpassung der vereinbarten Zielkosten 1 und/oder des Zieltermins.

8.5.11.1.2 Bezüglich der Kosten hat das eingetretene Risiko die folgenden Auswirkungen:

- Der Bauherr vergütet den Realisierungspartnern alle aus dem Risikoeintritt resultierenden Selbstkosten (vgl. Vergütungsstufe 1).
- Durch die aus dem eingetretenen Risiko zu vergütenden Selbstkosten verändern sich die effektiven Endkosten des Projekts. Bei eingetretenen Gefahren erhöhen sich diese, bei realisierten Chancen verringern sich die Endkosten. Unterschreiten oder erreichen die abzurechnenden Kosten die Zielkosten 1, wird der Gewinn vergütet. Überschreiten die abzurechnenden Kosten die Zielkosten 1, so entfällt die Vergütung des Gewinns (vgl. Vergütungsstufe 2) und die Realisierungspartner beteiligen sich im Rahmen der vertraglich vereinbarten Beteiligungsquote an den Mehrkosten (vgl. Vergütungsstufe 3).
- Die Vergütungsstufe 4 wird unter Berücksichtigung der eingetretenen Risiken vergütet. Damit erhalten die Realisierungspartner eine faire Chance, ihren Anteil an allfälligen Mehrkosten durch eine frühere Fertigstellung bzw. das Übertreffen der vereinbarten Qualitätsziele angemessen kompensieren zu können. Der Bauherr wiederum kann über die Vergütungsstufe 4 sicherstellen, dass das Einhalten des Kostenziels nicht zu Lasten der Terminziele und der Qualitätsziele erfolgt.

#### 8.5.11.2 Risiken aus dem Verantwortungsbereich des Bauherrn

Ein eingetretenes Risiko aus dem Verantwortungsbereich des Bauherrn hat bezüglich der Kosten die folgenden Auswirkungen:

- Der Bauherr vergütet den Realisierungspartnern alle aus dem Risikoeintritt resultierenden Selbstkosten (vgl. Vergütungsstufe 1).
- Der Betrag der Zielkosten 1 wird um jene Summe erhöht, die der Gesamtheit der Vergütungen entspricht, die der Bauherr den Realisierungspartnern wegen des Eintritts des durch ihn zu vertretenden Risikos bezahlt (vgl. Vergütungsstufen 1 und 2, inkl. Gewinn) (vgl. 9.4).
- Die Vergütung nach Stufe 2 und Stufe 3 wird auf der Grundlage der angepassten Zielkosten 1 und der entsprechend verschobenen oberen und unteren Grenzwerte bezahlt. Hat der Eintritt eines Risikos aus dem Verantwortungsbereich des Bauherrn einen Einfluss auf die qualitativen oder terminlichen Kriterien, mit denen die allfällige Erfolgsbeteiligung bestimmt wird (vgl. 9.4), so werden diese so angepasst, dass das Bewertungssystem gleich ausgewogen ist, wie es vor dem Risikoeintritt war.

## 8.6 **Vergütungsstufe 2: Gewinn**

8.6.1 Im Allianzvertrag wird für jeden Realisierungspartner derjenige Zuschlag für den Gewinn als Prozentsatz der Werkkosten vereinbart, den dieser Partner im Wettbewerb angeboten hat.

8.6.2 Zeigt die Schlussabrechnung, dass die Endkosten unterhalb der Zielkosten 1 (oder exakt bei deren Betrag) liegen, haben die Realisierungspartner Anspruch auf Bezahlung des vereinbarten Gewinnzuschlags auf allen vergüteten Selbstkosten (vgl. Vergütungsstufe 1).

8.6.3 Die Parteien vereinbaren für den Fall, dass sich aus der Schlussabrechnung eine Überschreitung der Zielkosten 1 durch die Endkosten ergibt, den Wegfall des Anspruchs auf den Gewinnzuschlag.

8.6.4 Für die Phase B (Integrale Projektierung) erfolgt die Vergütung des Gewinns nach abgeschlossener Zielkostenvereinbarung (das Projekt betreffend) oder dem Beschluss zur Auflösung der Projektallianz im Zuge der Verhandlungen zu den Zielkosten 1. Die Modalitäten der Vergütung werden im Allianzvertrag geregelt.



## 8.7 Vergütungsstufe 3: Erfolgs- und Verlustbeteiligung

- 8.7.1 Nach der Abnahme des Werks und der Räumung der Baustelleneinrichtungen stellen die Parteien gemeinsam die Endkosten fest. Liegen diese unterhalb der vereinbarten Zielkosten 1 und sind die vertraglich bestimmten Qualitäts- und Terminkriterien in genügendem Mass erfüllt, haben die Realisierungspartner Anspruch auf den vereinbarten Bruchteil des Betrags, welcher der Differenz zwischen den End- und den Zielkosten 1 entspricht (vgl. 8.4).
- 8.7.2 Die Parteien halten bei Abschluss des Allianzvertrags fest, welcher Realisierungspartner welchen Anteil an der allfälligen Erfolgsbeteiligung hat. Die Anteile sollten neu verhandelt werden, wenn sich aufgrund des Eintritts von Risiken oder von Vertragsänderungen das Gleichgewicht der Leistungsanteile zwischen den Realisierungspartnern verschiebt.
- 8.7.3 Liegen die Endkosten exakt beim Betrag der Zielkosten 1, entfällt eine Erfolgs- oder Verlustbeteiligung unter der Stufe 3.
- 8.7.4 Liegen die Endkosten über dem Betrag der Zielkosten 1, beteiligen sich die Realisierungspartner aufgrund der im Rahmen der Stufe 2 für diesen Fall geltenden Regeln erstens durch den Wegfall des Gewinnzuschlags für den die Zielkosten 1 überschreitenden Kostenanteil (vgl. 8.4) und zweitens durch die Reduktion der Selbstkosten um den vereinbarten Bruchteil der Differenz zwischen den End- und den Zielkosten 1.
- 8.7.5 In manchen Projektallianzen wird es sich so verhalten, dass bestimmte Realisierungspartner ausschliesslich oder überwiegend in frühen Phasen zum Einsatz kommen. Daraus kann sich ergeben, dass im Fall der Überschreitung der Zielkosten 1 bestimmte andere Realisierungspartner die Verlustbeteiligung ausschliesslich oder hauptsächlich tragen und dass allein aufgrund der zeitlichen Gegebenheiten ein Missverhältnis bezüglich der Lastentragung entsteht. Gegebenenfalls sehen die Parteien im Allianzvertrag angemessene Kompensationsmechanismen vor.

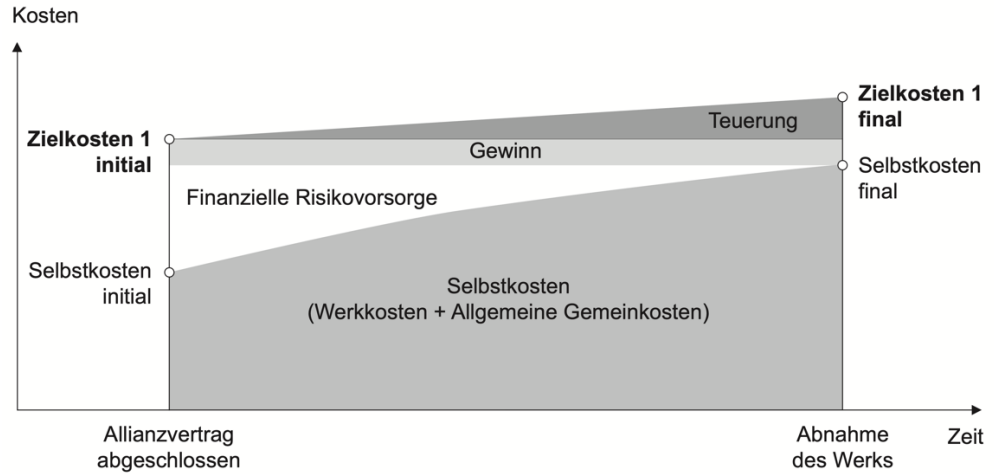
## 8.8 Vergütungsstufe 4: Zusatzvergütungen für nichtmonetäre Projektziele

- 8.8.1 Die Vergütungsstufe 4 ist ein zusätzliches Anreizsystem zur Einhaltung der Projektziele ausserhalb des Kostenziels (nichtmonetäre Projektziele).
- 8.8.2 Die Realisierungspartner werden am von ihnen geschaffenen und für den Bauherrn nutzbaren Mehrwert oder einem anfallenden Minderwert beteiligt.
- 8.8.3 Dazu werden im Allianzvertrag eindeutig messbare Ziele und die Folgen (Mehr-/Mindervergütung) bei der Erreichung/Nichterreichung der Ziele festgelegt.
- 8.8.4 Der Schlüssel zur Aufteilung der Mehr-/Mindervergütung wird im Allianzvertrag vereinbart (vgl. 8.4).
- 8.8.5 **Terminziele**
- 8.8.5.1 Die Allianzpartner vereinbaren im Allianzvertrag verbindliche Termine als Projektmeilensteine.
- 8.8.5.2 Sie können vorsehen, dass die Einhaltung des Abnahmetermins und allenfalls weiterer wichtiger Termine (Meilensteine) ein Kriterium des Bewertungssystems der Stufe 4 bildet. Sie können dabei eine binäre oder eine graduelle Bewertung von Terminabweichungen vornehmen und in Spezialfällen auch vorsehen, dass Terminüberschreitungen sanktioniert werden.
- 8.8.6 **Qualitätsziele und Funktionalität**
- 8.8.6.1 Die Allianzpartner vereinbaren im Allianzvertrag messbare Qualitätsziele bezüglich der Leistungserbringung und des Werks (z. B. Wirkungsgrad einer Anlage, Zufriedenheit der Anwohnerschaft, minimale Beeinträchtigung der Umgebung während der Aktivität der Baustelle) und die entsprechenden Messmethoden.

- 8.8.6.2 Bei den das Werk betreffenden Zielen ist festzulegen, welcher Grad der Zielerreichung im Sinn eines mängelfreien Werks geschuldet ist bzw. ab welchem Grad zusätzliche, nicht geschuldete Qualität vorliegt, die ggf. im Rahmen der Stufe 4 belohnt wird.
- 8.8.6.3 Unterschreitet das Werk vereinbarte Qualitäts- und/oder Funktionalitätsziele, so können die Allianzpartner einen entsprechenden Malus vereinbaren.
- 8.8.6.4 Die Mängelrechte des Bauherrn (vgl. 9.3) bleiben durch die Berücksichtigung einer qualitativen Zielunterschreitung im Rahmen der Stufe 4 unberührt.
- 8.8.7 **Arbeitssicherheit**
- 8.8.7.1 Die Allianzpartner vereinbaren im Allianzvertrag messbare Ziele betreffend Arbeitssicherheit (z. B. Einhaltung der Vorschriften während der Bauarbeiten, Ausfallzeiten aus Arbeitsunfällen, Umgang mit Arbeitsunfällen) und entsprechende Messmethoden. Eine Zusatzvergütung für Ziele der Arbeitssicherheit ist nur dann gerechtfertigt, wenn diese Ziele bessere Kennwerte ergeben als die branchenüblichen Kennzahlen.
- 8.8.7.2 Die Bewertung der Arbeitssicherheit im Rahmen der Stufe 4 befreit die Allianzpartner nicht von ihren jeweiligen öffentlich-rechtlichen Pflichten betreffend Arbeitssicherheit.
- 8.8.8 **Umwelt**
- 8.8.8.1 Die Allianzpartner vereinbaren im Allianzvertrag messbare Ziele zum Schutz der Umwelt (z. B. Energieverbrauch, CO<sub>2</sub>-Ausstoss, Gewässerschutz, Vermeidung von Lärm, Staub, Erschütterungen; Abfall- und Recyclingwesen) und entsprechende Messmethoden. Eine Zusatzvergütung für die Einhaltung der Umweltziele ist nur dann gerechtfertigt, wenn diese Ziele über die gesetzlich definierten Anforderungen hinaus gehen.
- 8.8.8.2 Die Bewertung des Umweltschutzes im Rahmen der Stufe 4 befreit die Allianzpartner nicht von ihren jeweiligen öffentlich-rechtlichen Pflichten betreffend Umweltschutz.
- 8.8.9 **Organisation**
- 8.8.9.1 Die Allianzpartner vereinbaren im Allianzvertrag messbare Ziele zum Aufbau und Erhalt einer effizienten und effektiven Projektorganisation (z. B. Anzahl Personalwechsel auf Schlüsselpositionen, Zeit der Bearbeitung von wesentlichen Aufgaben und Vorgängen) und entsprechende Messmethoden.
- 8.8.9.2 Die Bewertung von Organisationszielen im Rahmen der Stufe 4 befreit die Allianzpartner nicht von ihren jeweiligen vertraglichen Pflichten betreffend Organisation der Allianz.
- 8.8.10 **Kooperation**
- 8.8.10.1 Die Allianzpartner vereinbaren im Allianzvertrag messbare Ziele zur Kooperation in der Allianz. (z. B. Vertragstreue insbesondere bezüglich Organisation, Abläufe, Sitzungen, Bereitstellung von Unterlagen, Rechnungstellung, Subunternehmer, Weitergabe von Rabatten und Skonti, Schutz von Immaterialgüterrechten und Arbeitsergebnissen; besondere Anstrengungen sowie Innovationen der Realisierungspartner betreffend Kooperation) und entsprechende Messmethoden.
- 8.8.10.2 Die Bewertung von Kooperationszielen im Rahmen der Stufe 4 befreit die Allianzpartner nicht von ihren jeweiligen vertraglichen Pflichten betreffend Kooperation.
- 8.9 **Umgang mit der Teuerung**
- 8.9.1 Im Allianzvertrag halten die Parteien fest, wie mit der Teuerung auf den Werkkosten (vgl. Tabelle 2) umgegangen wird. Die Werkkosten werden jeweils zu aktuellen Preisen vergütet. Darauf wird der prozentuale Zuschlag für die AGK vergütet.

8.9.2 Gemäss den Empfehlungen dieses Merkblatts wird die Teuerung nicht in die Zielkosten 1 zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses eingerechnet. Somit müssen die Zielkosten 1 auf der Basis eines im Allianzvertrags festgelegten Verfahrens periodisch (in der Regel jährlich) aktualisiert werden (vgl. Figur 15). Insbesondere bei Projekten mit kurzer Projektdauer mit überschaubarem Risiko ist der Einschluss der Teuerung in die Zielkosten 1 denkbar.

Figur 15 Aktualisierung der Zielkosten 1 als Folge der Teuerungsentwicklung



8.9.3 Zur Auswahl stehen dabei insbesondere die folgenden Verfahren:

- das Verfahren mit Gleitpreisformel (SIA 122),
- das Verfahren mit Produktionskostenindex (SIA 123) und
- das Verfahren mit Mengennachweis (SIA 124).

Das Verfahren mit Mengennachweis kommt dem Grundgedanken des Allianzvertrags nach Vergütung der effektiv angefallenen Selbstkosten am nächsten. Es handelt sich dabei aber auch um das administrativ aufwendigste Verfahren.

## 9 ÄNDERUNGEN

9.1.1 Ein abgeschlossener Vertrag kann jederzeit geändert werden, sofern alle Vertragsparteien mit der Änderung einverstanden sind. Ein allenfalls früher vereinbartes Verbot der Vertragsänderung steht einer konsensualen Änderung nicht entgegen. Allerdings sind früher vereinbarte Formvorbehalte für Änderungen (insbesondere ein Schriftlichkeitsvorbehalt) zu beachten, sofern nicht nachgewiesen ist, dass die Parteien ohne Beachtung der entsprechenden Form den übereinstimmenden Willen hatten, den Formvorbehalt wegzubedingen. Das Gesagte gilt uneingeschränkt auch für den Allianzvertrag.

9.1.2 Im Folgenden handelt dieses Kapitel nicht von solchen konsensualen Vertragsänderungen, sondern von der Frage, unter welchen Umständen ein Allianzpartner, gestützt auf den Allianzvertrag, einen Anspruch auf Änderung bestimmter Teile des Allianzvertrags hat und welche Folgen die Wahrnehmung eines solchen Anspruchs hat.

### 9.2 Grundsätze

9.2.1 Im Rahmen einer Projektallianz ist davon auszugehen, dass das Vorhaben dank der integralen Projekt- und Ausführungsplanung in der Projektdefinition vertieft ausgearbeitet ist und alle Rahmenbedingungen und Einflüsse der Projektpartner berücksichtigt. Risiken im Projekt werden mit dem integralen Projektrisikomanagement erfasst. Deren finanzielle Auswirkungen im Eintretensfall und die Massnahmen dazu werden über die finanzielle Risikovorsorge abgebildet.

9.2.2 Projektinterne Ursachen für Projektänderungen aus gemeinsam getragenen Risiken führen dementsprechend nicht zu einer Veränderung der vereinbarten Zielkosten 1.

9.2.3 Dem Grundsatz nach führen im Allianzvertrag weder vorhergesehene oder vorhersehbare noch unvorhergesehene noch unvorhersehbare Entwicklungen zu Ansprüchen auf Vertragsänderung. Das gilt für alle Risiken, die gemäss dem Vertrag im gemeinsamen Verantwortungsbereich der Allianzpartner liegen (vgl. 7.3), und zudem für jene Risiken, die dem Verantwortungsbereich eines Realisierungspartners (vgl. 7.5) oder demjenigen eines Allianzpartners (vgl. 7.6) zugeordnet sind.

9.2.4 Während der Vertragserfüllung erfolgende Festlegungen oder Änderungen (namentlich auch Optimierungen) in Bezug auf das Vorgehen bei Planung und Realisierung des vereinbarten Werks, auf die verwendeten Instrumente, Techniken und Materialien sowie auf das eingesetzte Personal eines Vertragspartners geben keinen Anspruch auf eine Anpassung der Zielkosten 1.

9.2.5 Indessen verfügt der Bauherr über ein Recht zur einseitigen Vertragsänderung, das mit einem potenziellen Anspruch auf Anpassung von Zielkosten 1, Fristen und nichtmonetären Projektzielen einhergeht, und die Realisierungspartner haben überdies dann einen solchen Anspruch, wenn ein dem Verantwortungsbereich des Bauherrn (vgl. 7.4) zugehöriges Risiko eintritt (vgl. 9.4).

9.2.6 Dabei ist es nicht ausgeschlossen, dass eine einseitige Vertragsänderung oder der Eintritt eines Bauherrnriskos in bestimmten Punkten zu Einsparungen (Reduktionsanspruch des Bauherrn) und in anderen Punkten zu Mehraufwand (Erhöhungsanspruch der Realisierungspartner) führt. Ebenso ist es möglich, dass eine einseitige Vertragsänderung zu einem Anspruch auf Terminanpassung der einen Seite (z. B. des Bauherrn) und zugleich zu einem Anspruch auf Erhöhung der Zielkosten 1 auf der anderen Seite (z. B. der Realisierungspartner) führt.

9.2.7 Der Anspruch auf Anpassung der Zielkosten 1 wird in zwei Schritten realisiert. Erstens ist der Mehr- oder Minderaufwand in den Werkkosten zu bestimmen und, wenn die Änderung sich auf die relevanten Risiken auswirkt, der Betrag der Risikovorsorge entsprechend anzupassen. Zweitens sind auf der Grundlage der neuen Werkkosten und der vereinbarten Prozentsätze die für die AGK und für den Gewinn stehenden neuen Beträge zu ermitteln. Aus der Summe ergibt sich der neue Betrag der Zielkosten 1. Besonders hervorzuheben ist, dass keine Änderung einer Partei Anspruch auf Anpassung (nach oben oder nach unten) der für die Berechnung der Zuschläge für AGK und für Gewinn vereinbarten Prozentsätze (vgl. 8.5.9 und 8.6) gibt. Dasselbe gilt für die als Prozentsätze vereinbarten oberen und unteren Grenzwerte der Erfolgs- und Verlustbeteiligung (vgl. 8.4 und 8.7). Aufgrund der neuen Zielkosten 1 und der unveränderten Prozentsätze werden lediglich neue betragsmässige Grenzen festgelegt.

- 9.2.8 Die Festlegung von neuen Beträgen für die Werkkosten und die Risikovorsorge erfolgt nach dem Grundsatz der Einstimmigkeit und analog zur ersten Ermittlung der Zielkosten 1 (vgl. 8.2 ff.). Grundlage bildet die Kostenbasis des Allianzvertrags.
- 9.2.9 In Bezug auf Fristen und Termine ist ebenfalls nach dem Grundsatz der Einstimmigkeit und analog zur ersten Festlegung des Terminprogramms vorzugehen.
- 9.2.10 Soweit eine einseitige Vertragsänderung oder der Eintritt eines Bauherrenrisikos dazu führt, dass die Erreichung von nichtmonetären Projektzielen, die nach dem konkreten Allianzvertrag vergütungsrelevant sind (vgl. 8.8), erleichtert, erschwert oder verunmöglicht wird, nehmen die Parteien einstimmig die erforderlichen Anpassungen am Bewertungssystem vor.
- 9.2.11 Soweit eine einseitige Vertragsänderung oder der Eintritt eines Bauherrenrisikos eine Erhöhung oder Reduktion der Zielkosten 1 oder eine Erhöhung oder Reduktion des Risikos von Mängeln (selbst bei sorgfältiger Vorgehensweise) nach sich zieht, haben die Allianzpartner die Zielkosten 2 der Mängelbehebung entsprechend anzupassen.

### **9.3 Einseitige Vertragsänderungen des Bauherrn**

- 9.3.1 Der Allianzvertrag sollte dem Bauherrn ein einseitiges Recht zur Vertragsänderung einräumen (vgl. auch 4.1.1), gemäss welchem es dem Bauherrn jederzeit offensteht, die zu erreichenden Eigenschaften und Funktionen des Werks oder von Planungsleistungen abzuändern oder bestimmte Vorgehensarten bei Planung und Ausführung vorzuschreiben oder zu verbieten.
- 9.3.2 Aus Gründen der Streitvermeidung sollte dieses Recht dem Bauherrn unbeding, also ohne Begründung und ohne Nachweis des Vorliegens bestimmter Voraussetzungen zustehen. Zum Ausgleich sollte der Allianzvertrag vorsehen, dass die Realisierungspartner Anspruch auf eine Erhöhung des Betrags der Zielkosten 1 sowie auf Erstreckung von Fristen bzw. Verschiebung von Terminen haben, sofern ihnen durch eine einseitige Vertragsänderung des Bauherrn Mehraufwand oder ein grösserer Zeitbedarf erwächst. Zugleich hat der Bauherr infolge einer einseitigen Vertragsänderung Anspruch auf Reduktion der Zielkosten 1 sowie auf Verkürzung von Fristen bzw. Vorverschiebung von Terminen, sofern sich der Aufwand oder der Zeitbedarf der Realisierungspartner aufgrund der Änderung vermindert.
- 9.3.3 Die Vergütung des geänderten Projekts erfolgt gemäss den in 8.4 ff. beschriebenen Regeln. Das Bewertungssystem nach nichtmonetären Projektzielen (vgl. 8.8) ist anzupassen, wenn die einseitige Vertragsänderung die Erreichung der Ziele erleichtert, erschwert oder verunmöglicht.

### **9.4 Eintritt von Risiken aus dem Verantwortungsbereich des Bauherrn**

- 9.4.1 Treten Risiken aus dem Verantwortungsbereich des Bauherrn ein und erhöht sich deswegen der Aufwand der Realisierungspartner, haben sie Anspruch auf Anpassung der Zielkosten 1 und zudem Anspruch auf Anpassung von Terminen und Fristen, soweit sich ein Mehrbedarf an Zeit ergibt. Ebenso haben sie Anspruch auf die Veränderung des Bewertungssystems betreffend die nichtmonetären Projektziele, falls die Erreichung der vereinbarten Ziele erschwert oder verunmöglicht worden ist.
- 9.4.2 Soweit der Eintritt von Risiken aus dem Verantwortungsbereich des Bauherrn zu Minderaufwand, zu einem geringeren Zeitbedarf oder zur Erleichterung der Erreichung von vergütungsrelevanten, nichtmonetären Projektzielen führt, hat der Bauherr umgekehrt einen Anspruch zu seinen Gunsten.
- 9.4.3 Falls der Bauherr als Reaktion auf den Eintritt eines in seinem Verantwortungsbereich liegenden Risikos eine Vertragsänderung anordnet, gelten für die Folgen dieser Änderung die entsprechenden Bestimmungen.

## 10 ABNAHME DES WERKS UND HAFTUNG FÜR MÄNGEL

### 10.1 Umgang mit Abweichungen vor der Abnahme des Werks

- 10.1.1 Alle Allianzpartner verpflichten sich, dem Allianz-Managementteam unverzüglich Anzeige zu machen, wenn Abweichungen gegenüber den vereinbarten Zielen (Eigenschaften des Bauwerks oder von anderen geschuldeten Werken oder Dienstleistungen, Termine usw.) erkennbar werden, sodass eine schnelle Reaktion aller Realisierungspartner ermöglicht wird, um die Nachteile für alle Allianzpartner so gering wie möglich zu halten. Diese Pflicht beschränkt sich nicht auf die jeweils eigenen Leistungen und Bereiche. Zugleich sind alle Allianzpartner auch faktisch daran interessiert, Probleme möglichst frühzeitig anzusprechen und anzugehen, weil die Folgekosten vergütungsrelevant sind (sie beeinflussen grundsätzlich die Frage der Einhaltung der Zielkosten 1) und meistens umso umfangreicher werden, je länger eine geeignete Reaktion unterbleibt.
- 10.1.2 Sämtliche Abweichungen gegenüber den vereinbarten Zielen (vgl. 10.1.1), die vor der Abnahme des Werks festgestellt werden oder absehbar sind, werden durch die Realisierungspartner ungeachtet ihrer Ursache und der Frage nach dem Verursacher behoben. Die Behebung wird grundsätzlich (vgl. 10.1.3 und 10.1.4) durch jenen Realisierungspartner, der dafür am besten geeignet ist, durchgeführt. Die Allianzpartner bestimmen nach den gewöhnlichen vereinbarten Regeln (vgl. 6.1.5–6.1.7), welcher Realisierungspartner aufgrund seiner Eignung und angesichts der weiteren konkreten Umstände die Mängelbehebungsarbeiten durchführen soll. Die Kosten der für die Behebung erforderlichen Leistungen werden nach den gleichen Regeln vergütet wie der gewöhnliche Aufwand (vgl. 8.1 und 8.4 ff.), gehören in diesem Sinn zu den effektiven Endkosten (vgl. 8.4) und haben somit Einfluss auf die Frage der Einhaltung der Zielkosten 1.
- 10.1.3 Soweit ein Subunternehmer eines Allianzpartners (oder von mehreren Allianzpartnern) für die Abweichung oder für deren Folgen haftet (vgl. 3.5.7), hat grundsätzlich dieser Subunternehmer die Behebung auf seine Kosten (und damit ohne Einfluss auf die Selbstkosten der Allianzpartner) durchzuführen. Vorbehalten bleiben der Fall, in dem der (oder die) Vertragspartner des Subunternehmers diesem gegenüber einen Anspruch auf Ersatzvornahme hat (oder haben), sowie der Fall, in dem der (oder die) Vertragspartner des Subunternehmers eine Minderung des Werklohns des Letzteren geltend machen können und die Allianzpartner beschliessen, statt der Nachbesserung eine solche Minderung geltend machen zu lassen. Im Fall der Ersatzvornahme bleiben die durch den verpflichteten Subunternehmer geleisteten Zahlungen ohne Einfluss auf den Aufwand bzw. die Selbstkosten der Realisierungspartner. Im Fall der Minderung wird der hierüber erhaltene Betrag für die Bezahlung der Behebungsarbeiten verwendet (gleichviel, ob diese Arbeiten durch einen Realisierungspartner oder durch Dritte ausgeführt werden) und hat keinen Einfluss auf den Aufwand der Realisierungspartner; über den erhaltenen Minderungsbetrag hinausgehende Kosten der Behebungsarbeiten stellen dagegen gewöhnlichen Aufwand der Realisierungspartner dar (vgl. 8.1 und 8.3 ff.), gehören in diesem Sinn zu den effektiven Endkosten (vgl. 8.3), werden nach den ordentlichen Regeln vergütet und haben somit Einfluss auf die Frage der Einhaltung der Zielkosten 1.
- 10.1.4 Ist im Zusammenhang mit einer drohenden oder eingetretenen Abweichung gegenüber den vereinbarten Zielen ein Lieferant kraft eines Kaufvertrags haftbar (vgl. sinngemäss 3.5.7), entscheiden die Allianzpartner unter Beachtung der anwendbaren kaufvertragsrechtlichen Regeln darüber, ob der (oder die) Allianzpartner, der (oder die) Vertragspartner des Lieferanten ist (oder sind), eine Ersatzleistung (soweit es um vertretbare Sachen geht), eine Minderung oder eine Wandelung beanspruchen soll. Eine Ersatzleistung des Lieferanten hat keinen Einfluss auf den Aufwand bzw. die Selbstkosten der Realisierungspartner; Gleiches gilt für einen durch den Lieferanten geleisteten Minderungsbetrag und für den bei Wandelung zurückerstatteten Kaufpreis. Ein Minderungsbetrag oder ein rückerstatteter Kaufpreis ist zur Deckung der Kosten der Behebung der Abweichung zu verwenden; darüber hinausgehende Behebungskosten stellen ordentlich zu vergütenden Aufwand der Realisierungspartner dar, der zu den effektiven Endkosten gehört (vgl. 8.3) und Einfluss auf die Frage der Einhaltung der Zielkosten 1 hat.
- 10.1.5 Im Übrigen gelten Kosten, die einem Allianzpartner aufgrund der Geltendmachung und Durchsetzung von vertraglichen Ansprüchen gegenüber Subunternehmern und Lieferanten in Übereinstimmung mit dem Allianzvertrag und den Beschlüssen der Projektallianz entstehen, als ordentlich zu vergütender Aufwand.

## 10.2 Abnahme des Werks

Nach Fertigstellung des Bauwerks (oder, wenn vereinbart, von bestimmten Teilen dieses Werks) zeigt der Allianzmanager dem Allianz-Leitungsteam die Vollendung des fertiggestellten Werks (oder Werkteils) an. Das Allianz-Leitungsteam führt zusammen mit dem Allianz-Managementteam und den weiteren erforderlichen Personen eine Prüfung der erbrachten Leistungen durch und hält die Ergebnisse der Prüfung, insbesondere erkannte Mängel und allfällige Kommentare, schriftlich fest. Im Übrigen sollte der Allianzvertrag sinngemäss die Regelungen der Art. 157–164 SIA 118:2013 übernehmen, wobei zu präzisieren ist, dass mit dem «Unternehmer» die Realisierungspartner gemeint sind und mit der «Bauleitung» der Bauherr.

## 10.3 Mängel bei der Abnahmeprüfung oder nach der Abnahme des Werks

### 10.3.1 Begriff des Mangels

Es gilt die Definition von Art. 166 Abs. 1–3 SIA 118:2013. Der Bauherr haftet lediglich für durch ihn absichtlich oder grobfahrlässig herbeigeführte Mängel. Deren Behebung hat der Bauherr selbst zu organisieren, allenfalls mithilfe eines spezifisch dafür beauftragten und vergüteten Realisierungspartners.

### 10.3.2 Behebung von Mängeln, die während der Abnahmeprüfung oder nach der Abnahme festgestellt werden

10.3.2.1 Die Realisierungspartner haften dem Bauherrn gegenüber dafür, dass das Bauwerk keine Mängel aufweist.

10.3.2.2 Treten bei der Abnahmeprüfung oder nach der Abnahme Mängel auf, sind diese grundsätzlich von demjenigen Allianzpartner zu beheben, der dafür am besten geeignet ist. Die Allianzpartner bestimmen nach den gewöhnlichen vereinbarten Regeln (vgl. 6.1.5–6.1.7), wer aufgrund seiner Eignung und angesichts der weiteren konkreten Umstände die Mängelbehebungsarbeiten durchführen soll. Der Allianzvertrag regelt, welches Gremium der Allianz nach der Abnahme des Werks für diesen Entscheid an erster Stelle zuständig ist. Die Allianzpartner können auch beschliessen, dass ein (bereits eingesetzter oder neuer) Subunternehmer, welcher für den Mangel nicht haftet (vgl. für den Fall der Haftung von Subunternehmern und Lieferanten 10.3.2.4–10.3.2.7), die Mängelbehebungsarbeiten ausführen soll. In diesem Fall bestimmen sie den (oder die) Allianzpartner, der (oder die) den Subunternehmervertrag abschliessen soll (oder sollen).

10.3.2.3 Die Kosten der Mängelbehebung gehen zulasten der Zielkosten 2 (vgl. 10.3.4). Vorbehalten bleiben Mängel, die ein Allianzpartner absichtlich oder grobfahrlässig verursacht hat (vgl. 7.6.1–7.6.3). Spezielle Regeln gelten zudem im Fall der Haftung von Subunternehmern und Lieferanten (vgl. 10.3.2.4–10.3.2.7).

10.3.2.4 Soweit ein Subunternehmer eines Allianzpartners (oder von mehreren Allianzpartnern) für die Abweichung oder für deren Folgen haftet (vgl. 3.5.7), gilt sinngemäss das unter 10.1.3 Ausgeführte; dabei ist zu beachten, dass über einen allfälligen Minderungsbetrag hinausgehende Behebungskosten zulasten der Zielkosten 2 (nicht der Zielkosten 1) gehen.

10.3.2.5 Ist im Zusammenhang mit einem Mangel ein Lieferant kraft Kaufvertrags haftbar (vgl. sinngemäss 3.5.7), gilt sinngemäss das unter 10.1.4 Ausgeführte; dabei ist zu beachten, dass Behebungskosten, die einen allfälligen Minderungsbetrag oder einen rückerstatteten Kaufpreis übersteigen, zulasten der Zielkosten 2 gehen.

10.3.2.6 Ist der betreffende Subunternehmer oder Lieferant in der Zwischenzeit liquidiert worden oder wehrt er die Ansprüche erfolgreich ab (z. B. aufgrund Verjährung oder Verwirkung), gelten jene Regeln, die sich in dem Fall anwenden, in dem kein Subunternehmer oder Lieferant haftbar ist (vgl. 10.3.2.1–10.3.2.3 und 10.3.2.8).

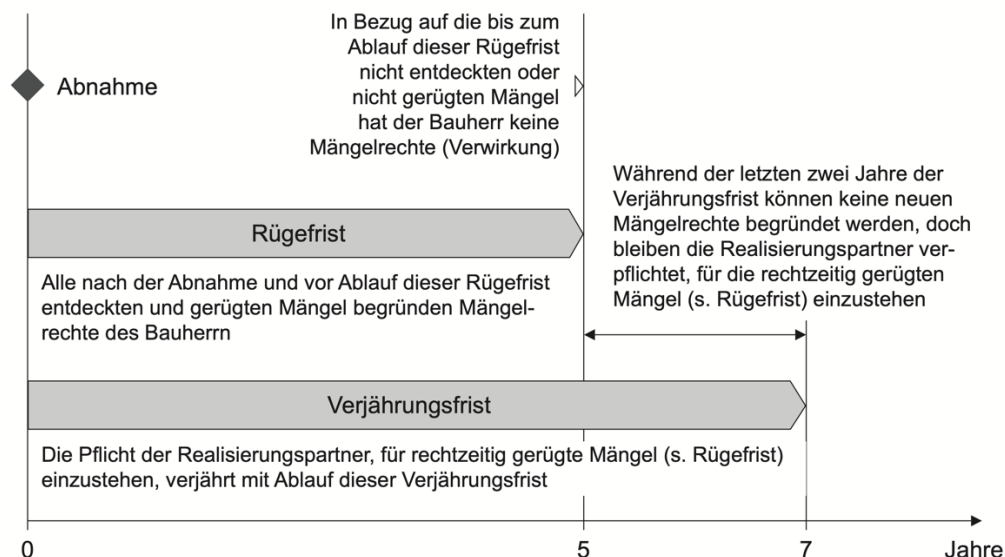
10.3.2.7 Im Übrigen gelten Kosten, die einem Allianzpartner aufgrund der Geltendmachung und Durchsetzung von vertraglichen Ansprüchen gegenüber Subunternehmern und Lieferanten in Übereinstimmung mit dem Vertrag und den Beschlüssen der Projektallianz entstehen, als ordentlich zu vergütender Aufwand.

- 10.3.2.8 Der Allianzvertrag sollte vorsehen, dass dem Bauherrn der einseitige Entscheid vorbehalten wird, aus zu-reichenden Gründen (z. B., wenn die Kosten der Mängelbehebung in einem Missverhältnis zu deren Nutzen stehen) auf die Behebung von Mängeln zu verzichten. Hat ein Realisierungspartner bis zum Zeitpunkt der Mit-teilung eines solchen Entscheids des Bauherrn bereits vertragskonforme Planungs-, Vorbereitungs- oder Aus-führungsarbeiten geleistet, ist er dafür zulasten der Zielkosten 2 zu vergüten. Verzichtet der Bauherr auf die Behebung eines Mangels, wird der Betrag der Zielkosten 2 entsprechend dem durch die betreffenden Mängel verursachten Minderwert des Werks reduziert. Soweit sich aus dem Vergleich des neuen Betrags der Zielkos-ten 2 und den bereits für die Mängelbehebung zulasten der Zielkosten 2 bezahlten Vergütungen ergibt, dass die Summe dieser Vergütungen nunmehr den Betrag der Zielkosten 2 übersteigen, haben die Realisierungs-partner dem Bauherrn nach den vereinbarten Grundsätzen der Verlustbeteiligung (vgl. 10.3.4.7) Rückerstat-tungen auf jenen Vergütungen zu leisten, die den Rahmen der (neuen) Zielkosten 2 übersteigen. Eine Minde- rung des Werklohns bzw. Mindervergütung (im Sinn einer Rückleistung von im Rahmen der Zielkosten 1 für die Werkserstellung bezahlten Vergütungen) schliesst der Allianzvertrag hingegen auch für den Fall des Ver-zichts des Bauherrn auf die Mängelbehebung aus.
- 10.3.2.9 Der Allianzvertrag sollte die vorstehenden Grundsätze, gegebenenfalls mit spezifischen Anpassungen, auf alle im Rahmen der Projektallianz durch die Realisierungspartner geschuldeten Werke (z. B. Modelle) für an-wendbar erklären.

### 10.3.3 Verjährungsfrist, Rügefrist und Anzeige von Mängeln

- 10.3.3.1 Die Verjährungsfrist betreffend die Rechte des Bauherrn bei Mängeln, die bei nach der Abnahme aufgetreten sind, beginnt mit dem Zeitpunkt der Abnahme (vgl. 10.2).
- 10.3.3.2 Zur Sicherstellung der reibungslosen Behebung von kurz vor Ablauf der an sich üblichen Fünfjahresfrist nach Abnahme entdeckten Mängeln sollte der Allianzvertrag vorsehen, dass die Mängelrechte des Bauherrn mit Ablauf von sieben (oder acht) Jahren (statt bereits nach fünf Jahren) nach Abnahme verjähren (Verjährungs- frist) (vgl. Figur 16) und dass zugleich alle Mängelrechte verwirken, die Mängel betreffen, die der Bauherr bis zum Ablauf einer Frist von fünf Jahren nach der Abnahme (vgl. 10.2) nicht gerügt hat (Rügefrist). Auf diese Weise bleiben die Realisierungspartner bezüglich aller bis zum Ablauf der Rügefrist gerügten Mängel ohne weiteres während einer bestimmten Dauer noch in der (unverjährten) Pflicht, und weder verjährungsunterbre- chende Massnahme noch Verjährungsverzichte sind (während dieser Dauer) erforderlich.

Figur 16 Verjährungsfrist und Rügefrist bei Mängeln nach der Abnahme



- 10.3.3.3 Die Parteien können im Rahmen des zwingenden Gesetzesrechts für einzelne Werkteile auch längere Verjährungs- und Rügefristen vorsehen.



- 10.3.3.4 Während der gesamten Dauer der Verjährungsfrist (vgl. 10.3.3.1-10.3.3.3) sind alle Allianzpartner, die einen Mangel wahrnehmen, gehalten, diesen den übrigen Allianzpartnern ohne Verzug zur Kenntnis zu bringen. Zugleich verzichten die Realisierungspartner während der fünfjährigen Rügefrist (vgl. 10.3.3.2) auf den Einwand, der Bauherr habe einen Mangel nicht rechtzeitig gerügt, und die Mängelrechte seien verwirkt (Wegbedingung von Art. 370 Abs. 3 OR). Abgesehen von den Fällen der Absicht und der Grobfahrlässigkeit (vgl. 7.6.1–7.6.3) gehen die Mängelbehebungskosten, die bei früherer Rüge eines bestimmten Mangels hätten vermieden werden können, zulasten der Zielkosten 2 (vgl. 10.3.4.1).
- 10.3.3.5 Die Realisierungspartner stehen dem Bauherrn zur Verfügung, damit auf Einladung des Bauherrn eine Schlussprüfung des Werks rechtzeitig vor dem Ablauf der fünfjährigen Rügefrist (vgl. 10.3.3.2) durchgeführt werden kann.
- 10.3.4 Vergütung der Mängelbehebung und Zielkosten 2**
- 10.3.4.1 Im Allianzvertrag wird ein Vergütungsmodell vereinbart, in dem die Realisierungspartner keine Vergütung für Risiken erhalten, sondern nur reale Kosten sowie einen Gewinnanteil (vgl. 8). Dies und das Ziel der Vermeidung von versteckten Risikozuschlägen (oder dergleichen), welche das Funktionieren der Projektallianz durch Setzung unerwünschter Anreize gefährden könnten, rechtfertigt eine vertragliche Regelung, nach welcher die für die Behebung von Mängeln erforderlichen Arbeiten durch den Bauherrn grundsätzlich vergütet werden. Diese Vergütung soll denselben Prinzipien folgen wie jene der vor der Abnahme erfolgenden Leistungserbringung. Zugleich soll sie den Besonderheiten der Mängelbehebung angepasst sein. Durch die Beschränkung auf eine blosser Deckung der Selbstkosten (ohne Gewinnzuschlag; vgl. demgegenüber 8.3.4 und 8.3.13) und durch ein System der Gewinn- und Verlustbeteiligung (vgl. 8.3.5 und 8.3.14) wird sichergestellt, dass die Realisierungspartner gleichwohl starke Anreize haben, auf Antrieb ein mängelfreies Werk herzustellen.
- 10.3.4.2 Die Vergütung von Arbeiten zur Mängelbehebung rechtfertigt sich im Rahmen einer Projektallianz zum einen deswegen, weil die in klassischen Verträgen vereinbarten Preise grundsätzlich einen Risikozuschlag für die Mängelbehebung beinhalten und demgemäss auch in diesen Verträgen bei wirtschaftlicher Betrachtungsweise eine Vergütung für die Mängelbehebung bezahlt wird. Zum anderen ist darauf hinzuweisen, dass in einer Projektallianz darauf verzichtet werden soll, Verantwortliche ausfindig zu machen (es soll im Fall von Mängeln nur darum gehen, wie der Mangel entstanden ist und wie er behoben werden kann), dass dies aber erforderlich würde, wenn die Mängelbehebung nicht spezifisch vergütet würde. Dies wiederum könnte nicht nur negative Auswirkungen auf das Funktionieren der Allianz im Zeitraum nach der Abnahme haben, sondern bereits vorher.
- 10.3.4.3 Die Allianzpartner legen im Rahmen der Vereinbarung der Zielkosten 1 (vgl. 8.2), welche die Planung und Erstellung des Werks betreffen, auch die Zielkosten 2 fest, welche die Mängelbehebung betreffen und für die entsprechenden Arbeiten ein Vergütungssystem nach den grundsätzlich gleichen Prinzipien wie für die Planung und die Realisierung des Werks aufstellen. Der Betrag der Zielkosten 2 sollten der Summe an Selbstkosten (vgl. 10.3.4.4 und 10.3.4.5) entsprechen, die zur Erledigung der vernünftigerweise und unter Berücksichtigung einer fachgerechten Risikobetrachtung des Einzelfalls anfallenden Arbeiten zur Behebung von Mängeln objektiv zu erwarten sind.
- 10.3.4.4 Die Zielkosten 2 beruhen auf denselben Kostenansätzen wie die Zielkosten 1 (vgl. 8.2.3). Auch die Abrechnung und die Zahlung der Vergütung erfolgen gleich (vgl. 10.3.4.5). Abgesehen davon sind die beiden Beträge jedoch unabhängig voneinander zu behandeln und zu berechnen. Bis zur Abnahme des Werks (vgl. 10.2) können ausschliesslich die Zielkosten 1 belastet werden. Ab dem Zeitpunkt der Abnahme können ausschliesslich die Zielkosten 2 belastet werden (zulasten der Zielkosten 1 gehen aber Kosten betreffend Arbeiten, die zum Zeitpunkt der Abnahme schon beschlossen, in Planung oder im Gang waren, falls die Parteien beschlossen haben, die Abnahme trotz ausstehender Vollendung dieser Arbeiten stattfinden zu lassen). Im Unterschied zu den Zielkosten 1 enthalten die Zielkosten 2 keinen Anteil für Gewinn. Im Rahmen der Zielkosten 2 können demnach nur Selbstkosten vergütet werden (vgl. 10.3.4.5). Wiederum gleich wie bei den Zielkosten 1 vereinbaren die Parteien sodann auch ein System der Gewinn- und Verlustbeteiligung im Rahmen eines unteren und eines oberen Grenzwerts (vgl. 8.3.5, 8.3.14 und 8.6; 10.3.4.7).
- 10.3.4.5 Die Vergütung der Arbeiten zur Mängelbehebung erfolgt im Rahmen der Zielkosten 2 analog zur Vergütung der Selbstkosten während der Planung und Ausführung des Werks (Vergütungsstufe 1; vgl. 8.4.12 und 8.5). Ein Gewinnzuschlag wird für Mängelbehebungsarbeiten nicht vorgesehen.

- 10.3.4.6 Ausgenommen von der Pflicht des Bauherrn zur Vergütung der Selbstkosten der Mängelbehebungsarbeiten sind alle Arbeiten betreffend Mängel (vgl. betreffend die weiteren Mangelfolgen 7.6), die durch absichtliches oder grobfahrlässiges Verhalten eines Allianzpartners verursacht wurden (vgl. 7.6). Die entsprechenden Behebungskosten sind durch den betreffenden Allianzpartner zu tragen und werden nicht an die mit den Zielkosten 2 zu vergleichenden Selbstkosten der Mängelbehebung angerechnet. Im Fall der Zahlungsunfähigkeit dieses Allianzpartners liegt jedoch der Eintritt eines gemeinsam getragenen Risikos vor. Vorbehalten bleiben im Übrigen auch die Regeln über die Haftung von Subunternehmern und Lieferanten (vgl. 10.3.2.4–10.3.2.7).
- 10.3.4.7 Die Parteien sehen im Allianzvertrag vor, dass auch die Vergütung der Arbeiten zur Mängelbehebung einem System der Gewinn- und Verlustbeteiligung (oder einem System der Verlustbeteiligung ohne Gewinnbeteiligung) unterworfen ist (analog der Vergütungsstufe 3; vgl. 8.3.5, 8.3.14 und 8.7). In diesem Fall vereinbaren sie hierfür spezifische obere und untere Grenzwerte, die anders gelegt werden können als die die Zielkosten 1 betreffenden Grenzwerte (es ist allerdings auch möglich, auf die Festlegung eines oberen Grenzwerts zu verzichten). Entsprechen nach Abschluss aller Mängelbehebungsarbeiten (vgl. 10.3.3.2) die Selbstkosten dieser Arbeiten exakt dem Betrag der Zielkosten 2, entfällt jegliche Gewinn- oder Verlustbeteiligung. Liegen die Selbstkosten unter dem Betrag der Zielkosten 2 und ist eine Gewinnbeteiligung vereinbart, bezahlt der Bauherr den Realisierungspartnern nach einem vereinbarten Schlüssel bis maximal zum unteren Grenzwert den diesen Partnern gemäss den getroffenen Abreden zustehenden Teil der nicht für Mängelbehebungsarbeiten bezahlten Zielkosten 2. Liegen die Selbstkosten über dem Betrag der Zielkosten 2, beteiligen sich die Realisierungspartner, allenfalls im Rahmen eines vereinbarten oberen Grenzwerts, dadurch an dieser Überschreitung, dass die Vergütung der den Betrag der Zielkosten 2 übersteigenden Selbstkosten nur in einem gemäss vertraglichen Abreden reduzierten Umfang bezahlt wird. Der Betrag der Zielkosten 2 wird im Übrigen reduziert, soweit der Bauherr in Übereinstimmung mit den vertraglichen Abreden auf die Behebung von Mängeln verzichtet (vgl. 10.3.2.8).
- 10.3.4.8 Vereinbaren die Parteien für die Mängelbehebung ein System der Gewinn- und Verlustbeteiligung (oder ein System der reinen Verlustbeteiligung), sollten sie angemessene Kompensationsmechanismen (z. B. Rückhalte auf der Zahlung von Vergütungen für Mängelbehebungsarbeiten) vorsehen, damit zwischen den zu einem frühen Zeitpunkt nach Abnahme Mängel behebenden Realisierungspartner und den zu späteren Zeitpunkten Mängel behebenden Realisierungspartner kein Missverhältnis der Lastentragung entsteht.
- 10.3.4.9 Die Parteien können überdies Vereinbarungen analog zur Vergütungsstufe 4 (vgl. 8.8) für die Arbeiten der Mängelbehebung treffen und so die Qualität und die Geschwindigkeit der entsprechenden Leistungen vergütungsrelevant werden lassen, dies allenfalls mithilfe spezifischer Kriterien, die nicht oder nur zum Teil mit jenen der Vergütungsstufe 4 übereinstimmen.
- 10.3.4.10 Soweit in Bezug auf einen Mangel Versicherungsleistungen beansprucht werden können, sind die Kosten der Behebung primär durch diese Leistungen zu vergüten (wobei der gegenüber der Versicherung anspruchsberechtigte Allianzpartner eine Zahlungspflicht gegenüber dem vergütungsberechtigten Realisierungspartner hat). Im entsprechenden Umfang hat die Vergütung keinen Einfluss auf die Frage der Einhaltung der Zielkosten 2, d.h. der Betrag der effektiv erhaltenen Versicherungsleistungen wird nicht zu jener Summe der Selbstkosten der Mängelbehebungsarbeiten gerechnet, welche mit den Zielkosten 2 verglichen wird. Soweit die Kosten der Behebung nur teilweise durch Versicherungsleistungen gedeckt werden können, ist der Rest nach den gleichen Regeln zu vergüten wie der gewöhnliche Aufwand der Mängelbehebung.

## 11 VORZEITIGE BEENDIGUNG DES ALLIANZVERTRAGS

### 11.1 Grundsätze

- 11.1.1 Aufgrund der Gleichrichtung der Interessen und Anreize sowie der partnerschaftlichen Art der Zusammenarbeit ist in einer Projektallianz das Potenzial einer konstruktiven, einvernehmlichen Bewältigung von Problemen aller Art deutlich grösser als bei klassischen Vertragsgeflechten. Gleichwohl kann es Fälle geben, in denen die Zusammenarbeit aus bestimmten Gründen vorzeitig beendet wird. Der Allianzvertrag sollte entsprechende Vorkehrungen treffen. Dabei sind Regelungen mindestens zum Ausschluss (vgl. 11.2) und zum Ausscheiden (vgl. 11.3) eines Realisierungspartners, über die Auflösung der Allianz durch den Bauherrn (vgl. 11.4) und betreffend den Untergang des Werks (vgl. 11.5) zu vereinbaren.
- 11.1.2 Für alle diese Fälle sollte der Allianzvertrag nicht nur die Voraussetzungen, sondern auch die Folgen regeln, namentlich in Bezug auf das Projekt, die Vergütung und die Rechte an den Arbeitsergebnissen. Dabei ist zu beachten, dass der Allianzvertrag im Fall des Ausschlusses oder Ausscheidens von Realisierungspartnern grundsätzlich nicht beendet wird, sondern durch die verbleibenden Allianzpartner (sowie allenfalls neu hinzukommende Partner) weitergeführt werden soll. Nur im Fall der Auflösung durch den Bauherrn und bei Untergang des Werks vor der Abnahme ist der Vertrag insgesamt als beendet zu betrachten.
- 11.1.3 Der Umstand, dass dem Bauherrn in Bezug auf die Frage der vorzeitigen Beendigung besondere vertragliche Rechte zukommen (vgl. 11.2 und 11.4), widerspricht dem Gedanken der Projektallianz und namentlich dem Grundsatz der einstimmigen Entscheidungsfindung nicht, sondern ergibt sich aus der Tatsache, dass die Verbindung des Bauherrn zu seinem Vorhaben eine grundlegend andere ist, als jene der Realisierungspartner. Es ist der Bauherr, der das Vorhaben initiiert, finanziert und letztlich auch nutzt, ob selbst oder durch Veräusserung. Darum müssen ihm besondere Rechte eingeräumt werden.
- 11.1.4 Der Allianzvertrag sollte festhalten, dass der Ausschluss und das Ausscheiden eines Realisierungspartners sowie die Auflösung der Projektallianz nur unter Beachtung der Schriftform zulässig sind.

### 11.2 Ausschluss eines Realisierungspartners

- 11.2.1 Der Allianzvertrag sieht vor, dass dem Bauherrn im Fall des Vorliegens von wichtigen Gründen jederzeit das Recht zusteht, bestimmte Realisierungspartner binnen bestimmter Frist oder mit sofortiger Wirkung aus der Projektallianz auszuschliessen und die Vertragsbeziehung zwischen diesem Realisierungspartner und allen anderen Allianzpartnern zu beenden.
- 11.2.2 Welche Sachverhalte als wichtige Gründe für einen Ausschluss gelten, haben die Parteien im Allianzvertrag zu vereinbaren. Allgemein ist zu empfehlen, dass eine beispielhafte (und nicht eine abschliessende) Liste von wichtigen Gründen vertraglich festgehalten wird und dass es sich um Gründe handelt, die die Weiterführung der Zusammenarbeit für mindestens einen der verbleibenden Allianzpartner aus finanziellen, technischen, rechtlichen, ethischen oder anderen Gründen unzumutbar machen oder erheblich erschweren. Das ist namentlich dann der Fall, wenn der betreffende Realisierungspartner seine Pflichten absichtlich oder grobfahrlässig verletzt. Gleich verhält es sich bei akut drohender oder eingetretener Zahlungsunfähigkeit des betreffenden Partners.
- 11.2.3 Öffentliche Bauherren sollten darauf achten, dass nach dem konkreten Allianzvertrag ein wichtiger Grund insbesondere immer dann vorliegt, wenn nach den Regeln des öffentlichen Vergaberechts ein Sachverhalt gegeben ist, aufgrund dessen der öffentliche Auftraggeber zum Widerruf der Zuschlagsverfügung berechtigt oder gar verpflichtet ist. Das betrifft namentlich Verstösse gegen Arbeitsbedingungen und Arbeitsschutzbestimmungen sowie gegen umwelt-, sozialversicherungs- und steuerrechtliche Regeln, die von mehr als geringfügiger Natur sind.

- 11.2.4 Der Ausschluss und die sich daraus ergebende Beendigung der Vertragsbeziehungen zwischen dem betreffenden Realisierungspartner und den verbleibenden Allianzpartnern berührt weder die Verpflichtung des Bauherrn zur Vergütung aller vertragsgemäss (d. h. für das Projekt und nicht in absichtlicher oder grobfahrlässiger Verletzung von Vertragspflichten) erbrachten Leistungen (gemäss den gewöhnlichen Vergütungsabreden des Allianzvertrags; vgl. 8) inklusive der vertragskonform getätigten Investitionen noch die allfälligen Schadenersatzansprüche (und weiteren Ansprüche) der verbleibenden Allianzpartner gegenüber dem ausgeschlossenen Mitglied. In Bezug auf absichtlich oder grobfahrlässig vertragswidrig erbrachte Leistungen oder getätigte Investitionen hat der ausgeschlossene Partner jedoch keinen Anspruch auf Vergütung.
- 11.2.5 Der Allianzvertrag sollte im Interesse des Projekts vorsehen, dass mit erfolgter Vergütung der vertragsgemäss geleisteten Arbeiten sämtliche für die Weiterführung des Projekts erforderlichen oder nützlichen Arbeitsergebnisse des ausgeschlossenen Mitglieds bei der Allianz bzw. beim Bauherrn verbleiben und zumindest im Rahmen des betreffenden Vorhabens, sei es mit der verbleibenden Allianz oder in anderer Konstellation (nach einer allfälligen Auflösung der Allianz), frei genutzt und weiterentwickelt werden dürfen. Überdies sollte der Vertrag es dem Bauherrn ermöglichen, gegen vertragsgemässe Vergütung Baustelleneinrichtungen des ausgeschlossenen Realisierungspartners weiterhin (und bis Projektabschluss) zu nutzen.
- 11.2.6 Sofern nach einem Ausschluss eines Realisierungspartners noch andere Realisierungspartner in der Projektallianz verbleiben, führt der Ausschluss nicht zur Auflösung der Allianz. Diese ist vielmehr fortzuführen, sofern der Bauherr nicht eine Auflösung anordnet (vgl. 11.4). Die verbleibenden Allianzpartner bleiben ungeachtet des Ausschlusses verpflichtet, die vereinbarte Planung und das vereinbarte Werk herzustellen sowie die weiteren Dienstleistungen zu erbringen, und sie sind gehalten, die Fortführung des Projekts zu planen und zu organisieren und über die Frage zu entscheiden, ob und inwieweit für das ausgeschlossene Mitglied ein Ersatz zu bestimmen ist.
- 11.2.7 Eine Anpassung der Zielkosten 1 (vgl. 8.2) oder der Termine kommt grundsätzlich nicht in Betracht, da der Allianzvertrag das Risiko des Ausschlusses als gemeinsam zu tragendes Risiko (vgl. 7.3) definieren sollte. Denn nur so wird bei allen Realisierungspartnern ein hinreichender Anreiz dafür geschaffen, die übrigen Partner nur nach einlässlicher Prüfung zu akzeptieren und bei allfälligen Problemen eines Partners eine konstruktive Lösung zu suchen, bevor ein Ausschlussgrund vorliegt.

### 11.3 Ausscheiden eines Realisierungspartners

- 11.3.1 Es widerspräche den Grundgedanken der Projektallianz, namentlich dem Grundsatz der gemeinsamen Risikotragung (vgl. 7.2 und 7.3), wenn die Realisierungspartner die Allianz vor dem Erreichen von deren Zielen ohne weiteres verlassen könnten.
- 11.3.2 Bei Vorliegen von wichtigen Gründen ist ihnen jedoch ein Ausscheiden zu gestatten. Solche Gründe liegen vor, wenn ihnen eine Weiterführung der Zusammenarbeit objektiv unmöglich oder unzumutbar ist. Das trifft namentlich dann zu, wenn die Zahlungsunfähigkeit des Bauherrn akut droht oder eingetreten ist, wenn der Bauherr sich schwerwiegende (oder wiederholte), absichtliche oder grobfahrlässige Pflichtverletzungen zuschulden kommen lässt und wenn andere Realisierungspartner solche Pflichtverletzungen begehen, ohne dass sie durch den Bauherrn binnen nützlicher Frist aus der Projektallianz ausgeschlossen werden (vgl. 11.2). Gleiches gilt, wenn der Bauherr sich im Zahlungsverzug befindet und die Situation aufgrund der infrage stehenden Beträge, der Häufigkeit des Verzugs oder der Dauer desselben als schwerwiegend einzustufen ist.
- 11.3.3 Ein wichtiger Grund für ein Ausscheiden aus der Allianz ist jedoch dann nicht gegeben, wenn die Erfüllung seiner Vertragspflichten einen Realisierungspartner vor finanzielle Herausforderungen stellt. Der Grundsatz der gemeinsamen Tragung von Risiken (vgl. 8.2 und 8.4) würde ausgehöhlt, wenn bestimmte Kosten bzw. Mehrkosten, ob vorhergesehen oder nicht, ein Ausscheiden aus der Allianz und so ein Sich-der-Verantwortung-Entziehen ermöglichen würden.
- 11.3.4 Das Ausscheiden eines Realisierungspartners führt zur Auflösung der vertraglichen Beziehungen zwischen diesem Partner und allen übrigen Allianzpartnern. Unabhängig davon hat der ausscheidende Partner Anspruch auf Vergütung aller vertragsgemäss erbrachten Leistungen (gemäss den gewöhnlichen Vergütungsabreden des Allianzvertrags; vgl. 8) inklusive der vertragskonform getätigten Investitionen sowie ggf. auf Schadenersatz im Fall von absichtlichen oder grobfahrlässigen Pflichtverletzungen anderer Allianzpartner.

- 11.3.5 Zugleich sollte der Allianzvertrag vorsehen, dass der ausscheidende Partner den verbleibenden Allianzpartnern bzw. dem Bauherrn das Recht belässt, sämtliche seiner für die Weiterführung des Projekts erforderlichen oder nützlichen Arbeitsergebnisse im Rahmen des betreffenden Vorhabens, sei es mit der verbleibenden Allianz oder in anderer Konstellation (nach einer allfälligen Auflösung der Allianz), frei zu nutzen und weiterzuentwickeln. Überdies sollte der Vertrag es dem Bauherrn ermöglichen, gegen vertragsgemässe Vergütung Baustelleneinrichtungen des ausgeschiedenen Realisierungspartners weiterhin (und bis Projektabschluss) zu nutzen.
- 11.3.6 Soweit nach dem Ausscheiden eines Realisierungspartners andere Realisierungspartner verbleiben und der Bauherr die Projektallianz nicht auflöst (vgl. 11.4), bleiben diese Realisierungspartner zur Herstellung der vereinbarten Planung und des vereinbarten Werks sowie zur Erbringung der weiteren Dienstleistungen verpflichtet. Zur Klärung der Folgen des Ausscheidens haben sie gleich vorzugehen wie nach dem Ausschluss eines Realisierungspartners (vgl. 11.2).

## 11.4 Auflösung der Projektallianz

- 11.4.1 Da der Bauherr der «Eigentümer» des Vorhabens ist, der eine viel stärkere und längerfristige Beziehung zu diesem hat, als die Realisierungspartner sie haben, sieht der Allianzvertrag das einseitige und jederzeit (bis spätestens zur Abnahme; vgl. 10.2) ausübbares Recht des Bauherrn vor, den Allianzvertrag mit Wirkung für alle Allianzpartner zu beenden, je nach seinem Entscheid binnen bestimmter Frist bzw. nach Abschluss bestimmter Arbeiten oder mit sofortiger Wirkung.
- 11.4.2 Im Allianzvertrag legen die Parteien fest, unter welchen Umständen der Bauherr eine Auflösung anordnen kann. Unter anderem sollten sie die Unmöglichkeit der Erreichung der Ziele des Bauherrn, das Wegfallen und die grundlegende Änderung des Bedarfs des Bauherrn, die akut drohende oder eingetretene Zahlungsunfähigkeit des Bauherrn und ggf. das Ausbleiben oder der Eintritt von im konkreten Projekt spezifisch erwarteten oder befürchteten externen Ereignissen (z. B. wirtschaftlicher oder politischer Natur) als Grund für eine Auflösung definieren.
- 11.4.3 Im Weiteren vereinbaren die Parteien, dass dem Bauherrn sowohl nach dem Ausschluss (vgl. 11.2) als auch nach dem Ausscheiden (vgl. 11.3) eines Realisierungspartners ohne weiteres ein Auflösungsrecht zusteht. Der Vertrag kann allerdings auch einschränkend festlegen, dass dieses Recht nur dann zur Verfügung steht, wenn das ausgeschlossene oder ausgeschiedene Mitglied einen wichtigen Teil, der zum entsprechenden Zeitpunkt noch verbleibenden Leistungen übernommen hatte und nicht gewiss ist, dass eine Lösung (allianzintern oder über die Hinzuziehung weiterer Partner oder Subunternehmer) rasch gefunden werden kann.
- 11.4.4 Zu empfehlen ist die Vereinbarung eines Auflösungsrechts auch für den Fall, in dem der Bauherr begründeten Anlass zur Annahme hat, dass die Parteien in technischer Hinsicht oder mangels Fähigkeit zur Zusammenarbeit nicht in der Lage sind bzw. sein werden, vertragsgemäss und im Sinn der Projektallianz zu leisten. Zudem können die Parteien vereinbaren, dass der Bauherr auch dann zur Auflösung berechtigt sein soll, wenn eine Überschreitung der Zielkosten 1 oder von wichtigen (vertraglich entsprechend definierten) Terminen akut droht oder eingetreten ist.
- 11.4.5 Der Allianzvertrag sollte festhalten, dass die Realisierungspartner im Fall der durch den Bauherrn angeordneten Auflösung Anspruch auf Vergütung aller bis zur Auflösung vertragskonform erbrachten Leistungen (gemäss den gewöhnlichen Vergütungsabreden des Allianzvertrags; vgl. 8) inklusive der vertragskonform getätigten Investitionen, jedoch keinen Anspruch auf entgangenen Gewinn (z. B. im Sinn von Art. 377 OR bzw. Art. 184 SIA 118:2013) oder dergleichen haben. Eine Vergütung nach Stufe 3 (Gewinn-/Verlustbeteiligung; vgl. 8.7) findet nicht statt. Der Allianzvertrag hat zu regeln, ob bestimmte, dafür geeignete Teile des Bewertungssystems der Vergütungsstufe 4 (vgl. 8.8) im Fall der Auflösung der Allianz zur Anwendung kommen.

- 11.4.6 Der Allianzvertrag hat Bestimmungen darüber zu enthalten, wie nach der Auflösung der Projektallianz mit den Arbeitsergebnissen der Realisierungspartner umzugehen ist. Allenfalls bereits erstellte Bauwerke gehören dem Bauherrn oder dem entsprechenden Dritteigentümer. In Bezug auf alle anderen Arbeitsergebnisse (insbesondere Planungsergebnisse und Datenkonstrukte) ist zu empfehlen, dass diese dem Bauherrn überlassen bleiben, soweit es um eine Nutzung und Weiterentwicklung im Rahmen desselben Vorhabens (allenfalls unter Berücksichtigung gewisser nach der Auflösung vorgenommener Änderungen) geht. Zu regeln sind auch die allfälligen Rechte von Realisierungspartnern an den Arbeitsergebnissen anderer Allianzpartner bzw. die entsprechenden Verwendungs- und Verwertungsverbote und Vernichtungsgebote. Eine solche Regelung rechtfertigt sich angesichts der besonderen Beziehung zwischen dem Bauherrn und seinem Vorhaben, welches er initiiert, finanziert und nutzt (ob selbst oder durch Veräusserung). Sollten an einer Projektallianz Realisierungspartner teilnehmen, die mithilfe der Allianz und nebst dem Bauherrn auch für sich selbst bauen, sind der Situation angepasste Regelungen betreffend die erstellten Bauwerke und die Arbeitsergebnisse vorzusehen.

## 11.5 Untergang des Werks vor der Abnahme

- 11.5.1 Geht das den Gegenstand der Projektallianz bildende Bauwerk vor der Abnahme (vgl. 10.2) insgesamt oder in wesentlichen Teilen unter, ist unabhängig von den Ursachen der Allianzvertrag als aufgelöst zu betrachten; allerdings bestehen die im Folgenden genannten Pflichten fort.
- 11.5.2 Es steht den Parteien (unter dem Vorbehalt der allenfalls anwendbaren Vorschriften des öffentlichen Vergaberechts) frei, nach dem Untergang einen neuen Allianzvertrag oder andere Verträge abzuschliessen, wenn es für den Bauherrn nicht das Ende seines Vorhabens bedeutet.
- 11.5.3 Nach dem gesamthaft oder in wesentlichen Teilen erfolgten Untergang schulden die Realisierungspartner dem Bauherrn, falls dieser nicht ablehnt, alle unmittelbar erforderlichen Sofort-, Stabilisierungs- und Sicherungsmassnahmen. Der Bauherr vergütet die entsprechenden Arbeiten sowie alle bis zum Untergang vertragsgemäss geleisteten Arbeiten inklusive der vertragsgemäss getätigten Investitionen im Rahmen der gewöhnlichen Abreden (vgl. 8). Allerdings findet keine Gewinn-/Verlustbeteiligung (Vergütungsstufe 3; vgl. 8.7) statt. Der Allianzvertrag hat zu regeln, ob bestimmte, dafür geeignete Teile des Bewertungssystems der Vergütungsstufe 4 (vgl. 8.8) im Fall des Untergangs zur Anwendung kommen.
- 11.5.4 Soweit infolge des Untergangs eine Versicherungsdeckung effektiv besteht, sind die entsprechenden Leistungen bestimmungsgemäss zu verwenden. Soweit möglich und zulässig sind sie in dem Sinn für die Vergütung von bisher geleisteten Arbeiten und von notwendigen Arbeiten infolge des Untergangs zu verwenden.
- 11.5.5 Hat ein Allianzpartner den Untergang durch absichtliche oder grobfahrlässige Verletzung seiner Pflichten verursacht, haftet er den anderen Partnern für deren Schäden unter Ausnahme von Ersatz für entgangenen Gewinn (dies ggf. in Abweichung von Art. 378 Abs. 2 OR und Art. 188 Abs. 2 SIA 118:2013). In Bezug auf absichtlich oder grobfahrlässig vertragswidrig erbrachte Leistungen oder getätigte Investitionen hat dieser Partner keinen Anspruch auf Vergütung.
- 11.5.6 Der Allianzvertrag hat festzulegen, welche Parteien nach dem gesamthaft oder in wesentlichen Teilen erfolgten Untergang des Werks welche Arbeitsergebnisse in welchem Umfang weiterhin nutzen und weiterentwickeln dürfen. Zu erwägen ist eine Abrede, nach der jene Partei keinerlei Nutzungsrecht an fremden Arbeitsergebnissen (die nicht ein Bauwerk oder einen Teil davon darstellen) haben kann, die den Untergang durch absichtliche oder grobfahrlässige Pflichtverletzung verursacht hat.

## Anhang A Beschaffungsverfahren

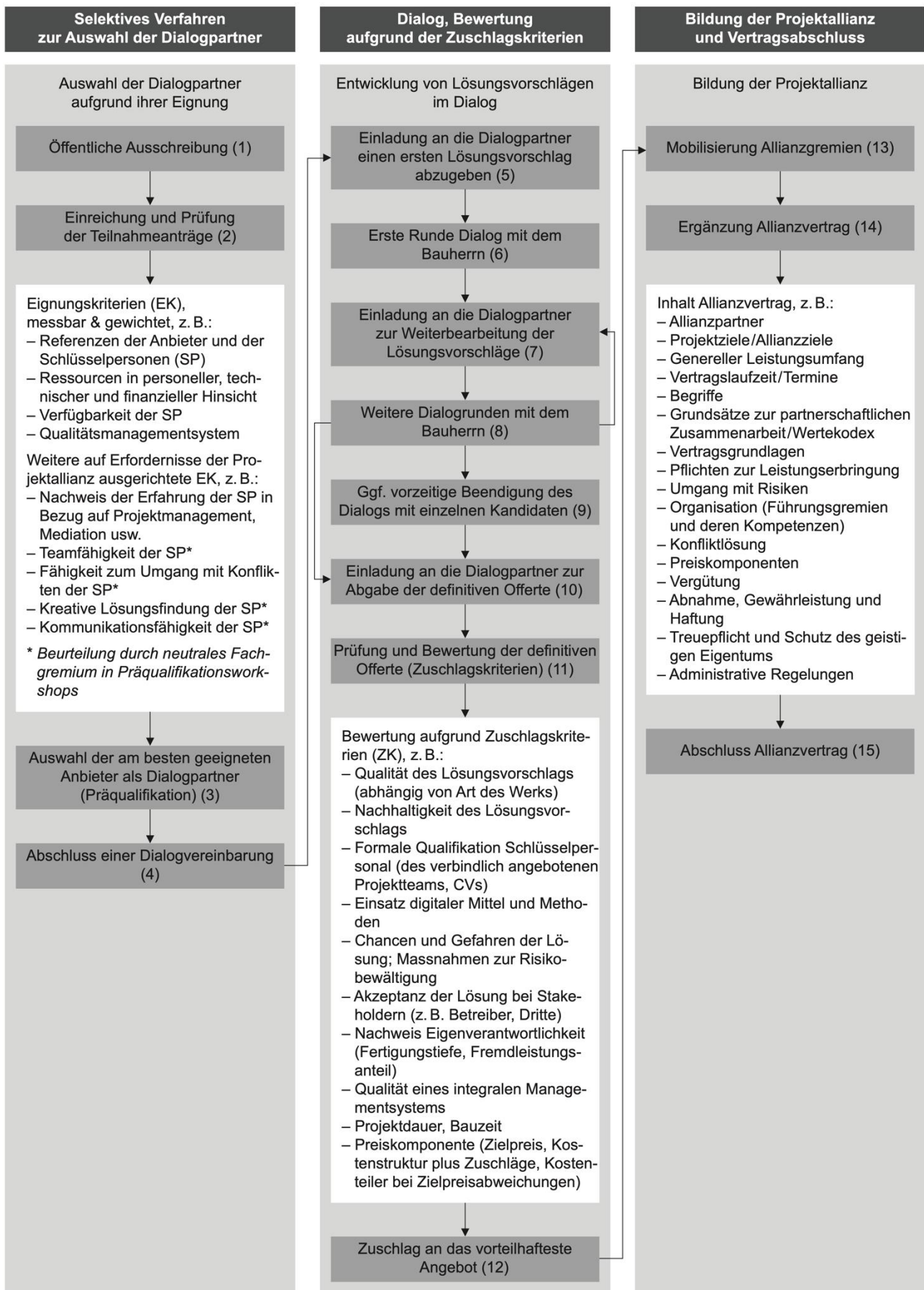
Dieser Anhang enthält Empfehlungen zum Beschaffungsverfahren öffentlicher Bauherrschaften, die eine Projektallianz eingehen wollen. Private Bauherrschaften können sich durch dieses Verfahren inspirieren lassen.

### A.1 Ablauf des selektiven Verfahrens und des Dialogs

A.1.1 Das selektive Verfahren mit Teilnehmerzahlbeschränkung und Dialog unterteilt sich grob in die folgenden Schritte (vgl. Figur 17):

- (1) Öffentliche Ausschreibung des Vorhabens (im selektiven Verfahren mit Teilnehmerzahlbeschränkung); Angabe insbesondere der Ziele und Rahmenbedingungen des Projekts; des vorgesehenen Verfahrensablaufs inkl. der Angabe, dass es sich um einen Dialog handelt; der Eignungs- und Zuschlagskriterien; der Zahl an einzuladenden geeigneten Kandidaten (wenn möglich mindestens drei) sowie der vorgesehenen Entschädigungen.
- (2) Einreichung und Prüfung der Teilnahmeanträge (Dossiers betreffend Eignungskriterien).
- (3) Präqualifikation der am besten geeigneten Kandidaten aufgrund der Eignungskriterien (in zwei Schritten: Ausschluss aller Kandidaten, die ein Eignungskriterium nicht erfüllen, sodann Bewertung der Kandidaten unter denjenigen Eignungskriterien, die graduell evaluierbar sind); es sind dabei so viele Kandidaten auszuwählen, wie in der Ausschreibung angekündigt wurde (im Grundsatz: *mindestens drei*), sofern überhaupt so viele Kandidaten die Eignungskriterien erfüllen.
- (4) Abschluss einer Dialogvereinbarung (betreffend insbesondere die Organisation und den Ablauf des Dialogs, die Entschädigung der Kandidaten für den Dialogaufwand sowie die Frage der Arbeitsergebnisse und Leistungsschutzrechte) mit den präqualifizierten Kandidaten.
- (5) Einladung der präqualifizierten Kandidaten, mit denen eine Dialogvereinbarung abgeschlossen worden ist, zur Erarbeitung und Einreichung eines ersten Lösungsvorschlags (je nach gewähltem Modell, vgl. 3.6.1, betreffend Planung und Realisierung oder nur die Realisierung betreffend) binnen einer bestimmten Frist.
- (6) Dialog zwischen dem Bauherrn und den einzelnen Kandidaten: Austausch über den Lösungsvorschlag, Weisungen des Bauherrn betreffend weitere Bearbeitung des Lösungsvorschlags.
- (7) Einladung der Kandidaten zur Weiterbearbeitung ihrer Lösungsvorschläge im Sinn der erhaltenen Weisungen.
- (8) Weiterer Dialog zwischen dem Bauherrn und den einzelnen Kandidaten.
- (9) Wiederholung der Schritte (7) und (8) nach Massgabe der Ausschreibung und, in diesem Rahmen, des Entwicklungsstands der Lösungsvorschläge.
- (10) Gegebenenfalls: vorzeitige Beendigung des Dialogs mit Kandidaten, deren Lösungsvorschlag im Licht der Zuschlagskriterien als am wenigsten zielführend erscheint; allerdings darf das Kandidatenfeld nicht auf weniger als zwei Kandidaten schrumpfen.
- (11) Einladung der (verbliebenen) Kandidaten zur Einreichung einer definitiven Offerte (je nach gewähltem Modell, vgl. 3.6.1, betreffend Planung und Ausführung oder nur die Ausführung betreffend).
- (12) Prüfung und Bewertung der definitiven Offerte unter den ausgeschriebenen Zuschlagskriterien.
- (13) Erteilung des Zuschlags zugunsten der die ausgeschriebenen Zuschlagskriterien am besten erfüllenden (d. h. vorteilhaftesten) Offerte.

Figur 17 Ablauf des Beschaffungsverfahrens





#### A.1.2 **Eignungskriterien zur Auswahl der Dialogpartner**

Die in der öffentlichen Ausschreibung zu publizierenden Eignungskriterien (vgl. A.2.3) müssen den gesetzlichen Vorgaben genügen, namentlich also die Erfahrungen, Fähigkeiten und Ressourcen der kandidierenden Unternehmen betreffen und im Licht des konkreten Vorhabens als Mindestanforderungen objektiv notwendig (sowie auf das Notwendige beschränkt) sein. Innerhalb des gesetzlichen Rahmens genießt die öffentliche Bauherrschaft Ermessen in der Wahl und Ausgestaltung der Eignungskriterien. Von diesem Ermessensspielraum muss der Bauherr im Hinblick auf die Prüfung der Eignung zur Teamfähigkeit und Fähigkeiten zur Konfliktlösung Gebrauch machen. Solche Fähigkeiten lassen sich nur über intensive Teamworkshops unter Beizug eines neutralen Fachgremiums beurteilen.

Soweit, wie vorliegend empfohlen, ein selektives Verfahren mit Teilnehmerzahlbeschränkung durchgeführt wird, sind in der Ausschreibung diejenigen graduell messbaren Eignungskriterien anzugeben, aufgrund deren die zum Dialog einzuladenden Kandidaten bestimmt werden, und es sind die relativen Gewichtungen dieser Kriterien untereinander anzugeben.

#### A.1.3 **Zuschlagskriterien zur Auswahl der Realisierungspartner**

Die in der öffentlichen Ausschreibung (oder in den während der Präqualifikationsphase oder spätestens nach der Präqualifikation zur Verfügung zu stellenden Ausschreibungsunterlagen) bekanntzugebenden Zuschlagskriterien (vgl. A.2.4) müssen zusammengenommen sowohl die Kosten- als auch die Leistungs- bzw. Qualitätsseite der Angebote abdecken – eine Auswahl ausschliesslich nach der Qualität ist öffentlichen Bauherrschaften untersagt. Alle Zuschlagskriterien, insbesondere jene betreffend die Qualität, müssen objektiv messbar sein und Aspekte der Angebote betreffen, die für die wirtschaftliche, ökologische und soziale Nachhaltigkeit des Vorhabens von wesentlicher Bedeutung sind.

#### A.1.4 **Bildung der Projektallianz**

Nach erfolgter Zuschlagserteilung werden die Führungs- und Entscheidungsgremien der Allianzpartner einberufen und die Schlüsselpersonen des integrierten Teams mobilisiert (vgl. 4).

Die Allianzgremien haben den Auftrag, den Allianzvertrag zusammen mit dem integrierten Team innert der vereinbarten Frist auszuarbeiten und den Allianzpartnern zur Unterschrift vorzulegen.

### A.2 **Die Auswahlkriterien im Besonderen**

A.2.1 Öffentlichen Bauherrschaften ist nebst der Kontrolle von allgemeinen (projektunabhängigen) Teilnahmebedingungen (z. B. Einhaltung der Vorschriften über die Arbeitssicherheit und den Umweltschutz; vgl. Art. 26 BöB / IVöB 2019) in allen Vergabeverfahren die Bekanntgabe und Anwendung von Eignungs- (vgl. Art. 27 BöB / IVöB 2019) und Zuschlagskriterien (vgl. Art. 29 und Art. 41 BöB / IVöB 2019) vorgeschrieben.

A.2.2 Alle Eignungs- und Zuschlagskriterien müssen im Einzelfall mit Blick auf die Rahmenbedingungen, die Erfordernisse und die Ziele des konkreten Vorhabens aufgestellt und ausgestaltet werden. Dieses Merkblatt kann daher keine allgemeingültigen Aussagen zu den bei Projektallianzen zu verwendenden Kriterien enthalten. Die folgenden Aufzählungen sind als Ausgangspunkt der Reflexion im Einzelfall zu verstehen.

#### A.2.3 **Eignungskriterien**

A.2.3.1 Eignungskriterien sind Eigenschaften des anbietenden Unternehmens (insbesondere Fähigkeiten, Ressourcen, Kenntnisse, Erfahrungen und Bewilligungen), ohne die eine hinreichende Wahrscheinlichkeit dafür nicht gegeben ist, dass das anbietende Unternehmen sein Offertversprechen gehörig umsetzen kann.

A.2.3.2 Diese Kriterien müssen sich in objektiv begründeter Weise aus den Erfordernissen des konkreten Projekts ergeben und dürfen nicht über das erforderliche Minimum hinausgehen. Zuschlagskriterien sind Aspekte der Wirtschaftlichkeit (Kosten und Qualität bzw. wirtschaftliche, ökologische und soziale Nachhaltigkeit) des Angebots, die aufgrund ihrer besonderen Bedeutung für die Ziele der Beschaffung ausgewählt und zur Grundlage des Auswahlentscheids gemacht werden.

A.2.3.3 Öffentliche wie private Bauherrschaften können je nach Fall insbesondere die folgenden Eignungskriterien (Selektionskriterien) in Betracht ziehen. Der Fokus der Auswahl liegt auf Aspekten, die im Rahmen einer Projektallianz von besonderer Bedeutung sein könnten, und schliesst weitere Eignungskriterien nicht aus.

- Unternehmensreferenzen (allerdings fehlen zumindest in der Schweiz den meisten Unternehmen derzeit noch Referenzarbeiten, die im Rahmen einer Projektallianz geleistet worden wären, sodass vorläufig zu grosser Zurückhaltung zu raten ist; Gleiches gilt für Schlüsselpersonenreferenzen).
- Schlüsselpersonenreferenzen.
- Garantierte, im Projekt eingesetzte Personal- und andere Ressourcen (insbesondere: Verfügbarkeit von Schlüsselpersonen).
- Mindestumsatz der vergangenen Jahre (wobei dieser Umsatz einem bestimmten Vielfachen des durch das betreffende Unternehmen im Rahmen der Projektallianz voraussichtlich erzielten Jahresumsatzes entsprechen soll).
- Finanzielle Eignung über den Nachweis von Reserven oder Kreditzusagen, die es dem Unternehmen ermöglichen, die durch (je nach Projektergebnis bezahlten) Zuschläge gedeckten Leistungen über die Projektdauer vorzufinanzieren.
- Finanzielle Eignung über den Nachweis von finanziellen Reserven, die es dem Unternehmen ermöglichen, eine gewisse Menge von über die Zielkosten 1 (und die Zielkosten 2) hinausgehenden Leistungen (nach den Bestimmungen des Vertrags ganz oder teilweise auf eigene Kosten, vgl. 7.5) zu erbringen.
- Nachweis der Fähigkeit zur Realisierung der Grundsätze der Projektallianz.
  - Öffentlichen Bauherrschaften wird empfohlen, in der Ausschreibung des selektiven Verfahrens anzukündigen, dass das Eignungskriterium der Fähigkeit, die Grundsätze der Projektallianz zu realisieren, nicht im Rahmen der ersten Verfahrensstufe, sondern erst während des Dialogs angewandt wird und dass es von neutralen Experten beurteilt wird, die den im Dialog vorgesehenen Workshops beiwohnen. Abgeraten wird vor aufwendigen Workshops in der ersten Verfahrensstufe, da die Arbeit der Kandidaten erst im Dialog unter möglichst realistischen Bedingungen beurteilt werden kann. Eine Bewertung der Fähigkeit zur Realisierung der Grundsätze, welche durch die öffentliche Bauherrschaft selbst erfolgte, könnte im Übrigen durch die zuständigen Gerichte als willkürlich eingestuft werden, weil dieses Eignungskriterium nur unter objektivem und unparteiischem Einbezug des jeweiligen Verhaltens der Vertreter der Bauherrschaft sachgerecht beurteilt werden kann.
  - Die Funktion dieses Eignungskriteriums liegt darin, den Dialog mit einem bestimmten Anbieter nötigenfalls vorzeitig beenden zu können, wenn sich erweist, dass dieser Anbieter aller Voraussicht nach nicht in der Lage sein wird, die Prinzipien der Projektallianz zu leben.
  - Bewertung von z. B.:
    - Respekt (respektvoller Umgang).
    - Offenheit, Konstruktivität und Lösungsorientierung.
    - Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung.
    - Bereitschaft, Aufgaben zu delegieren.
    - Vorbildfunktion der Führungskräfte im Projekt, insbesondere unter Druck.
    - Kommunikationsverhalten (Aufrichtigkeit, vollständige Information, Kontinuität, ...).
    - Fachliche Lösungskompetenz. Dieses Eignungskriterium kann auch als graduell bewertetes Zuschlagskriterium ausgestaltet werden (entweder allein oder neben einem entsprechenden Eignungskriterium, unter dem eine Mindestfähigkeit verlangt wird, wogegen unter dem Zuschlagskriterium so dann allfällige besonders weitgehende Fähigkeiten mit Punkten belohnt werden können).

In jedem Fall sind alle Kriterien transparent und unter Angabe ihrer Funktion als Eignungs- oder Zuschlagskriterium auszuschreiben.

A.2.3.4 Die Zustimmung der Kandidaten zum vorgesehenen Projektallianzvertrag, insbesondere zum Vergütungssystem, zur Haftungsbeschränkung und zur Art der Entscheidungsfindung ist kein Eignungskriterium, sondern eine technische Spezifikation im weiteren Sinn (Spezifikation des Vertrags). Eine solche Zustimmung ist von allen Kandidaten unter Ausschlussandrohung zu verlangen.

## A.2.4 **Zuschlagskriterien**

A.2.4.1 Zuschlagskriterien sind Aspekte der Wirtschaftlichkeit (Kosten und Qualität bzw. wirtschaftliche, ökologische und soziale Nachhaltigkeit) des Angebots, die aufgrund ihrer besonderen Bedeutung für die Ziele der Beschaffung ausgewählt und zur Grundlage des Auswahlentscheids gemacht werden.

A.2.4.2 Ist es nicht möglich, die Wirtschaftlichkeit der Leistung allein gestützt auf das Angebot selbst in hinreichendem Umfang zu beurteilen, kann die öffentliche Bauherrschaft die Wirtschaftlichkeit des Angebots indirekt, nämlich über die Bewertung bestimmter Eigenschaften des anbietenden Unternehmens (welche auch Eignungskriterien sein könnten), vornehmen. Beispielsweise kann die von bestimmten Schlüsselpersonen zu erwartende Leistungsqualität indirekt über die Bewertung von Referenzleistungen dieser Personen gemessen werden.

- A.2.4.3 Die im konkreten Fall gewählten Zuschlagskriterien sind zum Voraus bekanntzugeben und nach Massgabe ihrer realen Bedeutung höher oder weniger hoch zu gewichten (dabei ist zu beachten, dass die Gewichtung des Preises bzw. der Vergütung nach der Rechtsprechung in der Regel 20 % betragen soll). Auch die Gewichtungen sind grundsätzlich bekanntzugeben, allerdings kann bei einer Projektallianz unter Umständen auch die Ausnahmeregel des Art. 29 Abs. 3 Satz 2 BöB / IVöB 2019 greifen, weil hier die Lösung im Rahmen des Vergabeverfahrens gesucht und nicht zu Beginn desselben bereits vorgegeben wird.
- A.2.4.4 Dieses Merkblatt empfiehlt, Zuschlagskriterien zu wählen, die eine Bewertung der Offerten im Licht des gesamten Lebenszyklus des betreffenden Bauwerks fördert, dies unter Einbezug aller Aspekte der Nachhaltigkeit. Nicht empfohlen wird demgegenüber, unter dem Kriterium des «Preises» bzw. auf der Kostenseite andere Beträge als die den Realisierungspartnern zu bezahlende Vergütung zu bewerten, also etwa Unterhalts- und Wartungskosten, die sich aus Leistungen ergeben, die Dritte erbringen werden. Die entsprechenden Prognosen sind in der Regel nicht exakt genug, als dass eine mathematisch exakte Bewertungsmethode, wie sie im Preiskriterium angewandt wird, gerechtfertigt wäre. Es wird daher empfohlen, diejenigen Teile der Lebenszykluskosten, die nach Projektabschluss anfallen und keine Vergütung der Realisierungspartner darstellen, im Rahmen von entsprechenden Qualitätskriterien zu bewerten und dabei eine der Ungenauigkeit der entsprechenden Kostenprognose angemessene Bewertungsskala zu verwenden, wie sie für solche Kriterien üblich ist.
- A.2.4.5 Öffentliche wie private Bauherrschaften können je nach Fall insbesondere die folgenden Zuschlagskriterien (Bewertungskriterien) in Betracht ziehen. Der Fokus der Auswahl liegt auf Aspekten, die besonders im Rahmen einer Projektallianz von Interesse sein können, und schliesst die Aufstellung von anderen Zuschlagskriterien, beispielsweise die ökologische Nachhaltigkeit der vorgeschlagenen Lösung, nicht aus.
- A.2.4.6 **Qualität der Lösung** (bezogen auf den gesamten Lebenszyklus des Projekts)  
Der Nachweis kann erfolgen über entsprechende Konzepte bzw. punktuelle Nachweise insbesondere unter Berücksichtigung innovativer Ansätze. Bewertet werden z. B.:
- Sicherstellung der geforderten Zuverlässigkeit des Gesamtsystems.
  - Gewährleistung einer hohen Verfügbarkeit.
  - Interaktion von Bauen und Betreiben anderer Anlagen (Sperrpausen, Staustunden usw.)
  - Gewährleistung einer guten Erhalt- und Erneuerbarkeit (Wartungsaufwand: Manntage/Jahr; Kosten/Jahr; Verfügbarkeit; Sperrstunden/Jahr).
  - Gewährleistung einer hohen Sicherheit während des Baus und im Betrieb.
  - Kosten-Nutzen-Verhältnis über den ganzen Lebenszyklus, unter Berücksichtigung von Betriebs-, Unterhalts- und Erneuerungskosten sowie notwendigen Sperrzeiten mit Umwegverkehr und Staustunden.
- A.2.4.7 **Nachhaltigkeit des Lösungskonzepts**  
Nachweis über entsprechende Konzepte und/oder überprüfbar technische Lösungen. Bewertet werden z. B.:
- Energieeffizienz, -verbrauch (in Bauphase, im Betrieb)
  - CO<sub>2</sub>-Bilanz.
  - Konzept zur Materialwirtschaft (Wiederverwertung vor Entsorgung).
  - Versorgungs- und Entsorgungskonzepte (Nachhaltigkeit).
  - Flächenverbrauch (Betrieb, in Bauphase).
  - Optimierte Logistik (Leistungsfähigkeit, Verfügbarkeit, Umweltbeeinträchtigung).
- A.2.4.8 **Chancen und Gefahren des Lösungskonzepts**  
Nachweis über das zum Lösungskonzept ausgearbeitete Risikoregister. Bewertet werden z. B.
- Erkannte Chancen und Gefahren
  - Massnahmenplanung
  - Restrisiken
- A.2.4.9 **Erfahrung und Ausbildung des Schlüsselpersonals** (des verbindlich angebotenen Projektteams): Eignung bestimmter Schlüsselpersonen für die ihnen zugeordneten Aufgaben. Nachweis z. B. über Diplome, Lebensläufe und Referenzen des Schlüsselpersonals. Bewertet werden z. B.:
- Berufserfahrung.
  - Ausbildung.
  - Persönliche Referenzprojekte und dortige Funktionen, wie Projektleitung, Baustellenleitung usw.
- A.2.4.10 **Einsatz digitaler Mittel und Methoden**  
Beschrieb der Werkzeuge und Konzepte zur Umsetzung. Bewertet werden z. B.:
- Funktionsumfang der verwendeten CDE (Common Data Environment).
  - Umsetzung von Auftraggeber-Informationsanforderungen (AIA), Entwurf BIM-Abwicklungsplan (BAP).
  - Schnittstellendefinitionen.
  - Verwaltung der Zugriffsrechte.

- Benutzerfreundlichkeit der Benutzeroberfläche.
- Datenmanagement- und Datensicherungskonzepte.

#### A.2.4.11 **Förderung der Akzeptanz dank Stakeholder-Management des Anbieters**

Nachweis über Vorlage entsprechender Konzepte. Bewertet werden z. B.:

- Schutz der Infrastruktur und der Rechte von Dritten.
- Kommunikationskonzept.
- Gewährleistung der Erreichbarkeit für Anlieger und Stakeholder.
- Optimierung der Sperrpausen bei bestehender Infrastruktur.
- Anzahl Staustunden auf Zufahrtswegen (Verkehrsprognose).

#### A.2.4.12 **Nachweis der Eigenverantwortlichkeit**

Nachweis über die eigene Fertigungstiefe. Bewertet wird z. B.:

- Anteil an Subunternehmerleistungen.

#### A.2.4.13 **Hohe Prozesssicherheit dank integralem Managementsystem**

Vorlage eines Entwurfs der beabsichtigten Konzepte, inkl. Beschreibung der beabsichtigten Mittel und Methoden. Bewertet werden z. B.:

- Vorhandensein eines integralen Konzepts Sicherheit, Rettung und Gesundheitsschutz (H+S).
- Konzept zum Risikomanagement.
- Konzepte zur Qualitätssicherung und -steuerung.
- Konzept zur Terminsteuerung.
- Konzept zur Kostensteuerung.
- Konzept zum Stakeholder-Management.
- Konzept zur Koordination der Fachdienste.
- Umgang mit allfällig projektspezifisch erhöhten Anforderungen an das Projekt.
- Massnahmen zu Sicherheit, Rettung und Gesundheitsschutz (H+S).
- Mittel und Methoden zum Umgang mit Chancen und Gefahren (Risikomanagement).
- Mittel und Methoden zur Qualitätssicherung und -steuerung.
- Mittel und Methoden zur Terminsteuerung.
- Mittel und Methoden zur Kostensteuerung.
- Mittel für das Stakeholder-Management.
- Mittel zur Koordination der Fachdienste.

#### A.2.4.14 **Bauzeit (Projektzeit bis zur Fertigstellung)**

Terminplanung. Bewertet werden z. B.:

- Vollständigkeit und Plausibilität der Planung.
- Angebotene Planungszeit, Lage und Dauer.
- Angebotene Mobilisierungs- und Bauzeit, Lage und Dauer.
- Planung ausreichender Puffer.
- Weitere Massnahmen zur Gewährleistung der Terminstabilität.

#### A.2.4.15 **Preis**

- Bei der Wahl des Vorgehens 1 (vgl. A.2.5): Bewertung des aus den folgenden Elementen gebildeten Gesamtbetrags:
  - offerierte Zielkosten 1 und 2,
  - Zuschlag für Allgemeine Gemeinkosten (Basis: offerierte Zielkosten 1 und 2),
  - Zuschlag für Gewinn (Basis: offerierte Zielkosten 1),
  - Prozentsätze für Mehr-/Minderkostenbeteiligung.
- Bei der Wahl des Vorgehens 2 (vgl. A.2.5): Bewertung des aus den folgenden Elementen gebildeten Gesamtbetrags:
  - offerierte Planungskosten (für die Zeit zwischen dem Vertragsabschluss und der Festlegung der Zielkosten 1 und 2),
  - neutral prognostizierte Zielkosten 1 und 2,
  - Zuschlag für Allgemeine Gemeinkosten (Basis: neutral prognostizierte Zielkosten 1 und 2),
  - Zuschlag für Gewinn (Basis: neutral prognostizierte Zielkosten 1),
  - Prozentsätze für Mehr-/Minderkostenbeteiligung.
- Bei der Wahl des Vorgehens 3 (vgl. A.2.5): Bewertung der offerierten
  - Prozentsätze (abstrakt, ohne Mengen) für die Zuschläge für AGK,
  - Prozentsätze (abstrakt, ohne Mengen) für den Gewinn,
  - Planungskosten (oder des offerierten Planungspreises) für die Zeit bis zur Ermittlung der Zielkosten 1 und 2,
  - Prozentsätze für Mehr-/Minderkostenbeteiligung.

## A.2.5 Die Bewertung des Preises im Besonderen

- A.2.5.1 In Bezug auf die Bewertung des Zuschlagskriteriums «Preis» ist zu beachten, dass Projektallianzverträge höchstens in einem sehr weiten Sinn einen «Preis» vorsehen. Tatsächlich besteht das entsprechende Vergütungssystem aus einer Deckung von offen ausgewiesenen Kosten (bis zu einem bestimmten Maximalbetrag, der eine Funktion der vereinbarten Zielkosten 1 und 2 darstellt) und aus Zuschlägen (für Allgemeine Gemeinkosten sowie für Gewinn), die unter gewissen Bedingungen stehen. Vergaberechtlich betrachtet liegt allerdings auch dann eine unter den Zuschlagskriterien relevante Vergütung vor, wenn, wie bei der Projektallianz, ausschliesslich Kosten gedeckt und gegebenenfalls Zuschläge ausgerichtet werden. Grundsätzlich sind zwei Vorgehensweisen denkbar, durch die der Bauherr die Kostenseite der Angebote der Kandidaten für die Projektallianz bewerten kann. Weiter unten ist noch eine dritte Vorgehensweise beschrieben.
- A.2.5.2 **Vorgehen (1).** Bewertung des Gesamtbetrags, gebildet aus effektiv offerierten Zielkosten und Zuschlägen für Allgemeine Gemeinkosten und für Gewinn (diese jeweils auf der Basis der offerierten Zielkosten): Bei diesem Vorgehen wird der (unter der Hypothese des Projektabschlusses auf dem Betrag der Zielkosten) effektiv als Vergütung zu bezahlende Betrag bewertet wie bei einer klassischen Beschaffung. Es erfordert eine Verfahrensgestaltung, bei welcher der Dialog mit mindestens zwei Kandidaten geführt wird, bis die Berechnung der Zielkosten zur Angebotsreife gebracht werden kann, was ungefähr auf der Planungsstufe Bauprojekt der Fall sein dürfte. Das bedeutet einen vergleichsweise grossen Verfahrensaufwand. Zu beachten ist bei diesem Vorgehen, dass alle Kosten der Planung, die zum Zeitpunkt der Ermittlung und Offerte der Zielkosten noch erforderlich sein wird, in die Zielkosten eingerechnet werden und daher (anders als beim nachfolgend beschriebenen Vorgehen) keinen selbständigen Posten der zu bewertenden Gesamtsumme darstellen.
- A.2.5.3 **Vorgehen (2).** Bewertung des Gesamtbetrags, gebildet aus prognostizierten Zielkosten (mit Risikozuschlägen), Zuschlägen für Allgemeine Gemeinkosten und für Gewinn (diese jeweils auf der Basis der prognostizierten Zielkosten) sowie offerierten Kosten für die zwischen dem Vertragsabschluss und dem Zeitpunkt der verbindlichen Festlegung der Zielkosten erforderlichen Planungsarbeiten. Bei diesem Vorgehen wird der Dialog nicht bis zu dem Planungsstand geführt, der erforderlich wäre, um die Zielkosten so verlässlich zu ermitteln, dass sie offeriert und vereinbart werden können, sondern er wird früher zum Abschluss gebracht. Zur Bestimmung der zu bewertenden, prognostizierten Zielkosten werden, die sich aus der zu diesem Zeitpunkt vorhandenen Planung der Dialogpartner ergebenden Projektvorschläge in anonymisierter Form zwecks Wahrung eines fairen Wettbewerbs durch eine neutrale Drittpartei evaluiert. Daraus gehen zum einen die Mengen (Arbeit, Material, Weiteres) hervor, die für die Realisierung der jeweiligen Projektvorschläge voraussichtlich erforderlich sein werden, und zum anderen eine Quantifizierung der mit den jeweiligen Projektvorschlägen aufgrund des relativ frühen Planungsstands verbundenen Risiken. Die Mengen sind mit den von den Dialogpartnern offengelegten Kosten zu multiplizieren. Zusammen mit dem Betrag der Risikoquantifizierung ergibt sich daraus der Betrag der prognostizierten Zielkosten.
- A.2.5.4 Im Unterschied zum Vorgehen (1) werden beim Vorgehen (2) nicht die effektiv offerierten und sodann zu vereinbarenden Zielkosten bewertet, sondern ein approximativer Betrag (die prognostizierten Zielkosten). Dieser approximative Betrag dient der Angebotsbewertung vor dem Zuschlag (Ermittlung des vorteilhaftesten Angebots), wird jedoch für die Dialogpartner nicht verbindlich (insbesondere aus diesem Grund kann die Bestimmung dieses Betrags nicht den Dialogpartnern überlassen werden, weil diese versucht sein könnten, den Betrag möglichst geringzuhalten). Zwar ist es möglich, dass die mit dem Gewinner des Vergabeverfahrens nach Vollendung der Planung ermittelten und sodann vereinbarten Zielkosten über oder unter dem Betrag der vor der Zuschlagserteilung approximativ bestimmten prognostizierten Zielkosten liegen. Allerdings stellt dies die inhaltliche Richtigkeit des im Zuschlag verkörperten Auswahlentscheids nicht infrage. Das gilt selbst dann, wenn die effektiven Zielkosten später höher liegen als die prognostizierten. Solange die approximative Berechnung (Prognose) der Zielkosten auf einem hinreichend fortgeschrittenen Planungsstand beruht, sie ebenso fachgerecht wie neutral durchgeführt wird und sie einen Reservebetrag für die aufgrund des relativ frühen Planungsstands noch nicht bestimmaren Risiken enthält, genügt sie der vergaberechtlichen Anforderung nach einer möglichst realitätsnahen Bestimmung der Kosten zum Zuschlagszeitpunkt. Unter solchen Umständen kann davon ausgegangen werden, dass eine entsprechende (positive oder negative) Differenz zwischen den approximativ ermittelten Kosten und den Zielkosten in ungefähr gleicher Proportion auch bei den anderen Kandidaten eingetreten wäre und dass die Rangierung der Kandidaten daher keine andere gewesen wäre, wenn die Bewertung auf der Grundlage der tatsächlich zu vereinbarenden Zielkosten durchgeführt worden wäre.

- A.2.5.5 Weil die Vorgehensweise (1) mehr Genauigkeit verspricht, sollte die Vorgehensweise (2) nur dort zum Einsatz kommen, wo andernfalls aufseiten der Bauherrschaft oder der Kandidaten übermässiger Verfahrens- und Planungsaufwand entstünde. Das wird in der Regel nicht der Fall sein, wo die Projektallianz allein die Realisierung einer schon (weitgehend) bestehenden Planung betrifft. Im Übrigen ist darauf hinzuweisen, dass sich die schweizerische Rechtsprechung zum Vergaberecht noch nie mit Projektallianzen befasst hat, womit in Bezug auf viele Rechtsfragen gewisse Unwägbarkeiten zum heutigen Zeitpunkt nicht ausgeschlossen werden können. Das gilt namentlich für die Frage, ob alle zuständigen Verwaltungsgerichte (und das Bundesgericht) die Vorgehensweise (2) als grundsätzlich zulässig einstufen. Soweit ersichtlich, gibt es zu einer solchen Art der Bewertung des «Preises» noch keine Rechtsprechung.
- A.2.5.6 In anderen Ländern wird mitunter eine weitere Vorgehensweise (3) gewählt, insbesondere wenn der Zuschlag zugunsten eines Kandidaten zu einem Zeitpunkt erteilt werden soll, zu dem die Zielkosten noch nicht verlässlich bestimmt werden können und auch eine Prognose mit ganz erheblichen Unwägbarkeiten verbunden wäre.
- A.2.5.7 **Vorgehen (3).** Bei dieser dritten Vorgehensweise beschränkt sich der Gegenstand der Bewertung des Zuschlagskriteriums des «Preises» bzw. der Kostenseite erstens auf die Zuschläge, welche die Kandidaten für die Allgemeinen Gemeinkosten und für den (allfälligen) Gewinn offerieren (vgl. zu diesen Zuschlägen 8.5.10 und 8.7). Konkret werden für die geringsten jeweiligen Prozentzahlen am meisten Punkte erteilt. Denkbar ist allerdings auch, dass die Zuschläge für die AGK und für den Gewinn auf eine angenommene, realistische Werkkostensumme angewandt werden und dass die daraus resultierenden Beträge so bewertet werden, dass umso mehr Punkte erteilt werden, je tiefer ein Betrag liegt. Zweitens werden hier die für die Zeit bis zur verlässlichen Ermittlung der Zielkosten des Projekts offerierten Planungskosten (oder der entsprechend offerierte Planungspreis) bewertet.
- A.2.5.8 Bei Anwendung der Vorgehensweise (3) ist unter der Geltung des öffentlichen Beschaffungsrechts nicht hinreichend gesichert, dass damit die gesetzlichen Vorgaben in Bezug auf die Bewertung der Kostenseite der Offerten eingehalten werden können. Die sich hier stellende Grundsatzfrage ist, ob es zulässig sein kann, im Rahmen der zum Zuschlag führenden Bewertung unberücksichtigt zu lassen, dass jeder Kandidat ein anderes Projekt vorsieht (und nach Vertragsabschluss weiter ausarbeiten wird) und dass sich die einzelnen Projekte nicht nur qualitativ, sondern auch finanziell voneinander unterscheiden. Zu dieser Frage gibt es in der Schweiz, soweit ersichtlich, zurzeit keine genügenden Grundlagen. Da nach Art. 29 Abs. 1 BöB / IVöB 2019 der «Preis» (d. h. die Kostenseite der Offerten, gleichviel, ob ein «Preis» im eigentlichen Sinn oder eine Kostendeckung, allenfalls mit bedingten Zuschlägen, vereinbart wird) ein zwingend vorzusehendes Zuschlagskriterium darstellt und es hierbei grundsätzlich schon aus betriebswirtschaftlichen Gründen um eine Gesamtkostenrechnung gehen sollte, ist fraglich, ob öffentliche Bauherrschaften die Vorgehensweise (3) wählen dürfen. Damit stellt sich zumindest vorläufig auch die Folgefrage nicht, in welchem Verhältnis die verschiedenen unter der Vorgehensweise (3) erfassten Komponenten zueinander gewichtet werden sollen. Dem geschilderten Problem der Preisbewertung vor Abschluss der Projektierung wird zwar bei der öffentlichen Vergabe von klassischen TU-Verträgen oft durch die frühe Vereinbarung eines Fest- oder Höchstpreises begegnet, der in der Folge grundsätzlich nicht mehr zur Disposition steht. Es widerspräche jedoch den Zielen einer Projektallianz, einen solchen Preis zu vereinbaren, bevor nicht die konkreten Zielkosten verlässlich haben ermittelt werden können (vgl. A.2.7), sodass bei Projektallianzen von solchen Vereinbarungen abzuraten ist.

#### A.2.6 **Eine feste Vorgabe der Regeln betreffend «Pain and Gain Sharing»**

Da öffentliche Bauherrschaften für strikte Gleichbehandlung unter den Anbietern zu sorgen haben, müssen sie allen Anbietern grundsätzlich dieselben vertraglichen Konditionen (z. B. betreffend Art der Vergütung, Dauer der Gewährleistung usw.) gewähren. Eine Ausnahme kann nur dort gemacht werden, wo die öffentliche Bauherrschaft spezifische Zuschlagskriterien vorsieht, unter denen die Qualität verschiedener durch die Anbieter frei offerierter Konditionen verlässlich gemessen und bewertet werden kann, was grundsätzlich kein einfaches Unterfangen ist. Vor diesem Hintergrund wird den öffentlichen Bauherrschaften in Bezug auf Projektallianzen empfohlen, insbesondere diejenigen Regeln des Allianzvertrags, nach denen sich bestimmt, wie und in welchem Umfang sich der Vergütungsanspruch der Realisierungspartner im Fall der Über- und der Unterschreitung der vereinbarten Zielkosten entwickelt, allen Dialogpartnern zwingend vorzugeben. So vermeidet die öffentliche Bauherrschaft die sich aus dem Vergleich von Angeboten mit unterschiedlichen Konditionen ergebenden Probleme. Wo im Übrigen die Konditionen betreffend Entwicklung des Vergütungsanspruchs bei Über- und Unterschreitung der Zielkosten fest vorgegeben sind und nicht der Angebotsfreiheit der Dialogpartner überlassen werden, ist es nicht erforderlich, nebst dem Betrag der (offerierten oder prognostizierten) Zielkosten zuzüglich Zuschlägen (und ggf. Planungskosten), welcher den angenommenen Normalfall repräsentiert, auch noch Extremfälle wie jenen der starken Über- oder der starken Unterschreitung der Zielkosten in die Bewertung einzubeziehen. Wenn für alle Dialogpartner diesbezüglich dieselben Konditionen gelten, kann

davon ausgegangen werden, dass ein solcher Einbezug das Bewertungsergebnis kaum zu beeinflussen vermöchte und daher ausgelassen werden kann.

#### A.2.7 **Zum Thema des Festpreises («Guaranteed Maximum Price»)**

Wegen der Gefahr, unerwünschte Anreize zu setzen, werden den öffentlichen (und den privaten) Bauherrschaften alle Vorgehensweisen ausdrücklich nicht empfohlen, die darin bestehen oder darauf hinauslaufen, die Kandidaten anzuhalten, einen verbindlich garantierten Maximalbetrag («Guaranteed Maximum Price») der später zu offerierenden Zielkosten zu einem Zeitpunkt der Planung anzugeben, zu dem dieselbe erst eine approximative Ermittlung der Mengen erlaubt. Ein solches Vorgehen animiert die Kandidaten dazu, aus Wettbewerbsgründen einen Betrag zu nennen, der so tief liegt, dass der daran gebundene, siegreiche Kandidat im Rahmen der nach dem Zuschlag erfolgenden Fortführung und Vollendung der Planung viel daransetzen wird, das Projekt so zu gestalten, dass es zum schon verbindlichen Betrag passt («The Winner's Curse»), was zu einem suboptimalen oder gar unzweckmässigen Projekt führen kann.

### A.3 **Entschädigung, Leistungsschutz und Geheimhaltung**

- A.3.1 Weder öffentliche (vgl. Art. 24 Abs. 3 lit. c BÖB / IVöB 2019) noch private Bauherrschaften sind gesetzlich verpflichtet, den Aufwand der an einem Dialogverfahren beteiligten Unternehmen zu entschädigen. Ebenso wenig ist ein Unternehmen gesetzlich verpflichtet, an einem solchen Verfahren teilzunehmen.
- A.3.2 Unabhängig von der Rechtslage ist allen Bauherrschaften zu empfehlen, den potenziellen Realisierungspartnern für die Dialogteilnahme Entschädigungen anzubieten, und zwar in eher grosszügigem Umfang, damit sie eine aktive und fruchtbare Teilnahme der besten Unternehmen erwarten können. Andernfalls werden gerade diese Unternehmen es sich am ehesten leisten können, sich auf andere, für sie attraktivere Projekte zu konzentrieren, und die gleichwohl teilnehmenden Unternehmen werden versuchen, ihren Aufwand möglichst gering zu halten, sodass mögliche Optimierungen und Innovationen ausbleiben.
- A.3.3 Öffentliche Bauherrschaften haben aus gesetzlichen Gründen und aufgrund des Grundsatzes von Treu und Glauben darauf zu achten, dass sie ohne die Zustimmung des betroffenen Unternehmens keine Geschäftsgeheimnisse, keine anderen wettbewerbsrelevanten Informationen und keine Arbeitsergebnisse dieses Unternehmens an Verfahrenskonkurrenten oder Dritte weitergeben (für Private gilt aufgrund von Treu und Glauben das Gleiche). Dieses Merkblatt empfiehlt zudem, eine entsprechende Zustimmung nur bei Vorliegen von wichtigen Gründen vorzusehen und dies schon zu Beginn des Verfahrens anzukündigen. Insbesondere sollte eine systematische Verbreitung von Ideen unter den Verfahrenskonkurrenten nur in jenen Fällen vorgesehen werden, in denen eine zielführende Lösung ohnedies nicht erwartet werden kann, die Lösung als solche jedoch aus wichtigen Gründen erforderlich ist.
- A.3.4 Alle Bauherrschaften haben bestehende oder im Rahmen des Dialogs entstehende Immaterialgüter- und Leistungsschutzrechte der Verfahrensteilnehmer zu achten. Diejenigen Rechte, die die Bauherrschaft nutzen oder, im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben, vertraglich erwerben will, sollten schon im Rahmen der Ausschreibung des Verfahrens mitsamt den Entschädigungsmodalitäten bekanntgegeben werden.

## Anhang B

### Verzeichnis der Begriffe

Tabelle 3 Alphabetisches Verzeichnis der in Kapitel 1 definierten Begriffe

Deutsch	Französisch	Italienisch	Englisch	Ziffer
Allgemeine Gemeinkosten	Frais généraux	Costi comuni	Indirect costs	1.1.24
Allianz-Leitungsteam	Équipe de direction de l'alliance	Team di direzione dell'alleanza	Alliance leadership team	1.1.10
Allianz-Managementteam	Équipe de gestion de l'alliance	Team di gestione dell'alleanza	Alliance management team	1.1.11
Allianzmanager	Manager d'alliance	Manager dell'alleanza	Alliance manager	1.1.9
Allianzpartner	Partenaire d'alliance	Partner d'alleanza	Alliance partners	1.1.3
Allianzphasen	Phases d'alliance	Fasi d'alleanza	Alliance stages	1.1.6
Allianzvertrag	Contrat d'alliance	Contratto d'alleanza	Alliancing contract	1.1.2
Bauherr	Maître d'ouvrage	Committente	Principal	1.1.7
Baustellengemeinkosten	Frais généraux des chantiers	Costi comuni dei cantieri	On site overhead	1.1.25
Beschaffungsverfahren	Procédure d'adjudication	Procedura di messa in concorrenza	Procurement procedures	1.1.8
Dialogpartner	Partenaire de dialogue	Partner di dialogo	Dialogue partner	1.1.18
Endkosten	Coûts finaux	Costi finali	Final costs	1.1.23
Finanzielle Risikovorsorge	Prévention financière pour les risques	Prevenzione dei rischi finanziari	Contingencies	1.1.22
Integriertes Projektteam	Équipe de projet intégrée	Team di progetto integrato	Integrated project team	1.1.12
Leistungserbringer	Fournisseur de prestations	Fornitore di prestazioni	Service provider	1.1.17
Projektallianz	Alliance de projet	Alleanza del progetto	Project alliance	1.1.1
Projektdefinition	Définition du projet	Definizione del progetto	Project definition	1.1.13
Projektpartner	Partenaire du projet	Partner del progetto	Project partner	1.1.15
Projektpflichtenheft	Cahier des charges du projet	Mansionario del progetto	Project specification	1.1.14
Realisierungspartner	Partenaire de réalisation	Partner di realizzazione	Realisation partner	1.1.15
Risiko	Risque	Rischio	Risk	1.1.19
Risikotragung	Prise en charge des risques	Assunzione dei rischi	Risk taking	1.1.20
Risikovorsorge	Prévention des risques	Prevenzione dei rischi	Risk provisioning	1.1.21



---

In der Kommission SIA 118 und in der Arbeitsgruppe SIA 2065 vertretene Organisationen

AMSuisse	AM Suisse Arbeitgeberverband Landtechnik, Metallbau, Hufschmiede
ASTRA	Bundesamt für Strassen
BPUK	Bau-, Planungs- und Umweltdirektoren-Konferenz
Entwicklung Schweiz	Verband Schweizerischer Generalunternehmer
IPB	Interessengemeinschaft privater professioneller Bauherren
KB'CH	Konferenz der Kantonsbaumeister/Innen und Kantonsarchitekt/Innen
KBOB	Koordinationskonferenz der Bau- und Liegenschaftsorgane der öffentlichen Bauherren
KIK	Konferenz der Kantonsingenieure
SBB	Schweizerische Bundesbahnen
SBV	Schweizerischer Baumeisterverband
SIA	Schweizerischer Ingenieur- und Architekten-Verein
SIA BGA	Berufsgruppe Architektur des SIA
SIA BGI	Berufsgruppe Ingenieurbau des SIA
SIA BGT	Berufsgruppe Technik des SIA
SMGV	Schweizerischer Maler- und Gipserunternehmer-Verband
suisse.ing	Schweizerische Vereinigung Beratender Ingenieure
VSS	Schweizerischer Verband der Strassen- und Verkehrsfachleute

**Kommission SIA 118, Allgemeine Bedingungen für Bauarbeiten**

		Vertreter von
Präsident	Heinz Ehrbar, dipl. Bau-Ing. ETH/SIA, Herrliberg	SIA
Vizepräsidentin	Cristina Pagani-Boiani, dipl. Bau-Ing. ETH/SIA, Lugano	SIA
Mitglieder	Guido Biaggio, dipl. Bau-Ing. ETH, Bern	ASTRA
	Xavier Borghi, dipl. Bau-Ing. ETH/SIA, PhD, lic. iur., Rechtsanwalt, Zürich	Baurecht
	Matteo Cogliatti, dipl. Bau-Ing. ETH/SIA, Zürich	suisse.ing
	German Grüniger, Dr. iur., Rechtsanwalt, LL.M., Glattpark	Entwicklung Schweiz
	Peter Heiniger, dipl. Kultur-Ing. ETH/SIA/MBA, Solothurn	BPUK, KIK
	Roland Hofmann, dipl. Ing. FH/SIA, Marbach	SIA BGI
	Jean-Marc Jeanneret, ing. civil dipl. EPF, Neuchâtel	VSS
	Martin Keller, dipl. Bau-Ing. HTL/SIA, EMBA, Nussbaumen/Baden	SBV
	Dominik Kuonen, Dr. iur., Rechtsanwalt, exec. MBA, Bern	SBB
	Gian-Luca Lardi, dipl. Bau-Ing. ETH, Zürich	SBV
	Colette Thea Lehmann, Rechtsanwältin, Wallisellen	Ausbaugewerbe
	Tobias Meschenmoser, dipl. Bau-Ing. TU, Echandens	SBV
	Mark Mickoleit, lic. iur., Executive MBA HSG ETH, Zürich	KBOB
	Beat Pahud, dipl. Ing. ETH, dipl. Betriebswissensch. NDS ETH, Zürich	KB'CH
	Daniel Spörri, dipl. Bau-Ing. ETH/SIA, Glattpark	FGU
	Arthur Tobler, Architekt FH, NDS, Zürich-Flughafen	IPB
	Bernhard von Mühlönen, dipl. Bau-Ing. HTL/SIA, Zürich	AM Suisse
	Magnus Willers, MA HSG/MAS Energie-Ing. Gebäude FH/SIA, Zürich	SIA BGT
	Peter Zwick, dipl. Bauleiter SIA, Zürich	SIA BGA

**Arbeitsgruppe SIA 2065, Allianzverträge**

		Vertreter von
Leitung	Heinz Ehrbar, dipl. Bau-Ing. ETH/SIA, Herrliberg	SIA
Mitglieder	Martin Beyeler, Prof., Dr. iur., Rechtsanwalt, Fribourg	Universität Fribourg
	Hans Briner, dipl. Bau-Ing. ETH/SIA, lic. iur., Wil ZH	SIA
	German Grüniger, Dr. iur., Rechtsanwalt, LL.M., Glattpark	Entwicklung Schweiz
	Roland Hofmann, dipl. Ing. FH/SIA, Marbach	SIA BGI
	Thomas Kuchler, dipl. Bau-Ing. FH/SIA EUR ING, St. Gallen	SOB
	Dominik Kuonen, Dr. iur., Rechtsanwalt, exec. MBA, Bern	SBB
	Gian-Luca Lardi, dipl. Bau-Ing. ETH, Zürich	SBV
	Mario Marti, Dr. iur., Rechtsanwalt, Bern	suisse.ing
	David Mastrogiacomo, dipl. Bau-Ing. ETH, Zürich	Unternehmer, GU
	Rolf H. Meier, dipl. Bau-Ing. ETH/SIA, Aarau	Bauherr
	Wolf Seidel, Dr. iur., Rechtsanwalt, Uitikon Waldegg	The Branch, GU
	Bianca Vasquez, dipl. Architektin, Cham	Planerin
	Emanuel Zweifel, MSc Bau-Ing. ETH/SIA, Moosseedorf	Unternehmer
	Peter Zwick, dipl. Bauleiter SIA, Zürich	SIA BGA

Fachexperte Hubert Stöckli, Prof., Dr. iur., Rechtsanwalt, Fribourg

**Genehmigung und Gültigkeit**

Die Zentralkommission für Ordnungen des SIA hat das vorliegende Merkblatt prSIA 2065 am dd. mmmm 20yy genehmigt.

Es ist gültig ab 1. mmmm 20yy.

Copyright © 2023 by SIA Zurich

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe und Speicherung sowie das der Übersetzung, sind vorbehalten.