

Consideration of lean-construction elements in  
the awarding and contracting process

# VDI-EXPERTENEMPFEHLUNG

Inhalt	Seite
Vorbemerkung .....	2
Einleitung .....	2
<b>1 Anwendungsbereich</b> .....	3
<b>2 Abkürzungen</b> .....	4
<b>3 Beschaffungsprozess und zu regelnde Schnittstellen</b> .....	4
3.1 Vorauswahl – Projektansatz und Methodenauswahl .....	4
3.2 Ausschreibung – Definition der Anforderungen .....	6
3.3 Elemente eines Angebotskonzepts .....	7
3.4 Strukturiertes Vorgehen bei der Angebotsbewertung (Bewertungskriterien) .....	8
3.5 Implementierungsbegleitung – Qualitätsüberprüfung der festgelegten Leistungen und Umgang bei Konflikten .....	11
<b>4 Besonderheiten für öffentliche Auftraggeber</b> .....	11
<b>5 Vertragsrechtliche-Aspekte für Auftragnehmer</b> .....	12
5.1 Beschaffungsprozess/ Vertragsanbahnung .....	12
5.2 Vertragsdurchführung .....	13
<b>Anhang A</b> Beispielhafte Wertungskriterien .....	14
<b>Anhang B</b> Fallbeispiele zur Vertragsabwicklung für Auftragnehmer .....	16
Schrifttum .....	18

VDI-Gesellschaft Bauen und Gebäudetechnik (GBG)

Fachbereich Bautechnik

## Vorbemerkung

Der Inhalt dieser Expertenempfehlung ist entstanden unter Beachtung der Vorgaben und Empfehlungen der Expertenempfehlung VDI-EE 1100.

Alle Rechte, insbesondere die des Nachdrucks, der Fotokopie, der elektronischen Verwendung und der Übersetzung, jeweils auszugsweise oder vollständig, sind vorbehalten.

Voraussetzung für die Nutzung dieser VDI-Expertenempfehlung ist die Wahrung des Urheberrechts und die Beachtung der Lizenzbedingungen ([www.vdi.de/richtlinien](http://www.vdi.de/richtlinien)), die in den VDI-Merkblättern geregelt sind.

Allen, die ehrenamtlich an der Erarbeitung dieser VDI-Expertenempfehlung mitgewirkt haben, sei gedankt.

## Einleitung

Mit Lean-Construction-Methoden werden Fehler und Verschwendung in allen Lebenszyklusphasen von Bauwerken reduziert oder vermieden. Kontinuierliche Verbesserungen der Prozesse, der Interaktionen und Transaktionen sowie eine klare Zuordnung der Rollen und Funktionen steigern die Transparenz der Herstellung und die Qualität der Arbeitsergebnisse. Sie reduzieren Produktions- und Terminrisiken, erhöhen die Effizienz eingesetzter Ressourcen und fördern die Kundenzufriedenheit.

Zwangsläufig stellt sich die Frage, wie Lean-Construction-Methoden bei der Beschaffung insbesondere von Planungs- und Bauleistungen berücksichtigt werden können und wie sichergestellt werden kann, dass die gewünschten Lean-Construction-Methoden zur Anwendung kommen. Dabei können drei Fälle differenziert werden. Es besteht die Möglichkeit,

- a) Lean Construction nur im eigenen Unternehmen zu etablieren,
- b) Lean Construction über die eigene Unternehmensgrenze hinweg als gemeinsamen übergreifenden Prozess zu etablieren oder
- c) Lean Construction außerhalb des eigenen Unternehmens bei anderen, z. B. Nachunternehmen zu etablieren.

Insbesondere im Fall b und Fall c sollten Lean-Construction-Vereinbarungen derart ausgestaltet sein, dass die Beteiligten sich auch in kritischen Projektphasen darauf verlassen können. Möchten Projektbeteiligte Lean Construction außerhalb ihres eigenen Aktions- und Verantwortungsbereichs einsetzen, sind dementsprechend geeignete Vereinbarungen zwischen den betroffenen Akteuren erforderlich.

Will ein öffentlicher oder privater Auftraggeber bei seinem Projekt Lean-Construction-Methoden einsetzen, muss er diesbezügliche Leistungen und deren Umsetzung in den Vergabeprozess einbeziehen und so beschreiben, dass sie von Bietenden möglichst eindeutig verstanden und im Angebot als Anforderung berücksichtigt werden. Verlässlichkeit ist wichtig beim Zusammenspiel von Leistungen verschiedener Beteiligter mit gegenseitigen Abhängigkeiten, wenn das Ineinandergreifen oder die sequenzielle Abfolge der Leistungserbringung mit Lean-Construction-Methoden geplant und gesteuert wird. Konsequenzen bei unvollständiger, fehlerhafter oder fehlender Prozessumsetzung oder bei einer Verweigerung des geforderten Mitwirkens sollten deshalb vorab vereinbart werden, damit sich die Beteiligten von Beginn an darüber im Klaren sind.

Besonders bei öffentlichen Planungs- und Bauvorhaben ist es bedeutend, schon früh in der Beschaffungsphase (Ausschreibung, Vergabe) Anforderungen an potenzielle Bietende so zu formulieren, dass sie dem Vergaberecht genügen. Das betrifft auch Eignungsanforderungen, die ein öffentlicher Auftraggeber an potenzielle Bietende stellen kann. Sie müssen eindeutig, transparent und angemessen sein und dürfen Marktteilnehmende nicht diskriminieren.

Generalplaner (nachfolgend „GP“ genannt), Generalunternehmer (nachfolgend „GU“ genannt) und vergleichbare Marktteilnehmende stehen vor ähnlichen Aufgaben, wenn sie Lean-Construction-Kompetenzen und -Leistungen von ihrer Fachplanung oder Nachunternehmen verlangen, sei es auch nur die Mitwirkung an Lean-Construction-Prozessen innerhalb des Projekts. Fordert der Auftraggeber diese in der Ausführungsphase nicht wirksam und rechtzeitig ein, können die geforderten Lean-Construction-Methoden scheitern und Prozessketten abreißen. Bauablaufstörungen mit erheblichen Folgen für die gesamte Projektabwicklung können entstehen. Es gilt für GPs und GUs, das Erforderliche und das Richtige schon bei der Vergabe hinreichend und vertraglich verbindlich zu klären sowie Fachplanende oder Nachunternehmen in der Ausführungsphase entsprechend zu führen. Wenn GPs oder GUs mit Lean Construction mehrere Beteiligte einbeziehen, greifen sie nicht selten in die Dispositionsfreiheit ihrer Auftragnehmer ein. Daraus können sich Konflikte und Nachteile ergeben, wenn in den gegenseitigen Vereinbarungen nicht entsprechend vorgesorgt ist.

Diese Expertenempfehlung beschreibt die Thematik insgesamt und in verschiedenen Beziehungsebenen zwischen Auftraggebern und Auftragnehmern, sowohl in der Vergabe- wie auch in der Ausführungsphase. Sie gibt Hinweise und Empfehlungen,

worauf bei verschiedenen Konstellationen und in verschiedenen Projektphasen zu achten ist. Darüber hinaus zeigt sie beispielhaft Möglichkeiten auf, wie mit Problemen bei häufiger vorkommenden Fallkonstellationen in der Praxis umgegangen werden kann. Diese Expertenempfehlung ergänzt die VDI-Richtlinienreihe VDI 2553 und bezieht sich an mehreren Stellen auf sie, insbesondere bei Begriffen und Methoden. Dessen ungeachtet kann sie darüber hinaus und unabhängig von der VDI 2553 verwendet werden. Mit ihren Hinweisen, Beurteilungs- und Bewertungskriterien gibt die Expertenempfehlung Entscheidungshilfen und bildet eine Grundlage für fundiertes Vorgehen im relevanten Kontext. Sie ist und ersetzt keine Rechtsberatung.

## 1 Anwendungsbereich

Die strukturierte Beschaffung von Leistungen, bei denen Lean-Construction-Methoden zur Anwendung kommen, ist empfehlenswert, sobald die Anwendung über die eigene Organisationseinheit oder das eigene Unternehmen hinaus geht und es insofern gilt, entsprechende Verträge abzuschließen. Vor der Frage der Vertragsgestaltung steht die Frage nach der Vertragsart. Soll eine LC-basierte Zusammenarbeit nicht nur rechtlich unverbindlich erfolgen, stehen grundsätzlich schuldrechtliche oder gesellschaftsrechtliche Gestaltungen zur Verfügung. Als dritte Möglichkeit im Zusammenhang mit der sogenannten integrierten Projektabwicklung (IPA) wird seit einigen Jahren der Mehrparteienvertrag diskutiert.

Bei den schuldrechtlichen Vertragskonstrukten steht in der bisherigen Praxis die klassische werkvertragliche Abwicklung von Planungs- und Bauleistungen im Vordergrund. Bei dieser liegt der Fokus auf dem Leistungsergebnis/dem vereinbarten Erfolg. Wie der Erfolg herbeigeführt wird, ist grundsätzlich Sache des Auftragnehmers (Dispositionsfreiheit). Das betrifft insbesondere die Abwicklung nach Abläufen (Prozessen). Soweit Einzelheiten nicht vertraglich vereinbart sind, liegt es im alleinigen Ermessen des Auftragnehmers, wie er vorgeht. Insofern ist es erforderlich, die Anwendung von parteiübergreifenden Lean-Construction-Methoden zum Inhalt der vertraglichen Abrede zu machen.

Bei gesellschaftsrechtlichen Vertragskonstrukten kann die LC-Implementierung später und ebenfalls über vertragliche Vereinbarungen oder ähnlich wie innerhalb eines Unternehmens mittels interner Vorgabe oder Weisung gegenüber den bei der Gesellschaft angestellten Mitarbeitenden erfolgen oder bei einer ARGE gegenüber den abgeordneten Mitarbeitenden.

Ebenso sollte bei der integrierten Projektabwicklung anhand von Mehrparteienverträgen aus Gründen der Rechtssicherheit und Transparenz eine ausdrückliche vertragliche Implementierung von Lean-Construction-Methoden erfolgen.

Für eine Kombination von Lean-Construction-Methoden und IPA-Ansätzen spricht einiges. Die Ansatzpunkte überschneiden sich: Projektabläufe sollen effektiver und frei von Verschwendung sowie erfolgreicher und kundenorientierter gestaltet werden.

Hierfür wird auf ein höheres Maß an Zusammenarbeit in den Formen der Kooperation und der Kollaboration gesetzt. Das Bauwerksprodukt wird dabei anstatt der einzelnen Gewerke oder individuellen Zweckoptimierung in den Mittelpunkt gerückt. Ein höheres Maß an Zusammenarbeit findet sich bei IPA bereits im Vorfeld in der Vertragsgestaltung. Das auftraggebende Unternehmen, das sowohl Kunde als auch integrierter Partner bei der Projektabwicklung ist, schließt beim Mehrparteienvertrag nur einen einzigen Vertrag mit den wichtigsten Projektbeteiligten. Innerhalb des Mehrparteienvertrags werden neben oder anstatt von Leistungsergebnissen Prozesse und Strukturen zur Maximierung der Wertschöpfung definiert und horizontal integrierende Strukturen geschaffen. Maßgebliche Entscheidungen werden grundsätzlich gemeinsamen getroffen. Diese Integration dient den Lean-Construction-Methoden: durch bessere und frühere Zusammenarbeit in den Formen der Kooperation und der Kollaboration und durch den Einsatz passender Methoden soll sich ein effektiver und die Wertschöpfung optimierender Ablauf ergeben und dabei bessere Ergebnisse erzielt werden. Dies folgt dem Grundsatz, dass Effizienz und Effektivität verbunden werden soll.

Das bedeutet allerdings nicht, dass Lean Construction nur mit IPA-Verträgen implementiert werden kann und sollte. Es besteht kein Widerspruch zwischen Lean Construction und bilateralen Verträgen. Die Implementierung von Lean Construction ist – wie bereits erwähnt – vom Vertragstypus unabhängig. Die methodischen Ziele und Ansätze – auch in Bezug auf die Zusammenarbeit – sind hinreichend klar. Es ist demnach ohne Belang, ob die grundlegende Vertragsstruktur auf besondere kooperative oder kollaborative Elemente setzt. Beim Werkvertrag lässt sich die Wertschöpfung allein durch eine Zusammenarbeit in Form der den LC-Methoden innewohnenden, über das in Bauverträgen ohnehin geltende Kooperationsgebot hinausgehende Kooperation und Kollaboration steigern. Lean-Construction-Methoden lassen sich also sowohl in konven-

tionellen als auch in besonderen Vertragsmodellen implementieren.

Was die Einsatzbereiche der LC-Methoden anbelangt, ergeben sich weitgehend keine Unterschiede. Bei bi- wie bei multilateralen Verträgen ist entscheidend, dass der Beschreibung und Ausführung der Methode ausreichend Platz eingeräumt werden. Es muss insbesondere deutlich werden,

- welches Ziel/welche Ziele mit einer Methode verfolgt werden,
- welche rechtliche Verbindlichkeit die Methoden-anwendung hat,
- wer an der Abwicklung/dem Prozess beteiligt ist und dabei welche Rolle und welche Verantwortung hat,
- wie sich die Abwicklung/der Prozess, zumindest in den wesentlichen Schritten, gestaltet und
- welche sonstigen Anforderungen in Bezug auf Lean-Construction-Methoden an die Vertragsparteien gestellt werden.

Rechte und Pflichten im Rahmen der Umsetzung von Lean Construction sind also sowohl in konventionellen schuldrechtlichen als auch in besonderen Vertragsmodellen hinreichend darzustellen. Allerdings erfordert bei Projekten mit schuldrechtlicher und bilateraler Vertragsstruktur die gewerkeübergreifende Implementierung von Lean Construction besondere Aufmerksamkeit. Denn für eine effektive und schnittstellenfreie Anwendung ist die Methode vertrags- oder gewerkeübergreifend identisch zu beschreiben, um den gewünschten Vernetzungseffekt oder eine horizontale Integration zu bewerkstelligen. Zur LC-Methodenimplementierung in Verträgen ist immer eine einzelfallbezogene Rechtsberatung zu empfehlen, die vor allem noch ungeklärte AGB-rechtliche Fragen zum Gegenstand haben sollte.