



Ersatz der Schleuse Herbrum

Q&A Marktdialog

Ersatz der Schleuse Herbrum

Stand 17. Dezember 2025

Inhaltsverzeichnis

1. Hintergrund und Zweck der Unterlage	1
2. Fragestellungen Marktstände	2
2.1. Projektspezifika.....	2
2.2. Vergabe	6
2.3. Eckpunkte des Mehrparteienvertrags (MPV).....	11
2.4. Allianzzuschnitt und Organisationsstruktur	14
2.5. Vergütungsmodell	21
3. Auswertung des Live Fragebogens	31

1. Hintergrund und Zweck der Unterlage

Im Rahmen des Projekts „Ersatz der Schleuse Herbrum“ wurde ein umfassender Marktdialog durchgeführt, in dessen Verlauf die teilnehmenden Bieter an verschiedenen Marktständen fachliche und projektbezogene Fragestellungen eingebracht haben. Diese Rückmeldungen wurden systematisch erfasst, entsprechend den thematischen Schwerpunkten der Marktstände geordnet und in der vorliegenden Unterlage ausgewertet.

Ziel dieser Zusammenstellung ist es, allen Beteiligten eine transparente und einheitliche Informationsgrundlage bereitzustellen. Die dokumentierten Fragen und Antworten dienen der Unterstützung der weiteren gemeinsamen Projektentwicklung und tragen dazu bei, die Planungs- und Umsetzungsprozesse frühzeitig zu strukturieren und zu stärken.

Darüber hinaus ist in dieser Unterlage auch die Auswertung des Fragebogens enthalten, der zum Abschluss der Veranstaltung durchgeführt wurde.

2. Fragestellungen Marktstände

Im Rahmen des Marktdialogs wurden an den einzelnen Marktständen zahlreiche Fragen gestellt und diskutiert. Ziel dieses Kapitels ist die strukturierte Dokumentation der im Dialog aufgetretenen Fragestellungen sowie der hierzu gegebenen Erläuterungen. Die Fragen sind nach Marktständen gegliedert und werden jeweils in tabellarischer Form wiedergegeben. Die Inhalte dienen der Transparenz und Nachvollziehbarkeit des Marktdialogs und stellen keine Wertung, Auswahl oder verbindliche Festlegung dar.

2.1. Projektspezifika

Dieses Kapitel dokumentiert die im Rahmen des Marktdialogs zum Marktstand Projektspezifika gestellten Fragen. Im Fokus standen projektspezifische Rahmenbedingungen, technische Besonderheiten sowie standort- und projektbezogene Randbedingungen des Ersatzneubaus der Schleuse Herbrum. Die nachfolgenden Fragen und Antworten geben die im Dialog aufgeworfenen Themen und Klarstellungen wieder.

Wie können Fachunternehmen mit kleineren Leistungspaketen sinnvoll in das Projekt eingebunden werden (NU, ARGE etc.)? Welche Konstellationen sind hierzu möglich?

Im Rahmen der unternehmerischen Freiheit können sich Bietergemeinschaften bilden oder/und im Rahmen der Eignungslleihe Nachunternehmen für Leistungsbestandteile herangezogen werden. Sowohl die Bildung von Bietergemeinschaften als auch die Eignungslleihe über Nachunternehmen werden durch entsprechende Erklärungen bereits mit dem Teilnahmeantrag verbindlich. Ebenfalls können mit dem Teilnahmeantrag oder mit dem Angebot an Nachunternehmen zu vergebende Leistungsbestandteile angemeldet werden, auf die das Unternehmen nicht eingerichtet ist und auf die nicht im Rahmen einer Eignungslleihe zurückgegriffen wird. Ferner können auch nach der Unterzeichnung des MPV noch Leistungen an Nachunternehmen vergeben werden, auf die der Allianzpartner nicht eingerichtet ist, sofern die Allianz das genehmigt.

Wie wird dem Umstand Rechnung getragen, dass im Bereich Elektro nur im begrenzten Umfang Planungs- und Ausführungskapazitäten zur Verfügung stehen?

Durch das geplante Vergabepaket „Generalplanung“ sowie die Anwendung des Allianz-Prinzips „Best for Project“ werden elektrotechnische Planungs- und Ausführungskapazitäten innerhalb der Allianz flexibel eingesetzt. Die Leistungen werden durch dasjenige Mitglied erbracht, das die höchste Kompetenz und die erforderlichen Kapazitäten bereitstellen kann – unabhängig vom gewonnenen Vergabepaket. So wird der begrenzten Marktverfügbarkeit im Bereich Elektro effektiv begegnet.

Wir als Mittelständler haben keine technische Planungsabteilung, warum kann die Werk- und Montageplanung nicht dem VP1 Generalplanung hinzugefügt werden?

Gleiches gilt für die Werk- und Montageplanung: Auch diese Planungsanteile würden im Sinne von „Best for Project“ durch das jeweils fachlich und kapazitiv bestgeeignete Allianzmitglied erbracht. Dadurch bleibt die Teilnahme mittelständischer Unternehmen ohne eigene technische Planungsabteilungen möglich, während zugleich sichergestellt wird, dass alle fachlich notwendigen Planungsanteile projektgerecht innerhalb der Allianz abgedeckt werden können.

Warum kann die Werk- und Montageplanung nicht lediglich einzelnen Gewerken innerhalb des VP2 zugeordnet werden, wo es Sinn ergibt?

Die in der RACI-Matrix vorgenommenen Zuordnungen dienen ausschließlich der strukturellen Abbildung im Vergabeverfahren; innerhalb der Allianz können Werk- und Montageplanungen entsprechend den tatsächlichen Kompetenzen der Allianzpartner flexibel angepasst werden.

Das Bauverfahren sollte im IPA-Kontext offengehalten werden. Warum wird die Spundwandbauweise vorgegeben?

Im Vorfeld des Vergabeverfahrens mussten für Genehmigungen, Abstimmungen und erste Kosten- und Wirkungsabschätzungen planerische Grundlagen geschaffen werden. Für diese Zwecke wurde – auch vor dem Hintergrund, dass die bestehende linke Schleusenkammer bereits seit rund 60 Jahren als Spundwandschleuse betrieben wird – die Spundwandbauweise als Referenzansatz verwendet. Dies ermöglicht belastbare Voruntersuchungen, ohne das spätere Bauverfahren festzuschreiben.

Im IPA-Kontext wird das Bauverfahren bewusst offengehalten. Sollte sich im weiteren Projektverlauf herausstellen, dass eine Schleusenkammer in Stahlbetonbauweise oder eine andere Bauweise aus technischer, wirtschaftlicher und lebenszyklusbezogener Sicht die bessere Lösung darstellt, bleibt diese Option vollständig erhalten. Die konkrete Festlegung des Bauverfahrens erfolgt im Rahmen der Allianzphase gemeinsam und „Best for Project“.

Wäre es denkbar, die Schleuse außerhalb des geplanten Standorts (z.B. im Bereich des ehemaligen ADO-Geländes) in Betonbauweise vorzufertigen und als Trog in den Zielort einzuschwimmen?

Grundsätzlich wird das Bauverfahren im IPA-Kontext nicht vorab abschließend festgelegt. Daher könnten auch alternative Errichtungsansätze – wie die Vorfertigung einer Schleusenkammer in Betonbauweise an einem anderen Standort (z. B. im Bereich des ehemaligen ADO-Geländes) mit anschließendem Einschwenken bzw. Einschwimmen an den Zielort – betrachtet werden. Ob ein solches Vorgehen bautechnisch machbar und wirtschaftlich

sinnvoll ist, wäre im Rahmen der gemeinsamen Planungs- und Optimierungsphase zu prüfen. Sollten sich diese oder vergleichbare Lösungen als die technisch, wirtschaftlich und logistisch vorteilhafteste Lösung herausstellen, könnten sie als Option im Sinne von „Best for Project“ weiterverfolgt werden.

Wie wird der Denkmalschutz in der Planung berücksichtigt, und welche Auswirkungen können denkmalpflegerische Auflagen – insbesondere bezüglich der Schleusenköpfe / Häupter – auf das Bausoll und den Bauablauf haben? Besteht die Gefahr, dass solche Anforderungen das Projekt substanziell verändern oder verzögern?

Der Denkmalschutz ist von Beginn an aktiv eingebunden. Die WSV führt hierzu bereits jetzt Abstimmungen mit der zuständigen Denkmalbehörde durch. Ziel ist es, potenzielle Auflagen – insbesondere zu den historischen Schleusenköpfen – frühzeitig zu klären, bevor sie in die Planung einfließen.

Aktueller Stand:

Es kann denkmalpflegerische Anforderungen an die Häupter geben (z. B. in Bezug auf Erhalt, Rückbaukonzept, Dokumentation). Diese werden jedoch koordinierend durch die WSV gesteuert. Der Auftraggeber verfolgt ausdrücklich das Ziel, Planungs- und Eingriffsrisiken vor der Allianzstart zu minimieren.

Die Sorge, dass es zu „massiven Veränderungen“ des Bausoll und/oder -ablaufs kommt, ist aus aktueller Sicht nicht begründet:

- *die Behörde ist seit August 2025 eingebunden,*
- *offene Punkte werden vor Allianzstart systematisch bearbeitet,*
- *Durch die gemeinsame Planung werden Anforderungen aus dem Denkmalschutz bereits in der Planungsphase mit in das Bausoll, den Bauablauf, die Bauzeit und den Zielkosten einfließen.*

Daraus ergibt sich:

Der Umgang mit denkmalpflegerischen Anforderungen wird planfeststellungs- und AG-seitig vorbereitet. Risiken aus späten Auflagen sollen nicht in die Verantwortlichkeit der Allianzpartner fallen.

Welche Auswirkungen kann das noch durchzuführende Planfeststellungsverfahren auf die Projektlaufzeit, die Planungsschritte und den Bauablauf haben? Besteht das Risiko, dass Verzögerungen im Genehmigungsverfahren den Projektstart verschieben oder das Bausoll verändern?

Das Planfeststellungsverfahren wird frühzeitig und strukturiert vorbereitet, um Auswirkungen auf Projektlaufzeit und Ablauf so gering wie möglich zu halten. Die zuständigen Stellen sind bereits eingebunden. Das WSA und die GDWS sind Behörden innerhalb der WSV,

wodurch wesentliche Abstimmungen innerhalb der eigenen Verwaltungsstruktur erfolgen. Das verkürzt Entscheidungswege und reduziert typische Genehmigungsrisiken.

Erfahrungsgemäß werden aus dem Planfeststellungsbeschluss weniger grundlegende Änderungen am Bausoll erwartet, sondern vielmehr fachliche Vorgaben und Auflagen zum Schutz der gesetzlichen Schutzgüter. Dazu können insbesondere Anforderungen an Bauzeitenregelungen, Immissionsschutz (z. B. Lärm, Erschütterungen), Gewässerschutz, Artenschutzmaßnahmen (insbesondere für Fische, Fledermäuse oder Brutvögel) sowie Vorgaben zur Bauüberwachung oder zum Monitoring gehören. Solche Auflagen sind üblich und werden durch die frühe fachliche Abstimmung bereits weitgehend antizipiert. Sie beeinflussen nach heutiger Einschätzung nicht den projektierten Gesamtverlauf, sondern betreffen in der Regel die konkrete Ausgestaltung einzelner Bauverfahren oder Baustellenabläufe.

Im Rahmen der frühzeitigen Vorabstimmung mit der Planfeststellungsbehörde wurde ein gemeinsamer Terminplan mit realistischen Annahmen zu Bearbeitungsfristen und üblichen Fristverlängerungen erstellt. Dabei wurden bewusst zeitliche Reserven für auslegungsbedingte Verlängerungen und zusätzliche Stellungnahmeschleifen eingeplant. So kann verlässlich eingeschätzt werden, ab welchem Zeitpunkt die Planfeststellung eingeleitet werden muss, damit die vorgesehenen zwei Jahre Planungszeit eingehalten werden können.

Da die Eintrittswahrscheinlichkeit und Dauer von Klageverfahren naturgemäß nicht belastbar prognostizierbar sind, wurden diese nicht pauschal berücksichtigt, da dies jede zeitliche Planung nahezu beliebig unbestimmt machen würde. Der Fokus liegt stattdessen darauf, durch qualitativ hochwertige Unterlagen, eine frühzeitige Behördenbeteiligung und eine umfassende fachliche Abstimmung das Risiko von Einwendungen und Rechtsmitteln so weit wie möglich zu minimieren.

Aufgrund der frühen Einbindung der Behörden, eines klaren, strukturierten Vorgehens und einer maßhaltigen Abstimmung der Anforderungen gibt es aus heutiger Sicht keine Hinweise darauf, dass das Planfeststellungsverfahren die Projektlaufzeit signifikant beeinflusst oder zu Verzögerungen im Bauablauf führt. Das Ziel besteht darin, die Planfeststellungsunterlagen so vorzubereiten, dass zusätzliche Auflagen oder Nachforderungen minimiert werden und die Genehmigung ohne größere Anpassungen erteilt werden kann.

Aktueller Stand:

Das Scopingverfahren ist abgeschlossen. Der Untersuchungsrahmen ist eingegangen. Die Leistung der Umweltverträglichkeitsstudie soll im Q1/2026 ausgeschrieben und vergeben werden.

2.2. Vergabe

In diesem Kapitel sind die Fragen zum Marktstand *Vergabe* zusammengeführt. Thematisiert wurden Aspekte des geplanten Vergabeverfahrens, der weiteren Schritte sowie formale und zeitliche Rahmenbedingungen. Die nachfolgenden Fragen und Antworten dienen der Dokumentation der im Marktdialog angesprochenen vergaberelevanten Punkte.

Ist eine Vergütung der Angebotserstellung vorgesehen?

Eine Vergütung der Aufwendungen für die Angebotserstellung erfolgt nicht und ist für den vorliegenden Fall auch nicht vergaberechtlich vorgesehen.

Um den Bewerberkreis nicht unangemessen einzuschränken, sollten die Projektlaufzeiten angemessen berücksichtigt werden. Kann ein Referenzzeitraum von 10 Jahren bis zu 15 Jahren oder gar mehr festgelegt werden?

Der Referenzzeitraum wird so bemessen, wie es aufgrund der typischerweise langen Projektlaufzeiten sachlich erforderlich ist, um den Bewerberkreis nicht unangemessen einzuschränken und um ausreichend vergleichbare Referenzen berücksichtigen zu können.

Welche Mindestanzahl an Referenzen wird gefordert? Wird hier ein vernünftiges Maß gewählt?

Die Mindestanzahl der Referenzen wird so bemessen, wie es aufgrund der typischerweise langen Projektlaufzeiten sachlich erforderlich ist, um den Bewerberkreis nicht unangemessen einzuschränken und um ausreichend vergleichbare Referenzen berücksichtigen zu können.

Können wir davon ausgehen, dass gleichwertige Ingenieurbauprojekte angemessen bepunktet werden? Gibt es Vorgaben zur Gleichwertigkeit und zur Be-punktung?

Referenzen über gleichwertige Ingenieurbauprojekte werden angemessen bepunktet, sofern sie die definierten Anforderungen erfüllen. Die Anforderungen an die Referenzen sind transparent, nachvollziehbar und diskriminierungsfrei festgelegt.

Warum kann auf das Assessment Center nicht verzichtet werden? Ist der Nutzen tatsächlich sachlich belegt, objektiv messbar und für den Projektverlauf zielführend? In welchem prozentualen Verhältnis steht die Bewertung der Ergebnisse aus dem Assessment Center ggf. zu dem besten Preis-Leistungs-Verhältnis?

Auf das Assessment Center (AC) kann nicht verzichtet werden, da es die für die kollaborative Projektabwicklung entscheidenden teambezogenen Kompetenzen der Schlüsselpersonen prüft. Der Nutzen ist sachlich belegt, da das AC strukturierte, vergleichbare und objektiv nachvollziehbare Ergebnisse zu den teambezogenen Kompetenzen liefert – Faktoren, die nachweislich für den Projekterfolg entscheidend sind. Die Ergebnisse des AC fließen als klar definierter, aber moderater prozentualer Anteil im niedrigen zweistelligen Bereich in die Gesamtbewertung der Bieter bzw. Angebote durch die Vergabestelle ein. Dies stellt sicher, dass das AC zwar gewichtet, aber nicht überbewertet wird.

Begegnen sich im Assessment Center die Bieter aller drei Vergabepakete?

Nein, die Assessment Center werden für jeden Bieter an einem gesonderten Tag durchgeführt. So wird sichergestellt, dass sich weder Bieter aus dem gleichen Vergabepaket noch Bieter aus unterschiedlichen Vergabepaketen begegnen.

Welche und wie viele Mitarbeiter der Bieter nehmen am Assessment Center teil?

Das Schlüsselpersonal sowie der SMT des jeweiligen Bieters bzw. der Bietergemeinschaft nehmen am Assessment Center teil. Das Schlüsselpersonal besteht dabei aus dem PMT sowie zwei bis drei PRT-Vertretern und den für die Vertragsphasen 1 und 2 erfolgskritischen Rollen. Die entsprechenden Personen, die am AC teilnehmen müssen, sind in den Vergabeunterlagen explizit benannt.

Für welche Mitarbeiter der Bieter werden die Stundensätze abgefragt?

Es werden Stundensätze für die verschiedenen Qualifikationsstufen (QS) abgefragt. Für jede QS ist vom Bieter ein durch Mittelung der kalkulierten Personalkosten ermittelter Stundenverrechnungssatz anzubieten. Auf Grundlage eines vom AG vorgegebenen Wichtigkeitsschlüssels je QS erfolgt dann eine gewichtete Mittelung der angebotenen Stundenverrechnungssätze über alle QS hinweg. Der so ermittelte gewichtete Mittelwert der Stundenverrechnungssätze in der Vertragsphase 1 und 2 bildet die preisbezogene Bewertungsgrundlage im Rahmen der Angebotsbewertung. Die Stundensatzverrechnungssätze sind ohne Deckungsbeitrag zu kalkulieren. Sie umfassen damit weder allgemeine Geschäftskosten noch einen Gewinnanteil. Die konkrete Abgrenzung, welche Kostenbestandteile in den Stundenverrechnungssätzen enthalten sind und welche Kosten über den Zuschlagsatz für den Deckungsbeitrag abgegolten werden, ist den Vergabeunterlagen im Verlauf des Vergabeverfahrens zu entnehmen.

Sind die Fahrt- und Übernachtungskosten (Reisekosten) Bestandteil des anzubietenden Preises? Wie werden diese bewertet und wie werden sie abgerechnet?

Die Vergütung von Reise und Unterkunftskosten erfolgt auf Grundlage eines dafür vorgesehenen Zuschlagskriteriums. Der von den Bietern angebotene Gesamtbetrag (Tagessatz) stellt einen verbindlichen Höchstbetrag unabhängig der Qualitätsstufen oder Schlüsselfunktionen dar und darf während der Vertragslaufzeit nicht überschritten werden. Gleichzeitig wird dieser Betrag im Rahmen der vertraglich vorgesehenen Preisfortschreibung wertangepasst. Grundlage für die Abrechnung sind die tatsächlich angefallenen und nachgewiesenen Aufwendungen. Mit Veröffentlichung der Vergabeunterlagen wird der geplante Standort der gemeinsamen Arbeitsumgebung bekanntgegeben. Dieser Tagessatz ist vom Bieter im Rahmen der Angebotsabgabe anzugeben. Im Rahmen der Bewertung des Zuschlagskriteriums erhält der Bieter mit dem niedrigsten angebotenen Tagessatz die Höchstpunktzahl.

Werden die BGL-Sätze als Mittelwerte von Gerätegruppen angefragt oder gerätescharf? Falls als Mittelwerte, dienen diese dann im Projekt bei Geräteabweichungen nach oben als Preisdeckel oder nicht als Preisdeckel?

Die Kalkulation der Gerätekosten ist ein wesentlicher Bestandteil der Zielpreisermittlung. Hierfür geben die Bieter im Angebot BGL-Sätze in Prozent an. Der angebotene Satz bezieht sich auf die Werte der zum Zeitpunkt der Kostenermittlung gültigen Baugeräteliste (BGL), konkret auf die Ansätze für Abschreibung (A), Verzinsung (V) und Reparatur (R). Die Sätze gelten als Multiplikatoren für die in der BGL ausgewiesenen Normkosten.

Die Abfrage der BGL-Sätze erfolgt nicht gerätescharf, sondern je Gerätegruppe. Für jede Gerätegruppe ist ein eigener prozentualer Satz anzugeben. Dieser Satz gilt innerhalb der jeweiligen Gerätegruppe einheitlich für sämtliche zugeordneten Geräte und Maschinen und stellt zugleich einen Höchstsatz dar. Eine Überschreitung des angebotenen BGL-Satzes innerhalb der jeweiligen Gerätegruppe ist somit ausgeschlossen. Gerätespezifische Unterschiede innerhalb einer Gerätegruppe wirken sich ausschließlich über die in der Baugeräteliste ausgewiesenen Normkosten aus, nicht jedoch über unterschiedliche Zuschläge.

Die angebotenen BGL-Sätze sind für alle im Projekt eingesetzten Geräte und Maschinen anzuwenden, sofern diese in der jeweils gültigen Baugeräteliste enthalten sind. Dies umfasst sowohl Geräte, die unmittelbar zur Erbringung der Bauleistungen eingesetzt werden, als auch Geräte, die zur Sicherstellung des Baubetriebs erforderlich sind, ohne selbst eine unmittelbar produktive Leistung zu erbringen. Dies umfasst insbesondere:

- Leistungsgeräte, die aktiv für die Ausführung der Bauleistung genutzt werden (z. B. Hydraulikbagger, Raupen, Bohrgeräte, Krane, Rammen, Hebebühnen).

- Vorhaltegeräte, die zur Aufrechterhaltung des Baubetriebs erforderlich sind, ohne selbst direkt produktive Leistung zu erbringen (z. B. Bauaufzüge, Generatoren, Containeranlagen für Baustellenlogistik, Bauwasseranlagen).

Die Anwendung der BGL-Sätze erfolgt unabhängig davon, ob die eingesetzten Geräte aus dem eigenen Unternehmensbestand stammen, projektbezogen neu beschafft und anschließend in weiteren Projekten weiter genutzt werden oder aus dem Bestand anderer Unternehmen innerhalb der Bietergemeinschaft oder des Unternehmensverbunds bereitgestellt werden. Maßgeblich ist allein, dass das jeweilige Gerät in der zum Zeitpunkt der Kostenermittlung gültigen Baugeräteliste geführt wird und der entsprechenden Gerätegruppe zugeordnet ist. Geräte, die ausschließlich für das Projekt angeschafft werden und für die nach Projektende keine weitere Verwendung vorgesehen ist, stellen einen Sonderfall dar. Diese sind nicht pauschal über die BGL-Sätze abzurechnen, sondern unter Berücksichtigung der tatsächlichen Anschaffungswerte sowie der projektbezogenen Restwerte zu kalkulieren und abzurechnen. Dadurch wird sichergestellt, dass die Gerätekosten auch in diesen Fällen verursachungsgerecht und sachgerecht in der Zielpreisermittlung berücksichtigt werden.

Warum kann nicht ein übergreifender Deckungsbeitrag für alle Leistungen gelten, also unabhängig von Eigenleistung und Fremdleistung?

Ein gleicher Deckungsbeitrag für Eigenleistungen und Fremdleistungen ist im IPA-Modell bewusst nicht vorgesehen, da er den Grundprinzipien der integrierten Projektabwicklung widersprechen würde.

Das IPA-Modell ist auf eine Wertschöpfungs- und Kompetenzpartnerschaft der Allianzpartner ausgerichtet. Ziel ist es, dass die wesentlichen Planungs- und Ausführungsleistungen durch die Allianzpartner selbst erbracht und verantwortet werden. Eigenleistungen stehen dabei im Mittelpunkt, da nur hier die angestrebte Integration von Planung, Ausführung, Steuerung und Optimierung tatsächlich wirksam umgesetzt werden kann. Unterschiedliche Deckungsbeiträge für Eigenleistungen und Fremdleistungen erfüllen dabei mehrere zentrale Funktionen:

a) Steuerungswirkung zugunsten von Eigenleistungen: Ein differenzierter Deckungsbeitrag setzt einen klaren wirtschaftlichen Anreiz, Leistungen bevorzugt als Eigenleistungen zu erbringen. Dadurch wird die aktive Mitwirkung der Allianzpartner an Planung, Bau und Optimierung gestärkt und eine reine Weitergabe von Leistungen an Nachunternehmer vermieden.

b) Sicherung der Kompetenzpartnerschaft: Die Allianz soll nicht als reine Koordinations- oder Durchleitungsstruktur fungieren. Ein einheitlicher Deckungsbeitrag unabhängig von der Leistungstiefe würde Anreize schaffen, Wertschöpfung auf Nachunternehmerebenen zu verlagern, ohne dass dies mit einer entsprechenden eigenen Leistung, Verantwortung oder Innovationsleistung der Allianzpartner einhergeht.

c) Vermeidung von Fehlanreizen und Opportunismus: Bei einem übergreifenden Deckungsbeitrag bestünde die Gefahr, dass Fremdleistungen mit geringem eigenem Beitrag die gleiche Deckung erhalten wie anspruchsvolle Eigenleistungen. Dies würde zu Fehlanreizen führen und die Zielsetzung der integrierten, kooperativen Projektabwicklung unterlaufen.

d) Transparenz und Fairness im Vergütungsmodell: Die Differenzierung der Deckungsbeiträge trägt dazu bei, die Vergütung systematisch an der tatsächlichen Wertschöpfung, dem Risiko und der Verantwortung der Allianzpartner auszurichten. Eigenleistungen, bei denen Know-how, Steuerung, Koordination und Projektrisiken unmittelbar beim Allianzpartner liegen, werden entsprechend anders behandelt als reine Fremdleistungen.

Folge:

Vor diesem Hintergrund ist die Differenzierung der Deckungsbeiträge kein Selbstzweck, sondern ein zentrales Steuerungsinstrument des IPA-Modells. Sie stellt sicher, dass die Allianzpartner ihre Rolle als aktive Wertschöpfungs- und Kompetenzpartner wahrnehmen und das Projekt nicht primär über nachgelagerte Nachunternehmerstrukturen abgewickelt wird.

2.3. Eckpunkte des Mehrparteienvertrags (MPV)

In diesem Kapitel sind die Fragen aus dem Marktstand *Eckpunkte MPV* zusammengefasst. Thematisiert wurden insbesondere die grundsätzliche Vertragsstruktur, Rollen und Verantwortlichkeiten im Mehrparteienvertrag sowie zentrale Prinzipien der integrierten Projektentwicklung. Die Fragen und Antworten spiegeln die im Marktdialog diskutierten Verständnisfragen und Hinweise aus dem Markt wider.

Wird der Vertrag über alle Projektstufen geschlossen? Kann der AG zwischendrin auf andere Vertragspartner/ Unternehmen wechseln?

Der MPV kommt bei Unterzeichnung über alle Leistungen, also die Vertragsstufen 1.1, 1.2 und 2 zustande, allerdings als sog. Stufenvertrag. Der AG ist nicht verpflichtet, er kann aber die weitergehenden Leistungen zu Beginn der Vertragsstufe 1.2 (Beginn Planung) und Vertragsstufe 2 (integr. Bauphase) abrufen. Rechtlich handelt es sich dabei um eine Option. Diese muss sich der AG als öffentlicher Auftraggeber schon deshalb wahren, weil da die Projektkosten in Form von des vorläufigem und finalen Zielpreises nicht feststehen und damit somit auch die Finanzierung nicht zu jedem Preis gesichert ist. Bei Unwirtschaftlichkeit oder Überschreitung der Budgets muss der AG daher die Möglichkeit haben, vom Projekt zurückzutreten, ohne die nachteiligen Folgen einer freien Auftraggeberkündigung. Dem AG ist es nicht gestattet, trotz bestätigter Zielkosten innerhalb des Budgets auf andere Wettbewerber zurückzugreifen, die nachträglich niedrigere Preise / Nachlässe anbieten würden.

Haften die Vertragspartner gesamtschuldnerisch? Müssen die Vertragspartner bei Insolvenz oder Ausfall füreinander haften?

Im Hinblick auf den werkvertraglichen Leistungsaustausch der Planungs- und Bauleistungen auf der einen, und der Vergütungspflicht des AG auf der anderen Seite besteht ein bilaterales Rechtsverhältnis. Jeder VP ist nur zur Erbringung seines Leistungsanteils verpflichtet, so dass keine gesamtschuldnerische Haftung für die Erfüllung der Leistungen des jeweils anderen Vertragspartners besteht. Allerdings können Vertragspartner gemeinsam / gesamtschuldnerisch für denselben Erfolg einstehen müssen, z.B. im Wege der üblichen gesamtschuldnerischen Haftung für Objektüberwachungsmängel/ Bauausführungsmängel. Zu beachten ist auch die besondere Vergütungsstruktur. Durch den Ausfall eines VP können durch die nötigen Ersatzvornahmen Kostenerhöhungen eintreten, die dann zu einer Überschreitung des Zielpreises führen. Die Auswahl der VP erfolgt daher auch unter Berücksichtigung ihrer Leistungsfähigkeit.

Was passiert, wenn ein Allianzpartner freiwillig ausscheidet oder eine Kündigung erfolgt?

Im Fall des Ausscheidens eines VP wird der MPV mit den verbleibenden VP fortgeführt. Über die Vergabe der entfallenden Leistungen wird gemeinsam entschieden. Können die

Leistungen von den verbleibenden VP nicht, nicht vollständig selbst oder nicht vollständig mit Hilfe von NUs erbracht werden, wird ein neuer VP aufgenommen. Das kann nur mit dem Einverständnis aller AP geschehen.

Der AG hat die üblichen Kündigungsrechte. Er kann den Vertrag also mit allen oder einzelnen VP jederzeit frei kündigen oder bei Vorliegen wichtiger Gründe außerordentlich kündigen. Die Vergütungsfolgen entsprechen der Rechtslage.

Kann die Haftung für Mängelansprüche beschränkt werden?

Die Mängelhaftung ist bereits dadurch relativiert, dass die Kosten / Aufwand zur Beseitigung von Mängeln während der Bauphase (bis zur Abnahme) zu den erstattbaren Kosten zählen. Sie laufen zwar gegen den Zielpreis, werden aber grundsätzlich erstattet. Ausnahmen gelten bei Vorsatz/ grober Fahrlässigkeit oder bei NU-Leistungen, sowie bei Versicherungsfällen.

Was ist mit dem Deckungsbeitrag für den Aufwand für die Beseitigung von Ausführungsfehlern?

Die Erstattung der Kosten für die Beseitigung eigener Mängel ist eine Besonderheit des IPA-Modells. Zugleich soll hierdurch jedoch kein Anreiz entstehen, die Ausführungsqualität zu vernachlässigen. Vor diesem Hintergrund werden auf die Erstattbaren Kosten für Mängelbeseitigungsleistungen keine Zuschläge für Allgemeine Geschäftskosten und WuG erhoben. Ein Deckungsbeitrag ist insoweit ausgeschlossen.

Wird der Aufwand für die Beseitigung von Planungsfehlern erstattet?

Der Aufwand für die Beseitigung von Planungsfehlern wird erstattet. Ebenso wie Überarbeitungen im Zuge der Planfortschreibung zählt auch der Aufwand für die Korrektur von vorherigen Fehlern zu den Erstattbaren Kosten. Der Deckungsbeitrag fällt auf die Planungsleistungen der Vertragsphase 1 (Validierungs- und Planungsphase) an. Ab Übergang in die Vertragsphase 2 werden aber nur noch die Erstattbaren Kosten ohne Deckungsbeitrag vergütet.

Wie wird mit Planungsfehlern umgegangen, die sich bereits im Bauwerk manifestiert haben?

Der Aufwand für erforderliche Umplanungen zählt ebenso wie der Aufwand für die Beseitigung mangelhaft umgesetzter Planungsleistungen zu den erstattbaren Kosten. In der Vertragsphase 2 wird jedoch kein Deckungsbeitrag für wiederholt erbrachte Planungsleistungen erhoben. Das Gleiche gilt für den ausführenden Vertragspartner, sofern ihm der zugrunde liegende Planungsfehler erkennbar war oder hätte erkennbar sein müssen. Davon ist im Zweifel auszugehen (widerlegbare Vermutung), weil sich die bauausführenden

Vertragspartner frühzeitig in den Planungsprozess einbringen und im Rahmen der modellbasierten Planung intensiv an der Planung mitarbeiten.

Kann auch die Projektversicherung für Planungsfehler greifen?

Ja, die Projektversicherung umfasst im Rahmen des Multi-Risk-Schutzes auch eine Planerhaftpflicht. Im Bauwerk realisierte Planungsfehler können daher von der Versicherung gedeckt sein. Die Versicherung erstattet sodann die Kosten z.B. für Rückbau oder Neuherstellung. Der planerische Mehraufwand für die nötige Umplanung/ Sanierungsplanung ist als sog. Erfüllungsschaden aber in aller Regel nicht gedeckt.

Wie werden die Fristen für Mängelansprüche ausgestaltet bei zugekauften Komponenten, wartungsbedürftigen Bauteilen etc.? Sind Teilabnahmen vorgesehen?

Die Mängelansprüche (nach Abnahme) richten sich nach den üblichen Regelungen, d.h. einer 5-jährigen Frist, wobei für wartungsbedürftige maschinelle und elektrotechnische/elektronische Anlagen ohne Wartungsertrag 2 Jahre gelten. Für die errichteten oder auch die in Betrieb genommenen Anlagen etc. liegt die Gefahr des zufälligen Untergangs beim jeweiligen AN. Dieser trägt auch die Folgen divergierender Fristen für Mängelansprüche aus den (Kauf-)Verträgen mit seinen Lieferanten oder Nachunternehmern. Dieses Risiko wird fließt üblicherweise in die Kalkulation zum Wagnis & Gewinn ein. Der im Wettbewerb stehende und angebotene Deckungsbeitrag spiegelt das wider.

Wird die Rechtslage des Vertragskonstruktes Deutsch sein? Dies könnte im Falle von Allianzpartnern im europäischen Umland relevant sein!

Ja, der Vertrag unterliegt deutschem Recht unter Ausschluss des sog. Kollisionsrechts.

Warum muss an den Exit-Optionen festgehalten werden?

Die beiden vertraglichen Exit-Optionen nach der Validierungs- und Planungsphase sind zentrale Elemente des Vertrags- und Risikomanagements. Auf sie kann nicht verzichtet werden, weil sie mehrere grundlegende Funktionen erfüllen. Kosten, Risiken, Machbarkeit und Zielklarheit werden in der Validierungs- und Planungsphase gemeinsam überprüft. Erweist sich das Projekt in dieser Phase als nicht wirtschaftlich, technisch nicht umsetzbar oder stark risikobehaftet, braucht der Auftraggeber eine rechtlich saubere Möglichkeit, den Vertrag zu beenden. Ohne diese Exit-Optionen wären der Auftraggeber und die Allianzpartner in einem untragbaren Projekt gefangen. Vorliegend handelt es sich jedoch um ein Pilotprojekt, sodass davon auszugehen ist, dass die Vergabestelle in besonderem Maße darauf hinwirken wird, die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Projektfortführung zu schaffen und das Eintreten der Exit Optionen nach Möglichkeit zu vermeiden.

2.4. Allianzzuschnitt und Organisationsstruktur

Dieses Kapitel fasst die Fragen zum Marktstand *Allianzzuschnitt & Organisationsstruktur* zusammen. Im Mittelpunkt standen die Zusammensetzung der Allianz, die Rollenverteilung zwischen den Partnern sowie die organisatorische Zusammenarbeit in Planung und Ausführung. Die nachfolgenden Fragen dokumentieren die hierzu im Marktdialog geäußerten Einschätzungen und Klärungsbedarfe:

Welche Planungsbestandteile werden konkret durch die Generalplanung abgedeckt, wer ist für die Ausführungsplanung- und wer für die Werk- und Montageplanung zuständig?

Die Ausführungsplanung wird im IPA-Modell als gemeinsamer, modellbasierter Entwicklungsprozess innerhalb der Allianz verstanden. Sie wird nicht isoliert durch einen einzelnen Planungspartner erstellt, sondern kollaborativ durch den Generalplaner und die ausführenden Allianzpartner verantwortet. Ziel ist die schrittweise Konkretisierung des Bauwerks in einem gemeinsamen digitalen Modell, das funktionale, genehmigungsrelevante, ausführungsnah und montagegerechte Inhalte integriert.

Der Generalplaner übernimmt innerhalb dieses Prozesses die koordinierende, integrierende und qualitätssichernde Rolle. Er stellt sicher, dass das Gesamtmodell konsistent, prüffähig und genehmigungsfähig ist und dass funktionale Anforderungen, Systemzusammenhänge, Abmessungen, Toleranzen, Anschlussdetails und Schnittstellen vollständig und widerspruchsfrei abgebildet werden. Die Vermessungsleistungen werden ebenfalls als integraler Bestandteil dieses gemeinsamen Planungsprozesses erbracht und dienen der fortlaufenden Absicherung von Planung und Bauausführung. Die ausführenden Allianzpartner bringen ihre Produktions-, Montage- und baubetrieblichen Kompetenzen frühzeitig in den Planungsprozess ein. Fertigungs-, Montage- und Produktentscheidungen werden nicht nachgelagert, sondern bereits in der Integralen Planungsphase gemeinsam entwickelt, bewertet und im Modell festgelegt. Dies umfasst insbesondere die Berücksichtigung von Montagetechniken, Bauteilaufteilungen, Fertigungslogiken, Einbaufolgen sowie logistischen und baubetrieblichen Randbedingungen. Die Zusammenarbeit erfolgt modellbasiert und in enger Abstimmung, etwa im Rahmen gemeinsamer Planungsrunden und Big Room Formate.

Eine klassische Trennung zwischen planerseitiger Ausführungsplanung und nachgelagerter Werkstatt- und Montageplanung ist im IPA-Modell nicht vorgesehen. Vielmehr entsteht das Ausführungsmodell iterativ durch die integrierte Mitarbeit aller relevanten Partner. Auf dieser Grundlage leiten die ausführenden Unternehmen die für Fertigung, Qualitätssicherung und Montage erforderlichen Unterlagen ab und konkretisieren sie weiter. Die Verantwortung für die herstellungs- und werkstoffgerechte Ausgestaltung der jeweiligen Komponenten verbleibt bei den ausführenden Partnern, während die Gesamtintegrität und Konsistenz des Modells gemeinschaftlich sichergestellt wird. Durch diesen integrierten Ansatz wird vermieden, dass bauseitige Detaillierungen erst spät oder außerhalb des gemeinsamen

Modells erfolgen. Stattdessen werden Produktlösungen, Montagekonzepte und Ausführungsdetails frühzeitig transparent gemacht, gemeinsam optimiert und verbindlich festgelegt. Dies entspricht dem Grundgedanken der integrierten Projektabwicklung als Wertschöpfungs- und Kompetenzpartnerschaft und stellt sicher, dass Planung, Ausführung und Montage als zusammenhängender, kooperativer Prozess organisiert sind.

Können Leistungszuordnungen innerhalb der Allianz bei Bedarf oder Kapazitätsengpässen umverteilt werden?

Ja. Der Mehrparteienvertrag für Herbrum wird vorsehen, dass Leistungsverschiebungen zwischen den Allianzpartnern zulässig und integraler Bestandteil der Arbeitsweisen im PmW sein werden. Die Leistungs- und Schnittstellenmatrix wird während des Projekts kontinuierlich fortgeschrieben, konkretisiert und bei Bedarf angepasst.

Das Projektmanagementteam (PMT) kann – bei Lücken, neuen Erkenntnissen, Überschneidungen oder Kapazitätsengpässen – Verantwortlichkeiten neu zuteilen und Leistungen zwischen den Partnern umverteilen. Diese Anpassungen werden in der Projektorganisation dokumentiert und fließen in die fortgeschriebene Leistungszuordnung ein.

Vergaberechtlich ist lediglich zu beachten, dass keine wesentlichen Änderungen des öffentlichen Auftrags entstehen (§ 132 GWB). Interne Umverteilungen innerhalb des Allianzvertrags sind davon nicht betroffen und gelten als Organisationsentscheidung der Allianz.

Bei einer Leistungsverschiebung verringern sich die erstattbaren Kosten beim abgebenden VP, wodurch auch der Deckungsbeitrag reduziert wird. Beim aufnehmenden VP fallen dagegen die Zuschläge auf den erhöhten Teil der erstattbaren Kosten an.

Fazit:

Die Allianz kann flexibel auf Kapazitäten, Risiken, technische Anforderungen oder Optimierungspotenziale reagieren und Aufgaben im Verlauf des Projekts neu verteilen – stets abgestimmt im PMT und im Sinne der Projektziele des PmW.

Wie wird die Anwesenheit in der Co-Location geregelt sein?

Es wird ein möglichst hoher Präsenzanteil angestrebt.

Für die Präsenz sind Dienstag, Mittwoch und Donnerstag vorgesehen. Je nach Projektphase soll die Präsenz bei Bedarf an die Terminstruktur und die Erfordernisse der partnerschaftlichen Zusammenarbeit angepasst werden. Die Präsenzzyklen werden voraussichtlich zwischen wöchentlicher- & zweiwöchentlich Präsenzzeit variieren. In der CO-Location wird nicht immer das gesamte Projektteam anwesend sein, sondern vielmehr in Anlehnung an die Entscheidungsbedarfe und Projekterfordernisse eine Auswahl an Projektbeteiligten im Sinne "Best for Project".

Ziel ist es, die Teilnahme sowohl kleinerer als auch größerer, weiter entfernt liegender Büros und Unternehmen nicht unnötig einzuschränken. Da es unterschiedliche Kapazitäten und Standortbedingungen gibt, könnten im Zuge der Verhandlungsgespräche mögliche Arbeits- und Abstimmungsformate gemeinsam geprüft und ausgestaltet werden. Denkbare Optionen wären beispielsweise:

– Intensive Präsenzphase zum Start der Allianz,

Anschließend

- Flexible und hybride Teilnahmeformate*
- Bündelung von Vor-Ort-Terminen*
- Aufgabenverteilung im Sinne von „Best for Project“*
- Frühzeitige und klare Terminstruktur*

Welcher Ort kommt für eine Co-Location in Betracht?

Bisher ist die finale Auswahl des Ortes für die CO-Location ausstehend. In Betracht gezogen werden aktuell die Standorte:

- Oldenburg*
- Papenburg*
- Meppen*

Abweichungen sind weiterhin möglich, die Entscheidung zur CO-Location wird durch die Projektgruppe im Zuge der Vergabe final kommuniziert.

Wie werden Entscheidungsbedarfe zwischen GDWS und WSA-Projektteam herbeigeführt, wie ist die hierarchische Verteilung bei der Entscheidungsfindung?

Die GDWS ist die genehmigende Behörde für alles WSÄ /WNÄ. Sie prüft und genehmigt teilweise die Haushaltsunterlagen (Haushaltsmittelfreigabe), die Ausführungsunterlage (technische Baugenehmigung) und den Planfeststellungsbeschluss (Umweltrechtliche Genehmigung). Im Fall der Haushaltsunterlage unterliegt die Prüfung beim Bundesministerium für Verkehr.

Die jeweiligen Anträge werden von der Projektallianz vorbereitet und vom Amtsleiter aufgestellt. Anschließend werden sie von der GDWS geprüft bzw. genehmigt und die geprüften Vorgänge schließlich vom BMV genehmigt.

Wie wird mit Verzögerungen aus bspw. dem Genehmigungsprozess im PFV umgegangen? (bei externen Faktoren, die nicht konkret dem Allianzteam zuzuordnen sind)

Verzögerungen, die außerhalb des Einflussbereichs der Allianz liegen, beispielsweise Verzögerungen im Planfeststellungsverfahren (PFV) oder bei anderen behördlichen

Genehmigungen – werden im IPA-/Allianzmodell nicht einzelnen Auftragnehmern angelastet, sondern als gemeinsames Projektrisiko betrachtet.

Die Allianz bewertet solche extern verursachten Verzögerungen gemeinsam im PMT/SMT und stimmt erforderliche Termin- und Prozessanpassungen ab.

Leistungen, Kosten oder Auswirkungen, die aus solchen externen Verzögerungen resultieren, gelten grundsätzlich als erstattbare Kosten und laufen gegen den Zielpreis, es sei denn, das Risiko wurde in der Vertragsphase 1 ausdrücklich dem Auftraggeber oder der Risikorückstellung zugeordnet.

Terminliche oder finanzielle Konsequenzen werden gemäß Vertrag nicht nach dem klassischen Haftungsprinzip, sondern nach dem IPA-Grundsatz „no blame – best for project“ behandelt.

Falls behördliche Verzögerungen wesentliche Auswirkungen auf Meilensteine haben, wird der Terminplan durch Beschluss im PMT/SMT angepasst. Streitfragen werden – falls erforderlich – über den vorgesehenen Konfliktlösungsmechanismus geklärt.

Fazit:

Externe Verzögerungen aus Genehmigungsprozessen führen weder zu Ansprüchen noch zu Sanktionen zwischen Allianzpartnern. Sie werden stattdessen transparent bewertet, im Gesamtterminplan abgebildet und verursachen erstattbare Kosten, die über die Zielkosten-/Risikologik des IPA-Modells aufgefangen werden.

Wie sollen die üblichen Verzögerungen vermieden werden in Bezug auf externe Stakeholder generell, was ist hierbei bereits passiert?

Um die bei komplexen Infrastrukturvorhaben üblichen Verzögerungen zu vermeiden, hat das Projektteam bereits frühzeitig und systematisch eine intensive Einbindung aller relevanten externen Stakeholder organisiert. Das Ziel bestand darin, Erwartungen, Anforderungen und potenzielle Risiken vor Beginn der Allianzphase zu identifizieren, abzustimmen und in die Termin- und Ablaufplanung zu integrieren.

Im Vorfeld wurden hierzu unter anderem

- Prozessanalysen,*
- Präsentationen des Gesamtvorhabens,*
- Abstimmungen im Rahmen des laufenden Scoping-Verfahrens*
- sowie gezielte Rücksprachen zur Projekt- und Genehmigungsterminplanung durchgeführt.*

Dabei konnten risikogeneigte Aspekte, Annahmen zu Verfahrensdauern und Schnittstellen zu beteiligten Organisationen frühzeitig transparent gemacht und das weitere Vorgehen gemeinsam abgestimmt werden.

Zu den bereits eingebundenen Stakeholdern zählen unter anderem:

- die zuständige Vergabestelle,*
- Nutzer- und Betreibervertreter,*
- kommunale und städtische Interessenvertreter,*
- sowie die für Wasserstraßenvorhaben relevanten WSV-internen Fach- und Querschnittsstellen.*

Fazit:

Durch frühzeitige und strukturierte Abstimmungen wurden wesentliche Grundlagen geschaffen, um häufige Verzögerungsursachen – insbesondere an Schnittstellen zu Genehmigungsverfahren, Betreiberanforderungen und behördlichen Prüfprozessen – proaktiv zu vermeiden. Für das weitere Vorgehen im Projekt sind weitere Einbindungen der Stakeholder geplant und bereits abgestimmt.

Wie ist konkret die Personalbedarf für Ausführende in der Planungsphase und für Planer in der Ausführungsphase einzuschätzen? Welche Aufgaben übernehmen die benannten Partner in den jeweiligen Phasen?

Der Personalbedarf aller Allianzpartner richtet sich nach der jeweiligen Projektphase und wird im Rahmen der gemeinsamen Planung (u. a. 90-Tage-Plan) konkretisiert.

In der Vertragsphase 1 stellt der Generalplaner (VP 1) den Großteil der erforderlichen Ressourcen. Die Ausführenden der Vergabepakete VP 2 und VP 3 sind mit einem geringeren, jedoch kontinuierlichen Leistungsanteil eingebunden. Der Schwerpunkt ihrer Mitwirkung liegt vor allem auf baubetrieblichen Fragestellungen, insbesondere bei Machbarkeitsprüfungen, der Bau und Baustellenlogistik, der Ablauf und Terminplanung, der kostenbezogenen Bewertung sowie der Optimierung von Bauverfahren und Ausführungstechniken im Rahmen der Arbeitsvorbereitung.

In der Vertragsphase 2 decken die Ausführenden den überwiegenden Personalbedarf, insbesondere in den Bereichen Bauleitung, Arbeitsvorbereitung, Qualitätssicherung und Vermessung. Die Planer bleiben mit einem reduzierten Leistungsumfang eingebunden und übernehmen insbesondere Detailklärungen, die Fortschreibung des BIM-Modells sowie die unterstützende Mitwirkung bei der Werkstatt- und Montageplanung der ausführenden Vergabepakete.

Grundsätzlich arbeiten alle Partner phasenübergreifend integriert zusammen; der genaue Ressourceneinsatz wird gemeinsam festgelegt.

Wer trifft welche Entscheidungen in der Organisation?

Im Allianzmodell wird eine flache Hierarchie dadurch gelebt, dass alle Partner auf Augenhöhe zusammenarbeiten, Informationen transparent geteilt werden und Entscheidungen dort getroffen werden, wo das fachliche Know-how liegt. Das bedeutet: Operative Fragen

werden nicht „nach oben eskaliert“, sondern im Team gelöst. – Nur Grundsatzentscheidungen gehen in die Steuerungsgremien.

1. PRT-Ebene (Projektrealisierungsteams)

Hier arbeiten Planer, Ausführende und Auftraggebervertreter gemeinsam an den technischen, planerischen und baulichen Lösungen.

Entscheidungen:

- alle operativen Entscheidungen
 - Schnittstellen- und Detailabstimmungen
 - Prioritäten in der täglichen Arbeit
- PRTs sind das Herzstück der flachen Hierarchie: kurze Wege und Entscheidung durch die Experten.

2. PMT-Ebene (Projektmanagementteam)

Das PMT bündelt die Leitungsfunktionen der Partner sowie das Auftraggeberteam.

Entscheidungen:

- Freigabe der Planfortschreibung
 - Fortschreibung von Termin- und Kostenplänen
 - Anpassungen der Leistungs- und Rollenverteilungen
 - Maßnahmen bei Abweichungen
- Das PMT entscheidet nach dem Prinzip „best for project“ – nicht entlang klassischer Unternehmensgrenzen.

3. SMT-Ebene (Steuerungskreis / Allianzboard)

Das SMT trifft nur dann Entscheidungen, wenn grundlegende Aspekte betroffen sind.

Entscheidungen:

- Zielpreisfestlegung und -änderungen
 - übergeordnete Projektstrategie
 - Konfliktentscheidungen, wenn das PMT keine Einigung erzielt.
- Das SMT ist ein strategisches Gremium und steuert nicht operativ.

Wie sollen flache Hierarchien gelebt werden?

Im Kern sollen die nachfolgenden Arbeitsweisen und Vereinbarungen die Zusammenarbeit stärken und starren hierarchischen Strukturen gezielt entgegenwirken. Ziel ist eine kooperative, integrierte Projektorganisation mit klarer Verantwortungsübernahme aller Beteiligten:

- Interdisziplinäre Teams statt getrennter Planer/AG/Auftragnehmer-Strukturen
- Gemeinsame Büros (Co-Location) und tägliche kurze Abstimmungsroutinen
- Transparente Datenbasis (CDE, BIM) statt Informationshoheit einzelner

- *Gemeinsame Termin- und Risikoarbeit*
- *Entscheidungen auf der geringstmöglichen Ebene*
- *Kein Gegeneinander – „No blame, no claim“*
- *Geteilte Verantwortung statt getrennter Zuständigkeiten*

Durch diese Arbeitsweise werden klassische Hierarchieschranken weitgehend aufgelöst. Alle Projektbeteiligten tragen gemeinsam Verantwortung für den Projekterfolg und ermöglichen dadurch schnelle klare und fachlich fundierte Entscheidungen.

Die konkreten Ausprägungen dieser Zusammenarbeit einschließlich der zugrunde liegenden Prozesse Wertgrenzen und Entscheidungsprinzipien werden nicht einseitig vorgegeben, sondern gemeinsam innerhalb der Allianz entwickelt verbindlich festgelegt und fortlaufend weiterentwickelt.

Wie sieht die Startwoche / das Onboarding der Allianz aus? ("Stichwort Strategieworkshops SMT, PMT?")

Die Startwoche markiert den offiziellen Beginn der Allianzphase und hat das Ziel, von Anfang an ein gemeinsames Verständnis für Projektziele, Rollen, Verantwortlichkeiten und die Form der Zusammenarbeit zu schaffen. In mehreren aufeinander abgestimmten Workshop Tagen werden die wesentlichen Grundlagen für eine integrierte und kooperative Projektabwicklung gelegt.

Typische Bausteine der Startwoche sind:

- *Allianz-Kick-off: Vorstellung aller Beteiligten, Rollenklärung, gemeinsame Werte und Erwartungen.*
- *Strategische Ausrichtung (SMT/PMT): Gemeinsame Zieldefinition, Priorisierung der wesentlichen Erfolgsfaktoren sowie Ableitung der ersten Maßnahmen und eines 90-Tage-Plans.*
- *Arbeitsweise & Methodik: Einführung in Governance, Entscheidungswege, Lean-Arbeitsmethodik (z. B. Last Planner) sowie zentrale Werkzeuge wie CDE und BIM.*
- *Projektbezogene Fachthemen: Erste Abstimmung zu Planung, Genehmigung, Risiken, Schnittstellen und Organisationsstruktur.*

Die konkrete Agenda der Startwoche wird projektbezogen ausgestaltet und auf die jeweiligen Rahmenbedingungen angepasst, orientiert sich jedoch stets an diesen Kernmodulen. Ziel ist ein strukturierter, gemeinsamer und zügiger Einstieg aller Allianzpartner in die operative Projektarbeit auf Basis eines einheitlichen Verständnisses und klarer Arbeitsprinzipien.

2.5. Vergütungsmodell

In diesem Kapitel werden die Fragen aus dem Marktstand Vergütungsmodell dokumentiert. Der Fokus lag auf der grundsätzlichen Ausgestaltung der Vergütungssystematik, der Transparenz der Kostenstruktur sowie dem Zusammenspiel von Vergütung, Anreizen und Risikoverteilung. Die aufgeführten Fragen und Antworten geben den Diskussionsstand aus dem Marktdialog wieder:

Wie viele Projekte wurden bereits im IPA-Verfahren vergeben?

Entsprechend der Information des IPA-Zentrums gibt es aktuell rund 43 Projekte in unterschiedlichen Projektphasen. Von diesen 43 Projekten befindet sich eine Vielzahl bereits in der Planungs- oder Vergabephase, einige bereits in der Ausführungsphase. Drei sind bereits abgeschlossen, davon ist ein Projekt im wasserbaulichen Kontext.

Wie hoch war die Zielkostenunterschreitung bei den fertiggestellten Projekten?

Im Mittel liegt die Unterschreitung der Zielkosten im europäischen Vergleich bei 3-5 %, bei einer sachgerechten Planungsphase (hier: Vertragsphase 1) und einem werthaltigen Zielpreis, der bereits in der Planungsphase Optimierungen berücksichtigt.

Sieht das Vergütungsmodell vor, dass auf die erstattbaren Kosten bei Überschreitung des Zielpreises weder Gewinn noch Allgemeine Geschäftskosten gezahlt werden?

Das Vergütungsmodell sieht vor, dass bei einer Überschreitung des Zielpreises in der Ausführungsphase immer die tatsächlich angefallenen und als erstattungsfähig definierten Kosten erstattet werden. Allerdings werden die Allianzpartner an einer Kostenüberschreitung durch Zahlung eines verminderten Deckungsbeitrages (AGK+Gewinn) beteiligt.

Die Beteiligung ist abhängig von der Höhe, der im Vergabeverfahren durch den Bieter angebotenen Beteiligungsquote. Diese kann in Abhängigkeit der Risikobereitschaft des Bieters maximal dem Deckungsbeitrag entsprechen oder niedriger sein. Im Fall einer Kostenüberschreitung werden Mehrkosten zur Hälfte auf den AG und die Allianzpartner aufgeteilt, bis der Beteiligungsbeitrag aufgebraucht ist. Darüberhinausgehende Überschreitungen der Zielkosten werden vollständig durch den AG mit den tatsächlich angefallenen und als erstattungsfähig definierten Kosten ohne zusätzlichen Deckungsbeitrag vergütet.

Was ist der finanzielle Worst Case für ein Unternehmen?

Der finanzielle Worst Case eines Allianzpartners ist durch dessen individuellen Beteiligungsbeitrag begrenzt. Dieser Beitrag definiert den maximalen Betrag, den das Unternehmen im Fall einer Zielkostenüberschreitung tragen muss. Selbst wenn die tatsächlichen

Projektkosten den Zielpreis deutlich überschreiten, ist das finanzielle Risiko für den einzelnen Allianzpartner auf die Höhe des vereinbarten Beteiligungsbeitrags beschränkt.

Wenn der Deckungsbeitrag dem Beteiligungsbeitrag entspricht, fällt dann im schlechtesten Fall die Marge des Auftragnehmers auf Null?

Im theoretischen Ausnahmefall, dass bei Schlussrechnung Mehrkosten in einer Größenordnung entstehen, die dem zweifachen Beteiligungspool gemessen am vereinbarten Zielpreis entsprechen und der Vertragspartner eine Beteiligungsquote anbietet, die dem gesamten Deckungsbeitrag entspricht, würde dies zu einer vollständigen Aufzehrung des Deckungsbeitrags führen. In diesem Szenario wird der Deckungsbeitrag in vollem Umfang zur Verlustabdeckung eingesetzt. Eine darüberhinausgehende Verlustbelastung erfolgt nicht. Dieses Szenario stellt einen Extremfall dar und setzt voraus, dass sowohl die Mehrkosten diese Größenordnung erreichen als auch die Beteiligungsquote maximal ist.

Wird für den Planer erst am Ende der Ausführungsphase (Vertragsphase 2) klar, ob er eine zusätzliche Auszahlung aufgrund eines Leistungsgewinns erhält?

Grundsätzlich bestehen zwei Mechanismen zur Realisierung eines Leistungsgewinns. Der Leistungsgewinn 1a entsteht, wenn das zu Beginn der Vertragsphase 1 gemeinsam definierte Planungsbudget unterschritten wird. Dieser Leistungsgewinn wird unmittelbar nach Abschluss der Vertragsphase 1 festgestellt und gemäß dem vorher vereinbarten Aufteilungsschlüssel an die Allianzpartner ausgezahlt. Der Leistungsgewinn 1b sowie weitere Kostenunterschreitungen während der Vertragsphase 2 werden erst mit der Schlussrechnung ermittelt und anschließend an die Allianzpartner ausgeschüttet.

Wie wird der Leistungsgewinn am Ende der Bauphase aufgeteilt?

Der Anteil der Allianzpartner am Leistungsgewinn wird proportional zu ihrem jeweiligen Beteiligungsbeitrag am Beteiligungspool verteilt. Maßgeblich ist das Verhältnis des individuellen Beteiligungsbeitrags jedes Partners zur Gesamthöhe des Pools. Entsprechend erhält jeder Allianzpartner einen Anteil am Leistungsgewinn, der seinem prozentualen Beitrag zum Beteiligungspool entspricht.

Kann es zu Rückzahlungen von bereits geleisteten Zahlungen kommen?

Ja, diese Möglichkeit besteht. Sollte der vom Auftraggeber eingesetzte Wirtschaftsprüfer im Rahmen seiner Prüfung Auffälligkeiten oder Unregelmäßigkeiten feststellen, etwa einen verdeckten Gewinnabfluss oder vergleichbare Sachverhalte, behält sich der Auftraggeber ausdrücklich das Recht vor, bereits geleistete Zahlungen in dem entsprechenden Umfang zurückzufordern. Grundlage hierfür sind die vertraglich vereinbarten Mechanismen zur Sicherstellung einer ordnungsgemäßen Abrechnung sowie der Nachweisführung gegenüber dem Auftraggeber.

Wir der Beteiligungsbeitrag symmetrisch sein?

Die Summe aller Beteiligungsbeiträge der Allianzpartner bildet den gemeinsamen Beteiligungspool. Dieser Beteiligungspool, ergänzt um den auf den Auftraggeber entfallenden Anteil, definiert zugleich die Obergrenze und die Untergrenze für mögliche Kostenabweichungen. Innerhalb dieser Bandbreiten besteht ein symmetrisches Anreizsystem mit einer grundsätzlichen Aufteilung von Chancen und Risiken in gleicher Höhe zwischen Auftraggeber und Auftragnehmern. Die Systematik schafft eine klare Interessengleichrichtung: Erfolgsgewinne werden gemeinsam realisiert, ebenso werden Kostenüberschreitungen gemeinsam getragen. Damit entsteht eine echte Situation mit beidseitigem Gewinn aber auch beidseitigem Verlust, die die Partner dauerhaft zu wirtschaftlichem und kooperativem Handeln motiviert.

Wird der Budgettopf in der Validierungsphase festgelegt?

Das zur Verfügung stehende Budget des Auftraggebers wurde im Vorfeld durch den Auftraggeber ermittelt. Basis der Ermittlung waren sowohl Vergleichskalkulationen aus abgeschlossenen Projekten sowie eine sachgerechte Ermittlung der mit dem Projekt verbundenen Risiken und Unsicherheiten auf Basis des vorliegenden Planungsstandes. In der Validierungsphase erfolgt eine Prüfung des Referenzbudget des AG (Allianzbudgets) durch die Allianzpartner und den AG.

Wurden Haushaltsmittel bereits genehmigt?

Es wurde bereits die HU-Planung beantragt, aber noch nicht freigegeben. Nach Rücksprache mit den Verantwortlichen ist bald mit einer Freigabe der Planungsmittel zu rechnen.

Geht die Differenz aus Allianzbudget und ermittelten Zielkosten in den Risikotopf mit ein?

Ja, der Leistungsgewinn 1b sieht vor, dass die Differenz zwischen dem Referenzbudget des AG (Allianzbudget) und den tatsächlich ermittelten Zielkosten zum Ende der Planungsphase als zusätzlicher Betrag in den finalen Zielpreis eingestellt wird. Eine Aufteilung dieser Differenz erfolgt nicht, es erfolgt eine gesamthafte Einstellung (Erhöhung des Zielpreises um die Differenz).

Wie wird das Planungsbudget ermittelt?

Das Planungsbudget wird nach Zuschlagserteilung gemeinsam ermittelt. Berechnungsgrundlage sind die mit dem finalen Angebot abgegebenen Stundenverrechnungssätze, der aus dem Personaleinsatzplan prognostizierte Sollaufwand je Mitarbeiter und Qualifikationsstufe und die gemeinsam identifizierten und bewerteten Risiken der Vertragsphase 1. Der Aufwand entsprechend des Personaleinsatzplanes orientiert sich an der gemeinsam abgestimmten Planung der Planung (Planungsterminplan).

Wird der Zielpreis im Falle von Leistungsänderungen des AG fortgeschrieben?

Eine Anpassung beziehungsweise Fortschreibung des Zielpreises erfolgt in mehreren Konstellationen. Sie kann durch eine Änderungsanordnung, durch externe Einwirkungen mit Bezug zur funktionalen Leistungsbeschreibung und damit zu den Grundlagen der Preisermittlung sowie durch realisierte Risiken aus der Verantwortungssphäre des Auftraggebers ausgelöst werden. In jedem Fall sind die Auswirkungen sowohl auf die Basiskosten als auch auf das Risikoportfolio und die Nominalisierung systematisch zu prüfen und zu bewerten. Die Bewertung umfasst neben den finanziellen Effekten ausdrücklich auch alle terminlichen Folgen und damit die Auswirkungen auf den vertraglichen Gesamtterminplan.

Muss man den Zuschlagssatz für Allgemeine Geschäftskosten nachweisen oder kann man ist dieser frei wählbar?

Die Bestandteile der Deckungsbeiträge, die über den Zuschlagssatz abgegolten werden, ergeben sich unmittelbar aus dem Vertrag sowie den zugehörigen Anlagen. Diese Vertragsunterlagen werden vollständig mit den Vergabeunterlagen bereitgestellt, sodass jeder Bieter die relevanten Inhalte einsehen und für sein Angebot berücksichtigen kann.

Bezüglich der Prüfung der angegebenen Deckungsbeiträge wird derzeit intern abgestimmt, ob der Nachweis auf Basis einer formellen Prüfung verlangt wird oder ob eine pauschale Plausibilitätsprüfung bevorzugt wird. Gegenwärtig wird zudem geprüft, welche Prüftiefe fachlich und vergaberechtlich sinnvoll ist. Eine abschließende Entscheidung dazu wird den Bietern rechtzeitig mitgeteilt.

Vor diesem Hintergrund ist der Deckungsbeitrag nicht frei wählbar. Er muss sich an den Vorgaben der Vergabeunterlagen und des Vertrages orientieren. Welche Nachweise oder Offenlegungen im Einzelnen erforderlich sein werden, ist Bestandteil des noch laufenden Abstimmungsprozesses. Sobald die finale Vorgehensweise zur Überprüfung festgelegt ist, erfolgt eine entsprechende Information an die Bieter.

Woraus setzen sich die Zuschlagssätze zusammen?

Der Zuschlagssatz dient der Abgeltung jener Kostenbestandteile und unternehmerischen Leistungen, die nicht unmittelbar als erstattbare Einzelkosten erfasst werden, aber für die Leistungserbringung erforderlich sind. Er stellt damit den kalkulatorischen Ausgleich für die allgemeine unternehmerische Struktur und das übernommene Risiko dar.

Im Zuschlagssatz sind insbesondere enthalten:

a) *Allgemeine Geschäftskosten wie Verwaltung, Unternehmensführung, zentrale Dienste, IT-Infrastruktur, Personalverwaltung, Controlling, Rechnungswesen, Recht und Versicherung*

b) *Projektunabhängige Gemeinkosten, die nicht verursachungsgerecht einzelnen Leistungen oder Stunden zugeordnet werden können*

c) *Unternehmerisches Wagnis für allgemeine, nicht projektspezifisch quantifizierbare Risiken im Rahmen der vertraglich vereinbarten Leistungen*

d) *Gewinnanteil als Vergütung für das eingesetzte Kapital, die unternehmerische Verantwortung sowie die Übernahme der Gesamtkoordination und Leistungsfähigkeit*

Nicht Bestandteil des Zuschlagssatzes sind erstattbare Einzelkosten wie Löhne, Gehälter, Gerätekosten, Materialkosten oder projektbezogene Fremdleistungen, sofern diese separat abgerechnet werden. Ebenfalls nicht enthalten sind Kosten für Mängelbeseitigung eigener Fehler oder wiederholte Leistungen, sofern diese vertraglich ausdrücklich von der Zuschlagsfähigkeit ausgeschlossen sind. Der Zuschlagssatz ist damit ein zentrales Element des Vergütungsmodells, das Transparenz schafft, Fehlanreize vermeidet und eine klare Trennung zwischen erstattbaren Kosten und unternehmerischer Deckung sicherstellt.

Woher weiß man als Firma, wie hoch die Beteiligungsquote sein soll?

Bei der Beteiligungsquote handelt es sich um ein Preiskriterium im Rahmen der Zuschlagswertung. Ihre Höhe ergibt sich aus der individuellen Einschätzung der Chancen und Risiken durch den jeweiligen Bieter. Die maximale Beteiligungsquote darf den Umfang des angebotenen Deckungsbeitrags nicht überschreiten.

Gibt es Unterschiede zwischen den Deckungsbeiträgen für Planer und Bauunternehmen?

Die Höhe des Deckungsbeitrags ergibt sich aus den internen Bereitschaftskosten des Unternehmens. Diese werden im Wesentlichen durch den betrieblichen Aufwand, die personelle und organisatorische Struktur sowie die Unternehmensgröße geprägt. Zwischen ausführenden und planenden Gewerken bestehen dabei regelmäßig deutliche Unterschiede, da sich deren Kostenstrukturen, Betriebsorganisation und Risikoprofile grundlegend voneinander unterscheiden.

Wie wird die Regelung des AG hinsichtlich der Deckungsbeiträge für Nachunternehmerleistungen aussehen?

Die Auftraggeberseite beabsichtigt, einen Deckungsbeitrag für Fremdleistungen gesondert abzufragen. Dieser Zuschlagssatz wird sowohl für die Vertragsphase 1 (Validierungs- und Planungsphase) als auch für die Vertragsphase 2 (Bau) erhoben. In gleicher Systematik ist vorgesehen, den Deckungsbeitrag für Eigenleistungen in beiden Vertragsphasen separat

zu erfassen. Insgesamt werden somit vier Deckungsbeitragssätze abgefragt, jeweils differenziert nach Eigen- und Fremdleistung sowie nach Vertragsphase 1 und 2.

Können die jeweiligen Allianzpartner verschiedene Sätze für Beteiligungsbeitrag (BB) und Deckungsbeitrag (DB) verwenden?

Jeder Allianzpartner legt im Rahmen seines Angebots eigenständig fest, welchen prozentualen Deckungsbeitrag und welche Beteiligungsquote er anbietet. Diese Werte spiegeln die individuelle Einschätzung des Partners zu Chancen und Risiken sowie die eigene wirtschaftliche Erwartung wider. Daher ist davon auszugehen, dass sich die angebotenen Sätze für Deckungsbeitrag und Beteiligungsquote zwischen den Partnern unterscheiden können. Entscheidend ist, dass beide Werte transparent angeboten werden und die Vorgaben aus den Vergabeunterlagen eingehalten werden.

Sucht sich der AG nicht immer zwangsweise die Firma mit dem geringsten Deckungsbeitrag (AGK + Gewinn) aus?

Das Vergabeverfahren ist als Kompetenzwettbewerb ausgestaltet und zielt darauf ab, sowohl wirtschaftliche als auch fachliche Leistungsfähigkeit der Bieter umfassend zu bewerten. Neben den verpflichtenden Preiskriterien Deckungsbeitrag und Beteiligungsquote kommt insbesondere den qualitativen Wertungselementen ein maßgeblicher Stellenwert zu. Hierzu zählen vor allem die technischen Konzepte der Bieter, die deren planerische, baubetriebliche und organisatorische Leistungsfähigkeit abbilden. Ergänzend erfolgt eine Beurteilung im Rahmen eines Assessment Centers, mit dem die projektbezogene Problemlösungskompetenz, die Kooperationsfähigkeit sowie die Fähigkeit zur strukturierten Herangehensweise an komplexe Aufgabenstellungen geprüft werden. Dadurch wird sichergestellt, dass nicht allein der Preis, sondern vor allem die nachweisbare technische Exzellenz, die methodische Qualität und die Teamfähigkeit den Ausschlag für den Zuschlag geben.

Wird die Höhe des DB einmal vertraglich festgelegt und dann nie wieder angetastet?

Die im finalen Angebot angebotenen Deckungsbeiträge und die dazugehörigen Zuschlagssätze gelten verbindlich für die jeweiligen Vertragsphasen. Eine spätere Anpassung erfolgt grundsätzlich nicht. Der vereinbarte Deckungsbeitrag wird einmalig im Vertrag festgelegt und bleibt für die Dauer der entsprechenden Phase bestehen.

Ist es möglich, den Beteiligungsbeitrag über eine Bürgschaft abzudecken anstelle einer in Bezug auf den Cashflow unattraktiven klassischen Vorfinanzierung?

Aktuell liegt seitens des Auftraggebers noch keine abschließende Entscheidung vor. Die Überlegungen zur Absicherung des Beteiligungsbeitrags über eine Bürgschaft anstelle einer klassischen Vorfinanzierung sind bekannt und werden gegenwärtig intern geprüft. Der

Auftraggeber bewertet beide Optionen insbesondere im Hinblick auf Liquidität, Risikoübernahme, vertragliche Ausgestaltung sowie die Auswirkungen auf die Angebots- und Marktattraktivität. Mit Veröffentlichung der Vergabeunterlagen wird hierzu eine verbindliche Festlegung getroffen sein.

Es wird vorgeschlagen, dass die Allianzpartner nicht auf Stundenbasis, sondern auf Basis von Tagessätzen abgerechnet werden, um die Prüfzyklen und Abwicklungsmodalitäten zu vereinfachen, wie ist dieses konkret vorgesehen?

Aktuell ist vorgesehen, dass die Abrechnung der Personalleistungen weiterhin auf Basis von Stundensätzen erfolgt. Der Vorschlag, stattdessen Tagessätze zu verwenden, wurde aufgenommen und wird durch den Auftraggeber geprüft. Ziel der Prüfung ist es zu bewerten, ob eine Umstellung auf Tagessätze zu einer Vereinfachung der Prüfprozesse führt und gleichzeitig eine sachgerechte, transparente und vergabekonforme Abrechnung ermöglicht.

Sollte der Auftraggeber nach Abschluss der Prüfung zu dem Ergebnis kommen, dass die Verwendung von Tagessätzen vorteilhaft ist, wird die angepasste Vergütungsvariante eindeutig in den Vergabeunterlagen beschrieben und den Bietern rechtzeitig bekanntgegeben. Bis zur finalen Entscheidung bleibt die bisher geplante Abrechnungslogik auf Stundenbasis maßgeblich.

Wie werden die Verrechnungssätze in der Ausschreibungsphase gebildet?

Für jede Qualifikationsstufe sind die Verrechnungssätze gesondert zu bestimmen. Die entsprechenden Qualifikationsstufen sind in den Vergabeunterlagen eindeutig festgelegt. Ihre Zusammensetzung und ihre Mindestbestandteile ergeben sich aus den Erläuterungen zu den Zuschlagskriterien und aus den vertraglichen Anlagen.

Wie wird sichergestellt, dass auch kleinere Unternehmen - vor allem auch ausführende Unternehmen - während der Planungsphase liquide bleiben und längerfristig ihr Personal gewinnbringend nutzen können? (Stichwort: "Ausführende verdienen mit Bauen ihr Geld")

Das Allianz-Modell berücksichtigt die Bedürfnisse kleinerer und mittelständischer Unternehmen in besonderem Maße. Die Struktur des Vergütungsmodells stellt sicher, dass alle Partner – auch die ausführenden Unternehmen – während der Vertragsphase 1 (Validierungs- und Planungsphase) liquide bleiben und ihr Personal wirtschaftlich einsetzen können. In dieser Phase werden die kalkulierten Eigenkosten einschließlich der angemessenen Gemeinkosten in regelmäßigen Zahlungsintervallen auf Basis des tatsächlich erbrachten Leistungsfortschritts vergütet. Die Zahlungen sind nicht an die Einhaltung des Zielpreises geknüpft. Somit wird gewährleistet, dass die Unternehmen keine Vorfinanzierung leisten müssen und nicht auf spätere Baufeldfreigaben oder Bauleistungen angewiesen sind, um ihre Kosten zu decken.

Die Vertragsphase 1 dient zugleich der frühzeitigen technischen Einflussnahme der ausführenden Unternehmen, indem sich die Unternehmen mit ihrem Personal und Know-how intensiv in den Planungsprozess einbringen. Ihre Kapazitäten und ihr Know-how fließen in die Ausgestaltung des Bauverfahrens und der Kalkulationsparameter ein. Dadurch entsteht für die Unternehmen ein klar planbares Leistungsvolumen für das planende und das Leitungspersonal mit einer stabilen, vergüteten Auslastung. In der späteren Vertragsphase 2 (Bau) wird unmittelbar auf den gemeinsam entwickelten Planungsständen aufgebaut, so dass die Unternehmen aus dem Wissen der frühen Phase und der hohen Realisierungsreife der Planung einen Effizienzvorteil und damit einen wirtschaftlichen Nutzen ziehen.

Ist das Modell mittelstandsgerecht?

Es besteht die Möglichkeit, als Allianzpartner bzw. Bestandteil von ARGE/INGE oder auf Nachunternehmerebene am Projekt mitzuwirken.

Ist eine Vergütung bereits innerhalb der Vergabephase, innerhalb derer schon Planungen geschehen, vorgesehen?

In der Angebotsphase sind keine Planungsleistungen vorgesehen und somit ergibt sich derzeit keine Vergütung für die Vergabephase. Dieser Punkt wird durch den AG jedoch geprüft und im weiteren Verlauf des Verfahrens noch bewertet. Sollte sich hieraus eine Anpassung oder Ergänzung ergeben, wird dies transparent kommuniziert.

Woher weiß man als Firma, wie hoch die Risikokosten sein sollen?

Die Höhe der gewerkespezifischen Risikokosten ergibt sich aus der jeweiligen Bewertung der Allianzpartner und wird als Bestandteil in das gemeinsam geführte Risikoregister aufgenommen. Die endgültige Festlegung der Risikokosten erfolgt im Rahmen der gemeinsamen Bestimmung des Zielpreises zum Abschluss der Vertragsphase 1. Dem Auftraggeber steht die Möglichkeit offen, einzelne Risiken aus dem Risikoregister zu separieren und die finanziellen und terminlichen Auswirkungen eigenverantwortlich zu übernehmen. Risiken, die in dieser Form aus dem Register entfernt werden, gelten nicht mehr als Risiken der Allianz.

Werden Risiken gemeinsam ermittelt?

Risiken werden auf Basis eines gemeinsam erstellten Risikoregisters in Risikoworkshops während der Zielpreisermittlung ermittelt und bewertet. Die im Risikoregister aggregierten Risikokosten stehen allen Allianzpartnern gemeinsam zur Risikokompensation zur Verfügung. Es findet somit eine Risikopoolung über alle Allianzpartner statt.

Wird es eine gemeinsame Kalkulation von Indexwerten (Nominalisierung) geben?

Die Nominalisierung erfolgt für jeden Allianzpartner auf Grundlage der gemeinsam vereinbarten Verfahren und Regeln im Rahmen der Zielpreisermittlung. Maßgebliche Ausgangsbasis hierfür sind die Vorgaben des Auftraggebers zur Ermittlung des Zielpreises, wie sie in den Vergabeunterlagen festgelegt sind.

Wer übernimmt Kostensteigerungen bei Nachunternehmern?

In der Vertragsphase 2 (Bau) werden sämtliche Kostensteigerungen bei den Nachunternehmern grundsätzlich durch die im Zielpreis enthaltenen Risikokosten ausgeglichen. Voraussetzung ist, dass diese Kostensteigerungen aus dem normalen Bauablauf oder aus den üblichen Leistungs- und Marktunsicherheiten resultieren. Nicht zu den Risikokosten der Allianz zählen Kostenanpassungen, die auf eine Änderung oder Konkretisierung der funktionalen Leistungsbeschreibung oder auf eine ausdrückliche Anordnung des Auftraggebers zurückzuführen sind. In diesen Fällen erfolgt eine gesonderte Bewertung und gegebenenfalls eine entsprechende Anpassung des Zielpreises.

Laufen Mehrkosten aus falscher Planung gegen den Beteiligungsbeitrag?

Mehrkosten infolge fehlerhafter oder redundanter Planungsleistungen wirken sich in den beiden Projektphasen unterschiedlich aus. Während der Planungsphase führen solche zusätzlichen Kosten zunächst zu einer Erhöhung der im Zielpreis vorgesehenen Planungsaufwendungen. Es handelt sich in diesem Stadium um eine reguläre Anpassung des Zielpreises, da die Vertragsphase 1 gerade dazu dient, das funktionale Leistungssoll zu konkretisieren und die wirtschaftlich optimale Lösung auszuarbeiten.

Treten Planungsfehler oder daraus resultierende Mehrkosten hingegen erst in der Vertragsphase 2 (Bauphase) auf, belasten diese zunächst das Risikobudget der Allianz. Das Risikobudget dient der Deckung unvorhergesehener Entwicklungen, die trotz sorgfältiger Planung eintreten können. Wird das Risikobudget vollständig ausgeschöpft, laufen weitere Mehrkosten gegen den Beteiligungspool der Allianzpartner.

Wie spielt der Selbstbehalt der Projektversicherung in das Vergütungsmodell mit ein?

In dem sehr unwahrscheinlichen Fall, dass ein Schaden entsteht, für den gemeinsam entschieden wird, die gemeinsame Projektversicherung in Anspruch zu nehmen, laufen die Kosten für den Selbstbehalt gegen den gemeinsam ermittelten Zielpreis.

Wann endet die Planungsphase (Vertragsphase 1)?

Die Vertragsphase 1 endet mit der einvernehmlichen Festlegung des Zielpreises durch die Allianzpartner. Grundlage hierfür ist ein vollständig erarbeitetes Pflichtenheft, aus dem ein belastbarer und ausführungsfähiger Planungsstand hervorgeht. Zu diesem Zeitpunkt liegt die erforderliche Bausollklarheit vor, die den Übergang in die Bauphase ermöglicht. Das

Abschlusskriterium ist damit ein Zielpreis, der technisch, wirtschaftlich und terminlich abgestimmt ist und als gemeinsame Entscheidungsgrundlage für die Bauausführung dient.

Ist eine Kostenartenstruktur für die Kalkulation vorgegeben?

Mit den Vergabeunterlagen stellt der Auftraggeber verbindliche Grundsätze für die Zielpreisermittlung und für die Abrechnung zur Verfügung. Diese Grundsätze enthalten allgemeine Anforderungen an Vor- und Nachkalkulation sowie eine Strukturierung der gängigen Kostenarten der Kosten- und Leistungsrechnung Bau mit ihren jeweiligen Kostenbestandteilen. Die bereitgestellten Grundsätze dienen als Grundlage für die Entwicklung einer gemeinsamen Kalkulationsstruktur im Allianzmodell. Sie werden zu Beginn der Allianz weiterentwickelt und im Verlauf der Vertragsphase 1 gemeinsam konkretisiert und verfeinert. Damit wird sichergestellt, dass alle Allianzpartner eine einheitliche und nachvollziehbare Kalkulationslogik anwenden.

3. Auswertung des Live Fragebogens

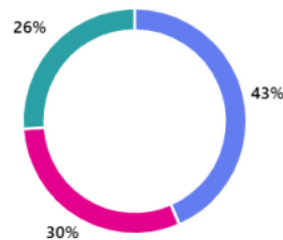
Den Bietern wurde ein Fragebogen bereitgestellt, um ihre Einschätzung zu den thematischen Schwerpunkten und Strukturen des Projekts abzugeben. Die gesammelten Antworten wurden ausgewertet und zusammengefasst.

Die Auswertung zeigt insbesondere, wie das Pilotprojekt des WSA` im Rahmen des Partnerschaftsmodells Wasserstraße (PmW) bewertet wird. Im Wesentlichen steht dabei die integrierte Projektabwicklung innerhalb des Allianzkreises, der die drei Vergabepakete sowie der AG als weiteren Allianzpartner umfasst. Die Ergebnisse tragen somit zur Optimierung der gemeinsamen Planung und Umsetzung bei.

Zusammenstellung der Ergebnisse:

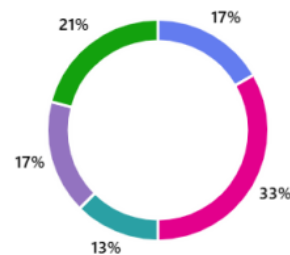
1. Welchem Vergabepaket ist Ihr Unternehmen zugeordnet?

● VP 1 - Planung: Generalplanung	10
● VP 2 - Bau: Stahlwasserbau, Maschinenbau, Elektrotechnik	7
● VP 3 - Bau: Wasserbau, Spezialtiefbau / Konstr. Ingenieurbau, Erdbau	6



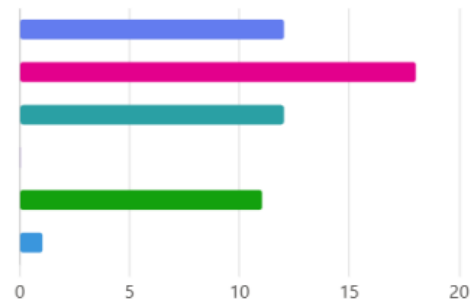
2. Wie ist Ihr Kenntnisstand zur Integrierten Projektabwicklung?

● Bisher keine Berührungspunkte.	4
● Ich habe mich inhaltlich mit IPA beschäftigt (Vorträge, etc.).	8
● Wir sind an einem anderen Projekt im Vergabeverfahren beteiligt.	3
● Wir sind in einem IPA-Projekt als Allianzpartner <i>Planung</i> beteiligt.	4
● Wir sind in einem IPA-Projekt als Allianzpartner <i>Realisierung</i> beteiligt.	5



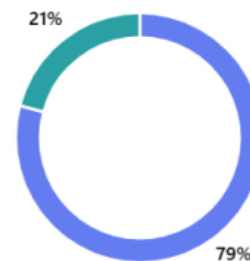
3. Was sind Ihre Erwartungen bzgl. einer Bewerbung bei einem IPA-Projekt?

- straffere Planungszeit, durchgängige und belastbare Realisierung. 12
- Zielorientiertes und partnerschaftliches Arbeiten mit Fokus auf gemeinsame Zielerreichung. 18
- Gerechte Vergütung und Bonus bei Zielerreichung. 12
- Die IPA Grundlagen sind mir nicht verständlich genug und ich möchte mich nicht an einem... 0
- Weniger Schuldzuweisungen ("blame game"), sondern lösungsorientierte Problembearbeitung. 11
- Sonstiges. 1



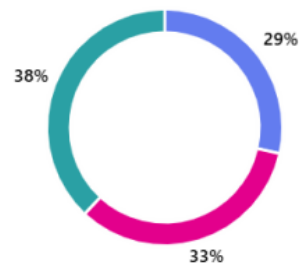
4. Haben Sie persönlich Interesse bei einem IPA-Projekt mitzuwirken?

- Ja. 19
- Nein. 0
- Bisher keine Erfahrungen mit IPA-Projekten. 5



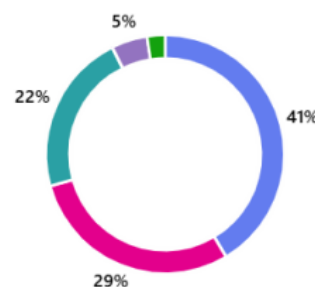
5. Wie groß ist Ihre Bereitschaft in einem gemeinsamen Allianzbüro (in Präsenz) als Allianzpartner mitzuwirken?

- Hoch (Wir können uns vorstellen an 3 bis 4 Tagen in Präsenz im Allianzbüro zu sein.) 6
- Mittel (Wir können uns vorstellen an 2 bis 3 Tagen in Präsenz im Allianzbüro zu sein.) 7
- Gering (Wir können uns vorstellen an 1 bis 2 Tagen in Präsenz im Allianzbüro zu sein.) 8



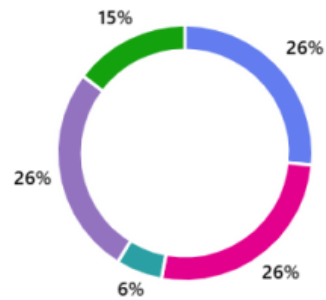
6. Welche der folgenden Aspekte beeinflussen nach Ihrem Ermessen die Attraktivität des Standortes des Allianzbüros?

- Entfernung des Allianzbüros zur Firmenzentrale des jeweiligen Allianzpartners. 17
- Erreichbarkeit des Allianzbüros mit dem ÖPNV. 12
- Hotelangebote in der Nähe des Allianzbüros. 9
- Restaurantangebote in der Nähe des Allianzbüros. 2
- Freizeitangebote in der Nähe des Allianzbüros. 1



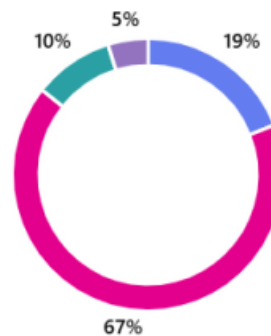
7. Welche der folgenden Standorte würde für Sie am ehesten in Frage kommen für die Errichtung eines Allianzbüros?

● Oldenburg	9
● Papenburg	9
● Leer	2
● Meppen	9
● In der Nähe der Schleuse Herbrum	5

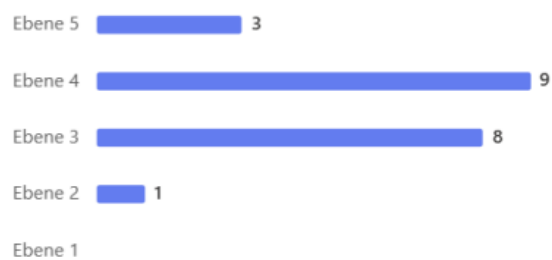


8. Bis zu welchem Anteil Ihrer Vergütung wären Sie bereit, diesen (Anteil) von der Performance des Gesamtteams abhängig zu machen? Beteiligungsquote in %.

● 3 %	4
● 6 %	14
● 9 %	2
● 12 %	1



9. Setzt eine gemeinsame Verantwortung aller Allianzpartner für den Zielpreis den richtigen Anreiz für eine erfolgreiche Projektabwicklung?



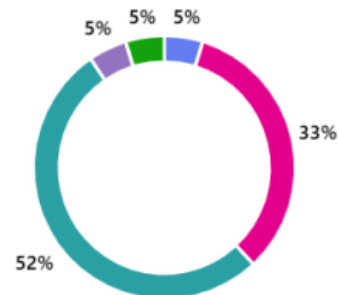
10. Welche der folgenden Optionen bevorzugen Sie bei der Konzeption des Vergabeverfahrens im IPA-Modell?

- Allianzzuschnitt beibehalten. 20
- Allianzzuschnitt reduzieren. 1
- Allianzzuschnitt vergrößern. 0

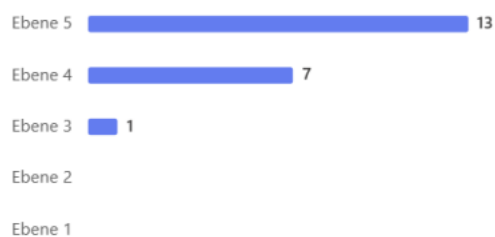


11. Inwieweit halten Sie es für notwendig, dass die WSV zukünftig Ihre Bauprojekte auch mittels PmW/IPA abwickelt?

- Unbedingt notwendig. 1
- Sehr sinnvoll. 7
- Teilweise sinnvoll. 11
- Wenig notwendig. 1
- Nicht notwendig. 1



12. Wie würden Sie die heutige Veranstaltung in Bezug auf informationstiefe und den Ablauf des Dialogs bewerten?



**Wasserstraßen- und
Schiffahrtsamt Ems-Nordsee**

Dienstort Emden

Am Eisenbahndock 3
26725 Emden

Dienstort Meppen

Herzog-Arenberg-Straße 66
49716 Meppen

ersatz.schleuse.herbrum@wsv.bund.de

www.wsv.de/ersatz-schleuse-herbrum

Stand 11.11.2025

**Diese Druckschrift wird im Rahmen der Markt-
information zum Projekt Ersatz der Schleuse
Herbrum vom Wasserstraßen- und Schiffahrtsamt
Ems-Nordsee herausgegeben. Sie darf nicht zur
Wahlwerbung verwendet werden.**

