(2) Werkzeuge des Partnering. Partnerschaftliche Bauabwicklungsmodelle werden durch die umfassende und kombinierte Verwendung folgender **Managementmethoden und -ansätze des Partnering**[688] gekennzeichnet: **259**

Target Costing mit organisierten und stringenten Abläufen, die die Projektentwicklung, Planung und auch Ausführung nach gemeinsam festgelegten (Kosten-)Zielen orientieren.[689] **260**

Value Management oder **Value Engineering** ist ein ausgetüftelter kontinuierlicher Optimierungsprozess mit Blick auf den gesamten Lebenszyklus der Immobilie.[690] Zentrales Instrument des Value Managements sind Workshops in frühen Projektphasen mit allen maßgebenden Projektbeteiligten (Projektleitung und Projektsteuerung des Bauherrn, Architekten und Fachplaner, ausführendes Unternehmen, uU auch Nachunternehmen und Berater mit Spezial-Know-how).

Die in der Auto-Industrie schon seit langem praktizierte Methode des **Simultaneous Engineering** integriert den Planungs- und Herstellungsprozess. Der ausführende Unternehmer wird in die Planung einbezogen. Er prüft und berät aber nicht lediglich, sondern managt den Planungsprozess, sorgt für die Koordination und Integration der Planung und bringt dabei sein ausführungsorientiertes Know-how ein. **261**

Großes Augenmerk wird auf ein **gemeinsames Risikomanagement** gelegt, dh eine gemeinsame Risikoanalyse, -vermeidung und -steuerung, Risikokontrolle und Risikodokumentation.[691] Aktive Vermeidungsstrategien sind kennzeichnend für Partnering, während in traditionellen Vergabemodellen nicht selten schon detaillierte und ausgewogene Risikoallokationen fehlen oder gar einseitige Risikoüberwälzungen auf den in der Vergabe schwächeren Partner stattfinden. **262**

In Partnering-Modellen erfolgt eine laufende Messung und Kontrolle der Ergebnisse und eine ständige Prozessoptimierung. Dieses **gemeinsame Projektcontrolling** hat beim strategischen Partnering – über den Wiederholungsfaktor bei mehreren Projekten – die größte Wirkung. **262a**

Die Baubeteiligten installieren ein integriertes **Projektteam,** das über eine partneringspezifische Organisation und Rollenverteilung verfügt.[692] Abläufe und Kommunikations- und Entscheidungsprozesse werden gemeinsam festgelegt und vom Projektpartner gemanagt. **263**

Der **Beratungsansatz des Projektpartners** ist **umfassend,** er reicht von der Planung über die Ausführung bis in den Betrieb (Life-Cycle-Approach), der Projektpartner berät auch in wirtschaftlicher und finanzieller Hinsicht (ähnlich einem Baubetreuer[693]). **264**

Der Projektsituation angepasste **Anreizsysteme** betreffen nicht allein Kostenziele, sondern auch Terminziele, manchmal auch Qualitätsziele und gehen über die Teilung von Budgetunterschreitungen hinaus (Risk/Reward-Systeme). Eine gemeinsame Zieldefinition ist einer der ersten Schritte im Projekt. **265**

In Partnering-Modellen typisch ist eine vollständige **Transparenz** der finanziellen und ablauftechnischen Vorgänge am Bauvorhaben. Der Auftraggeber hat umfassende Einsichtsrechte in alle Bücher und Schriften des Projekts („open books", regelmäßig übersetzt mit „Gläserne Taschen").[694] **266**

Nicht wesenstypisch für Partnering ist hingegen ein **Maximalpreis mit cost plus fee-Abrede** (GMP-Guaranteed-Maximum-Price), er kommt aber insbesondere eingebettet in ein Construction Management-Modell at risk[695] nicht selten vor. Ebenso finden sich Pauschalpreisabreden für die Ausführungsphase, wobei die Herleitung des Pauschalpreises mit der beschriebenen Transparenz erfolgt und der Preis auf einer weitgehend durchdrungenen Bauaufgabe und gemeinsam erstellten Vertragsgrundlagen fußt. Auch Selbstkostenerstattungsabreden für die Ausführungsphase ohne die Deckelung durch einen Maximalpreis kommen vor. Charakteristisch für Partneringmodelle ist dabei eine **auskömmliche Preisfindung,** die „a good wage for good a job" gewährt, auf der anderen Seite aber auch eine **realistische Preisfindung ohne versteckte Gewinne** des Projektpartners absichert. **267**

---

[688] Vgl. auch Gralla, Garantierter Maximalpreis, S. 40 ff.

[689] Auch → Rn. 280.

[690] Näher Diederichs/Bennison AHO-Heft 19, 2004, S. 92 f.

[691] Zum Risikomanagement vgl. Blecken/Boenert Baukostensenkung S. 204 ff.

[692] Allg. hierzu Bennett/Jayes, Trusting the Team.

[693] → Teil 1 C Rn. 88 ff.

[694] Vgl. zB Scott, Partnering in Europe: Incentives based alliance for projects, 2001; Blecken/Gralla Jahrbuch BauR 1998, 262.

[695] Hierzu → Rn. 297 ff.

268 Der Bauherr ist in annähernd demselben Umfang wie bei einer durch eine externe Projektsteuerung abgewickelte Einzelvergabe in das **Nachunternehmermanagement** des Projektpartners involviert, wenn die Nachunternehmer nicht ohnehin unmittelbar vom Bauherrn beauftragt werden. Häufig wird Partnering nicht lediglich zwischen Bauherrn und dem Hauptunternehmer geübt – so eine Kritik an den in Deutschland üblichen GMP-Verträgen –, sondern erstreckt sich auch auf die **Nachunternehmerebene.** Der Baupartner beauftragt in Abstimmung mit dem Bauherrn sog. „nominated subcontracter" aus einem Pool von bekannten und bewährten Nachunternehmen, wobei alle Gewerke mehrfach im Pool repräsentiert sind. Das Spezial-Know-how der Nachunternehmer kann (zB zu komplizierten Gründungssituationen, innovativen Haustechniklösungen oder anspruchsvollen Fassadenkonstruktionen) bereits in die Planung einfließen.

269 Typisch für Partnering-Modelle sind Gremien, die der informellen **außergerichtlichen Streitschlichtung** dienen, häufig besetzt mit Entscheidern oberhalb der Projektebene, die in „Lenkungsausschüssen" unbeeinflusst vom Tagesgeschäft Streitigkeiten schon im Ansatz zu ersticken suchen. International wird bei entsprechender Organisation eines Partnering-Modells häufig auf formelle Mediationsgremien verzichtet, die dort eher typisch für traditionelle Vergabemodelle sind.

270 Die oben dargestellten Anforderungen an die Leistungserbringung des Projektpartners sind herausfordernd und komplex. Nur wenn der Projektpartner in der Lage ist, diese Anforderungen zu erfüllen, wird das Projekt Erfolg haben. Dies kann durch Vertragsformen oder Vergütungsregeln nicht abgesichert, sondern nur gefördert werden. Dementsprechend findet in Partnering-Modellen regelmäßig ein **Kompetenzwettbewerb** zur Auswahl des Projektpartners anstelle eines reinen Preiswettbewerbs statt, bei dem die Kompetenz und Eignung des Gegenübers grundsätzlich unterstellt wird. International ähneln die Auswahlverfahren für Projektpartner häufig Assessmentcentern für das vorgestellte Projektteam. Zuschlagskriterien für die erste Phase sind u. a. neben der Planungs- und Ausführungskompetenz im Projektsegment die Erfahrung mit Organisationsmodellen wie Construction Management, die Erfahrung im Value Management, die Qualität des präsentierten Konzepts und der abgegebenen Dokumentation sowie die Referenzen und das Auftreten des Projektteams, der handelnden Personen, insbesondere des Projektleiters.[696]

271 Die **kooperative Grundhaltung,** der Wille zur Partnerschaftlichkeit kann in seiner Bedeutung nicht überschätzt werden. Beteiligte, die über viele Jahre hinweg den Kampf um die Auskömmlichkeit erlebt haben und in erster Linie an Angriff und Abwehr in Kategorien wie Behinderung, Bedenken und Mängel denken, kann durch die Verwendung eines anderen Baumodells die Kooperationsfähigkeit und -willigkeit und das umfangreiche Know-how in Partneringmethoden nicht eingeimpft werden.

272 Auftraggeber diskreditieren Partnering-Modelle, wenn sie ohne – notfalls auch extern eingeholte – Kenntnis und Kompetenz in partnerschaftlichen Methoden nur einen Weg zur Überwälzung aller Risiken auf die Auftragnehmerseite sehen. Oder letztere im partnerschaftlichen Ansatz nur einen Weg sehen, hohe Preise zu erzielen und der Auftraggeberseite im Vergabeverfahren „nach dem Mund reden". Die schlechten Ergebnisse solcherart angegangener Modelle sind vorgezeichnet.

273 International findet sich an manchen Projekten eine **Partnering-Charta,** von den Beteiligten in der Initiationsphase des Projekts gemeinsam erarbeitet, ein „Projektgrundgesetz", das den Umgang miteinander während des Projekts regeln soll.[697] Diese Aufstellung kooperativer Grundsätze baut zudem eine „Beißhemmung" auf. Die Projektbeteiligten scheuen die Folgen, wenn sie den gemeinsamen Grund partnerschaftlichen Verhaltens verlassen.

Der Baupartner ist nach alledem nicht lediglich Ausführender oder Planer oder Berater, in getrennten Rollen, mit unterschiedlichen Interessen und mit zu definierenden und zu koordinierenden Schnittstellen zwischen den Aufgabenbereichen. Er ist vor allem **Projektmanager** des Bauherrn mit einem ganzheitlichen Ansatz, der auf den gesamten Lebenszyklus eines Projekts zielt.

274 Seit Aufkommen von Erscheinungsformen des Projektpartnerings in den USA in den 1970er Jahren haben sich international **Spezialanbieter** herausgebildet, die Ihr Herkommen teils aus dem Projektmanagement, teils aus dem Generalunternehmerbau haben. In Deutschland ist part-

---

[696] Diederichs/Bennison AHO-Heft 19, 2004, S. 106.

[697] S. auch den Code of Professional Ethics der Construction Managers Association of America – CMAA, abrufbar unter https://www.cmaanet.org/about-us/code-ethics (4.4.2025).

nerschaftliches Bauen mit ganz wenigen Ausnahmen eine Domäne der Bauindustrie. Die nach den internationalen Erfahrungen für erfolgreiches partnerschaftliches Bauen erforderliche Weiterentwicklung der tradierten Lösungen für Projektstrukturierung, Aufbau- und Ablauforganisation wird dadurch nicht erleichtert.

cc) GMP-Unternehmer

Schrifttum: Gralla, Garantierter Maximalpreis, GMP-Partnering-Modelle – Ein neuer und innovativer Ansatz für die Baupraxis, 2001; Grünhoff, Die Konzeption des GMP-Vertrags – Mediation und Value Engineering, NZBau 2000, 313; Kapellmann/Messerschmidt, VOB Teile A und B/Thierau, 9. Aufl. 2025, Anhang VOB/B, Rn. 42 ff.; Oberhauser, Der Bauvertrag mit GMP-Abrede – Struktur und Vertragsgestaltung, BauR 2000, 1397 ff.; Roquette/Schweiger, Vertragsbuch Privates Baurecht/Schneider, 3. Aufl. 2020, Abschn. C VI. GMP-Vertrag

(1) Das GMP-Modell. Seit Ende der 1990er Jahre wird eine zunehmende Anzahl von **275** Bauvorhaben in Deutschland in sog. „GMP-Modellen" abgewickelt. Dabei wird ein Unternehmer mit einem „Garantierten Maximalpreis-Vertrag" schlüsselfertig beauftragt. Der **GMP-Vertrag** ist dabei im Kern ein Generalunternehmervertrag mit charakteristischen zusätzlichen Vereinbarungen zur Vergütung.[698] GMP steht als Abkürzung für „Guaranteed Maximum Price". Bei diesem Vertragskonstrukt handelt es sich um eine spezifisch deutsche Erscheinung. Einen „GMP-Contract" gibt es weder in den USA noch in Großbritannien.[699] Deutsche GMP-Modelle sind aus den traditionellen Generalunternehmermodellen fortentwickelt.

GMP-Modelle werden in der deutschen Baupraxis häufig als Ausfluss kooperativer und part- **276** nerschaftlicher Ansätze der Projektorganisation angesehen. Teilweise wird die Unternehmereinsatzform des Construction Management gleichgesetzt mit dem GMP-Modell.[700] Systematisch richtig wäre es, vom „GMP-Vertrag" nicht als Unternehmereinsatz- oder Projektorganisationsform, sondern als **Vertragstypus des Bauvertrags** zu sprechen, der sich wie Einheitspreis- oder Pauschalvertrag durch seine besondere Vergütungsregelung kennzeichnet.[701] Die Bezeichnung einer Unternehmereinsatzform, eines Projektabwicklungsmodells, nach einer Vergütungsregelung ist so unglücklich wie aussagekräftig für den immer noch – gerade im internationalen Vergleich – geringen Reifegrad der Kultur des partnerschaftlichen Bauens in Deutschland.

Von Beginn ihres Aufkommens Ende der 1990er Jahre an wurden GMP-Modelle als Ansatz **277** zur **Überwindung der** als äußerst **unbefriedigend empfundenen Vertragskultur** dargestellt, die sich vor allem in diesen Jahren, die von Überkapazitäten nach Auslaufen der Förderprogramme nach der Wiedervereinigung und harten Preiskämpfen geprägt waren, am Generalunternehmerbau ergeben hat. In dieser Krise stand für die Baubeteiligten nahezu schon zwangsläufig das finanzielle Ergebnis eines Bauvorhabens im Vordergrund. Dementsprechend konzentrierten sich die Lösungsversuche, auch wenn sie auf Förderung der Kooperation und Partnerschaftlichkeit am Bauvorhaben abzielten, auch in besonderem Maße auf die Themen Kostensicherheit und Nachträge. Die oben dargelegten Grundsätze, Methoden und Instrumente des Partnering[702] werden im spezifisch deutschen GMP–Modell in unterschiedlichem Umfang und unterschiedlicher Ausprägung angewendet. Der deutschen Praxis des GMP–Unternehmereinsatzes gemein ist jedoch, dass in den seltensten Fällen die partnerschaftlichen Strukturen die Qualität international etablierter Partnering-Modelle wie Construction Management[703] erreichen.

Allgemein wird in der Fachliteratur unterschieden zwischen einstufigen und zweistufigen **278** GMP-Modellen.[704] Beim **einstufigen GMP-Modell** wird der GMP-Unternehmer mit der Bauausführung beauftragt und hat zusätzlich zu den üblichen Generalunternehmerleistungen Leistungen der Prüfung und Optimierung der Planung zu erbringen. Der Bauherr ist in die Nachunternehmervergaben einbezogen, die Vergütung erfolgt auf Selbstkostenerstattungsbasis mit einer Deckelung durch einen Maximalpreis. Häufig finden sich auch in solchen einstufigen Modellen Kooperationselemente, etwa Kooperationsverpflichtungen im Vertrag oder Mecha-

---

[698] Thierau FS Jagenburg, 2002, 895; Kapellmann/Messerschmidt/Thierau Anh. VOB/B Rn. 42.

[699] Mantler, Der GMP-Vertrag aus bauvergaberechtlicher Sicht, 2004, S. 35.

[700] Gralla, Garantierter Maximalpreis, S. 102 ff.; Reister/Werner, Nachträge beim Bauvertrag, Abschn. 1, Rn. 207 ff.

[701] Kraus, Planungsverantwortung bei partnerschaftlichen Bauvertragsmodellen, 2007, S. 53.

[702] → Rn. 256 ff.

[703] Hierzu sogleich → Rn. 297 ff.

[704] Kapellmann/Messerschmidt/Thierau Anh. VOB/B Rn. 44 mwN.

nismen zur außergerichtlichen Streitbeilegung. Die Planung ist bei Vergabe an einen GMP-Unternehmer im einstufigen Verfahren meist bereits relativ weit fortgeschritten.

279 Beim **zweistufigen GMP-Modell** wird der GMP-Unternehmer hingegen bereits frühzeitig in die Planung einbezogen, selten schon während der Phase der Grundlagenermittlung, häufiger während der Vorentwurfs- oder auch erst im Laufe der Entwurfsphase. In einer ersten Phase vor Ausführungsbeginn (ähnlich der preconstruction phase des Construction Management)[705] erbringt der GMP-Unternehmer Leistungen der Beratung, der Prüfung und Optimierung der Planung, die je nach Vertragsgestaltung dienstvertraglich oder als Erfolgsbeiträge zur Planung und zur Errichtung des Bauwerks werkvertraglich einzuordnen sind.[706] Die Beauftragung der Bauausführung erfolgt dann auf Grundlage der unter Einbeziehung des GMP-Unternehmers erstellten Planung in einer zweiten Phase (ähnlich der construction phase des Construction Managements)[707]. Es kommt vor, dass die Bauherrenschaft diese Planung nochmals auf den Markt gibt und den GMP-Unternehmer lediglich an der Ausschreibung teilnehmen lässt, was jedoch schlechterdings partnerschaftlichen Grundsätzen widerspricht. Der vertragliche Rahmen für die Ausführungsphase entspricht dann demjenigen beim einstufigen GMP-Modell.[708]

Verwendet das GMP-Modell umfänglich Partneringelemente,[709] soll hier in Anlehnung an Kraus[710] von einem **„partnerschaftlichen GMP-Modell"** die Rede sein. Das partnerschaftliche GMP-Modell ist hauptsächlicher Gegenstand der folgenden Betrachtungen.

280 **(2) Partneringelemente im GMP-Modell.** Selbst der **Ansatz partnerschaftlicher GMP-Modelle greift kürzer als derjenige international üblicher partnerschaftlicher Baumodelle.** Insbesondere werden nur einzelne der Partnering-Werkzeuge genutzt, das teilweise auch nur eingeschränkt, andere gar nicht.

Ansätze des Target Costing finden sich in GMP-Modellen, wenn auch nicht mit den für diese Managementmethode typischen stringenten Prozessen und Abläufen. Auch Value Management im Sinne eines ausgetüftelten kontinuierlichen Optimierungsprozesses findet nur eingeschränkt statt. Value Management wird selten als eigene Projektmanagementaufgabe erfasst, meistens finden in der Pre-Constrution-Phase dieselben Vorgänge wie im Zuge von Vergabeverhandlungen bei Generalunternehmervergaben statt, bei denen Kalkulator und Projektleiter auf Seiten des Generalunternehmers Möglichkeiten einer preiswerteren Ausführung eruieren. In vielen GMP-Modellen bleibt die typische Projektorganisation eines Generalunternehmers bestehen, selbst für die Pre-Construction-Phase, so dass dort das Planungsmanagement und die Planungsoptimierung nicht im möglichen Umfang stattfinden. Die Selektion eines Projektteams im Wettbewerb unterscheidet sich selten von den Wettbewerbsformen bei traditionellen Vergabemodellen. Auch die auskömmliche, aber realistische Preisfindung des Partnering wird erschwert, wenn die Vergabe eines GMP-Vertrages in einem reinen Preiswettbewerb stattfindet. Die Gefahr einer der üblichen Auseinandersetzungen um die Vergütung des Unternehmers steigt mit einem derartigen Vorgehen. Das gemeinsame Nachunternehmermanagement mit „open books" bzw. „Gläsernen Taschen" ist hingegen regelmäßig Bestandteil von GMP-Modellen, erreicht jedoch nicht selten auch seine Grenzen, wenn die Kostenentwicklung eine Überschreitung des GMP befürchten lässt..[711] Gemeinsames Risikomanagement findet selten statt, im besten Fall beschäftigten die Parteien sich mit einer detaillierten Zuweisung typischer Risiken.

281 **Projektmanagementleistungen** des GMP-Unternehmers werden in „GMP-Verträgen" kaum thematisiert,[712] obgleich sie die zentralen Leistungen des Auftragnehmers darstellen und ihre Qualität für den Projekterfolg entscheidend ist. Anreizsysteme zur Erreichung von Kosten- und Terminzielen beschränken sich beim GMP-Modell in der Regel auf die Vereinbarung des **„Garantierten Maximalpreises".**

282 Als Konsequenz des nur eingeschränkten Einsatzes von Partneringansätzen, aber auch häufig eingeschränkter Abwicklungserfahrung der Beteiligten mit partnerschaftlichen Modellen, sehen sich die Parteien in einem GMP-Modell nicht selten den **bekannten Problemen von Pauschalverträgen bei unbestimmtem und offenem Bausoll** gegenüber, wie sie sie aus den

---

[705] → Rn. 298.
[706] Kraus, Planungsverantwortung bei partnerschaftlichen Bauvertragsmodellen, 2007, S. 225 ff.
[707] → Rn. 298.
[708] Kapellmann/Messerschmidt/Thierau Anh. VOB/B Rn. 44 mwN.
[709] → Rn. 257, 259 ff.
[710] Kraus, Planungsverantwortung bei partnerschaftlichen Bauvertragsmodellen, 2007, S. 57 ff.
[711] Oberhauser BauR 2000, 1397 (1398).
[712] So auch Diederichs/Bennison AHO-Heft 19, 2004, S. 82.

traditionellen Generalunternehmerverträgen kennen. In einem partnerschaftlichen Baumodell wird versucht, den Unternehmer als Projektmanager der Bauherrenschaft auf deren Seite zu installieren. In dieser Funktion ist der GMP-Partner als zentrale Projektanlaufstelle und Steuerungsinstanz am Projekt gefragt. Dies lehnen die meisten Anbieter von GMP-Modellen am Markt aber ab, weil es dem Herkommen und Selbstverständnis als Unternehmer widerspricht und vor allem weil sie die damit einhergehende Verantwortung scheuen. Sie begeben sich damit zugleich aber wichtigen Einflussmöglichkeiten auf den Projekterfolg. Bei vielen GMP-Modellen bleiben die Interessengegensätze zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer der Bauerrichtungsverpflichtung erhalten oder werden nicht entscheidend abgeschwächt. Dies gilt vor allem, wenn ein Maximalpreis vereinbart wurde, der zu nahe an der Grenze zur Unauskömmlichkeit liegt. Der Auftragnehmer übernimmt mit Vereinbarung eines Maximalpreises in noch stärkerem Maße Termins- und Kostenrisiken, als dies bei einem Pauschalvertrag in einer schlüsselfertigen Vergabe an einen Generalunternehmer der Fall ist, insbesondere dann, wenn er erst zu einem späten Zeitpunkt in das Bauvorhaben eingebunden wird und er nurmehr wenig Einfluss auf Planung und Ablauforganisation hat. Dies alles gilt in besonderem Maße für das einstufige GMP-Modell und das Generalunternehmermodell mit Vereinbarung eines Maximalpreises, ebenso wie für beispielsweise in der Automobilindustrie praktizierte mehrstufige GMP-Modelle, die extrem (preis-)wettbewerbsorientiert sind. Mit der Beteiligung an den Vergabegewinnen geht der Bauherr in diesen Modellen ohne Ausgleich auch noch an den zentralen Risikopuffer des Unternehmers und zwingt diesen in bekannte Verhaltensmuster, wenn er den Maximalpreis annähernd im Bereich der Auskömmlichkeit halten will.

283 **(3) Der GMP-Vertrag.** Der GMP-Unternehmer übernimmt bei zutreffender Betrachtung nicht lediglich Bauleistungen sondern auch umfangreiche **Projektmanagementleistungen.**[713] Der Generalunternehmer erbringt Koordinations- und Managementleistungen im Rahmen seines Projektmanagements als ausführendes Unternehmen.[714] Im (partnerschaftlichen) GMP-Vertrag dagegen ist das Projektmanagement eine originäre und unmittelbare Leistung gegenüber dem Bauherren. Die Vertragsgestaltung sollte dem Rechnung tragen. Leistungsbilder für die Projektmanagementleistungen finden sich in der ersten Auflage des Heft 19 der Fachkommission Projektmanagement des AHO[715] für ein Construction Management at agency, das an die Besonderheiten eines GMP-Modells angepasst werden kann. Auch die klassischen Leistungsbilder für Projektsteuerung und Projektleitung des AHO/DVP[716] können mit entsprechenden Anpassungen verwendet werden.

284 Der Maximalpreis ist in einem GMP-Vertrag trotz des irreführenden Titels **nicht garantiert** im Sinne von verschuldensunabhängig festgelegt.[717] Ein „garantierter" Maximalpreis wäre Etikettenschwindel. Der Maximalpreis wird für ein bestimmtes Leistungssoll vereinbart. Analog einem Pauschalpreis in einem komplexen Globalpauschalvertrag ist der Maximalpreis infolge von Änderungsanordnungen oder zusätzlichen Leistungen anzupassen („floating GMP"). Ebenso erhöhen regelmäßig solche Kosten den GMP, die aus der Auftraggebersphäre zuzuordnenden Risiken resultieren (Baugrund, Bestand, Altlasten, nachträgliche behördliche Auflagen, höhere Gewalt).[718]

285 Dennoch ist der Maximalpreis in einem zweistufigen partnerschaftlichen GMP-Modell aus rechtlichen Überlegungen heraus „härter" als ein Pauschalpreis mit Schlüsselfertigabrede in einem Generalunternehmervertrag und bietet auch durch die organisatorischen Vorkehrungen der partnerschaftlichen Aufbauorganisation eine **höhere Kostensicherheit** für den einmal gefundenen Preis.

286 Der GMP-Unternehmer als der spätere Ausführende wird bereits in die Planung involviert. Unklare oder fehlerhafte Leistungsbeschreibungen werden in der längeren preconstruction phase

---

[713] Diederichs/Bennison AHO-Heft 19, 2004, S. 78 ff. zum Inhalt eines GMP-Vertrages; vgl. auch Kapellmann/Messerschmidt/Thierau Anh. VOB/B Rn. 42 ff.; Roquette/Schweiger/Schneider, C. VI., Rn. 1 ff., 14.

[714] Vgl. die Beiträge von Wolff, Meyer/Motzel, Herrmann und Eckl/Koeppe zum Projektmanagement im ausführenden Unternehmen in Abschnitt F bei Motzel, Projektmanagement in der Baupraxis bei industriellen und öffentlichen Bauprojekten, 1993, S. 229 ff.; Diederichs, Handbuch der strategischen und taktischen Bauunternehmensführung, 1996.

[715] AHO-Heft 19, 2004, S. 85 ff., leider nicht fortgeführt in der zweiten Auflage.

[716] AHO-Heft 9, 5. Aufl. 2020, S. 11 ff., Kommentar zum Leistungsbild dort S. 35 ff.

[717] Ausführlich Kapellmann/Messerschmidt/Thierau Anh. VOB/B Rn. 67 ff.

[718] Diederichs/Bennison AHO-Heft 19, 2004, S. 82.

mit höherer Wahrscheinlichkeit verhindert oder entdeckt, als in der kurzen und nur wenige Wochen dauernden Prüfungsphase während einer Generalunternehmerausschreibung. In partnerschaftlichen GMP-Modellen erstellt der GMP-Unternehmer teilweise Unterlagen selbst, die das Bausoll für die Ausführung wiedergeben, und koordiniert und integriert die Planung im Rahmen seiner Steuerungsleistungen. Sein Ausführungs-Know-how findet in der Planung Berücksichtigung. Planungsfehler und mangelhafte Leistungsbeschreibungen treten damit weniger häufig auf als bei der üblichen Generalunternehmervergabe, da das Leistungssoll in der Regel ausgereifter ist.

287 Erhöht sich der Maximalpreis durch **Leistungsänderungen** oder **zusätzliche Leistungen,** ist die Transparenz der Preisanpassung infolge der offenen Bücher hoch. Nachträge für behördliche oder technische Auflagen kommen in einem offenen und im Idealfall fairen Verfahren zustande. Verletzungen von Mitwirkungspflichten des Auftraggebers treten weniger häufig auf, da die aktive Einholung von Auftraggeberentscheidungen im Projektteam durch den GMP-Unternehmer dem gegensteuert. Optimierungen schaffen einen Puffer im Hinblick auf den Maximalpreis, das Bonussystem gibt Anreiz zu Unterschreitungen dieses Preises. Claim Management des Auftragnehmers soll dadurch ebenso verhindert werden wie durch die kooperativen Ansätze im Projekt.

288 Bei der Kostenverfolgung im Rahmen eines GMP-Vertrages ist dabei **streng zwischen der Selbstkostenerstattungsebene und der Ebene des Maximalpreises zu unterscheiden.** Der GMP-Unternehmer erhält als Vergütung alle Kosten ersetzt, die ihm im Zusammenhang mit der Bauerrichtung entstehen. Dies sind regelmäßig die **direkten Kosten**[719] bzw. Einzelkosten der Teilleistung, nahezu ausschließlich in Form von Nachunternehmerkosten, sowie die Planungskosten für interne oder externe Kapazitäten, (Baustellen-)Gemeinkosten, in denen die Kosten für das Projektteam enthalten sind, und schließlich Zuschläge für Allgemeine Geschäftskosten, Wagnis und Gewinn. Die Zuschläge stellen zusammen die „fee" in der englischen Bezeichnung der Selbstkostenerstattung als **„cost plus fee"** dar. Zuschläge für Unvorhergesehenes, sog. contingency fees, wie teilweise in den USA üblich, haben sich in der deutschen Praxis weniger durchgesetzt.[720]

289 Bei der Vertragsgestaltung ist darauf zu achten, dass hier keine Lücken oder Doppelansprüche in der Kette der Vertragsverhältnisse zwischen Bauherrn, GMP-Unternehmer und Nachunternehmern entstehen. Themen sind zum Beispiel Skonti, Versorgung von Strom oder Wasser, Schuttentsorgung, Versicherungen, Minderungen der Nachunternehmervergütung wegen Mängeln, Mehrkosten von Ersatzvornahmen, Beschleunigungskosten, Schadensersatzzahlungen und Vertragsstrafen der Nachunternehmer sowie Rückvergütungen aufgrund von Rahmenverträgen des GMP-Unternehmers mit Nachunternehmern uvm. Interessengerechte Regelungen sehen für die **Ermittlung der Direkten Kosten** vor, dass nur diejenigen Abzüge für die oben genannten Vergütungsthemen aus dem Nachunternehmerbereich die Direkten Kosten mindern, die dem Auftragnehmer an anderer Stelle vom Bauherrn als Nachunternehmer- oder Lieferantenleistungen vergütet werden. Ansonsten mindern derartige Abzüge von Nachunternehmerrechnungen nicht die erstattungsfähigen Direkten Kosten. Dies sollte zB für den Schadensersatz gelten, den der GMP-Unternehmer von einem Nachunternehmer für einen Terminverzug erhält, für den der GMP-Unternehmer dem Bauherrn Vertragsstrafe zu zahlen hat. Andererseits sollten Kosten, die aus Pflichtverletzungen des GMP-Unternehmers resultieren, nicht als Direkte Kosten erstattungsfähig sein.

290 Damit übernimmt der Bauherr **auf der Ebene der Selbstkostenerstattung** so lange zusammen mit dem GMP-Unternehmer alle typischen (Generalunternehmer-)**Risiken aus dem Nachunternehmerbereich** (Schlechtleistung, Verzug, Insolvenzen der Nachunternehmer, nicht zuordenbare Beschädigungen der Bauleistungen etc), als der Maximalpreis nicht überschritten wird, und zwar im vereinbarten Verhältnis der Aufteilung von Maximalpreisunterschreitungen. Der GMP-Unternehmer beteiligt sich auf der cost-plus-Ebene hingegen regelmäßig nicht mit seinem Bonusanteil an Bauherrenrisiken, wie Baugrund- oder Bestandsrisiken, da diese systemgerecht den Maximalpreis erhöhen. Hier können differenzierte Regelungen gefunden werden, die zB eine Beaufschlagung solcher Kosten sowohl auf Selbstkostenerstattungsebene wie auf Maximalpreisebene nur mit den Allgemeinen Geschäftskosten vorsehen.

---

[719] Zur Preisbildung beim GMP Diederichs/Bennison AHO-Heft 19, 2004, S. 104 ff.; zum Auskunftsanspruch des Auftraggebers über die Nachunternehmerabrechnungen des GMP-Unternehmers OLG Dresden 21.5.2008 – 13 U 1953/07, NJW-Spezial 2008, 526.

[720] Anders Oberhauser BauR 2000, 1397 (1401).

Die so ermittelte Vergütung des GMP-Unternehmers wird nach oben durch den Maximal- **291**
preis begrenzt, überschreitet jene den Maximalpreis, erhält der Unternehmer in der Regel lediglich den Maximalpreis. Auf der **Ebene des Maximalpreises** trägt der GMP-Unternehmer damit weiterhin die vorstehend bezeichneten Risiken aus dem Nachunternehmerbereich. Der Maximalpreis ändert sich in der üblichen Vertragsgestaltung nach denselben Grundsätzen wie ein Schlüsselfertigpreis bei komplexen Globalpauschalverträgen.[721] Bei jedem vergütungsrelevanten Sachverhalt ist zu entscheiden, ob dessen Folgen nur die Selbstkostenerstattungsebene oder auch den Maximalpreis betreffen.

Abschlagszahlungen sollten aus Praktikabilitätsgründen, wie nun auch in § 632a Abs. 1 BGB **292**
geregelt, auf der Grundlage eines leistungsabhängigen Zahlungsplans (ohne Hinterlegung durch Nachunternehmerrechnungen) erfolgen, da ansonsten ein sehr hoher Erstellungs- und Prüfungsaufwand für Abschlagsrechnungen entstünde und der GMP-Unternehmer in unangemessenem Umfang Zahlungen an Nachunternehmer vorfinanzieren müsste.

Die **Schlussabrechnung** eines Selbstkostenerstattungsvertrages ist bei größeren Bauvorhaben **293**
komplex und aufwändig. Die Schlussrechnung ist im Grundsatz nur dann prüffähig, wenn alle Nachweise aller Vorgänge, die direkte Kosten auf der Selbstkostenerstattungsebene auslösen, zur Überprüfung beigelegt werden. Dies sind insbesondere die Rechnungen der Nachunternehmer. Fehlen nur wenige Nachunternehmerrechnungen in unwesentlicher Höhe, lässt dies mangels Beeinträchtigung des Prüfinteresses des Auftragsgebers[722] die Prüffähigkeit der Schlussrechnung unberührt. Die Parteien müssen Regelungen für die Abrechnungsprobleme mit Nachunternehmern, die nicht oder nicht prüffähig abrechnen, und für streitbefangene Nachunternehmerrechnungen treffen. Eine solche Regelung kann beispielsweise zwei Teilschlussrechnungen vorsehen, die erste zu einem bestimmten Zeitpunkt nach Abnahme. Streitbefangene oder verspätete Nachunternehmerrechnungen können in dieser ersten Teilschlussrechnung noch als Abschlagsrechnung behandelt werden. Eine zweite Teilschlussrechnung wird gestellt, sobald alle Selbstkosten feststehen.

Im Rahmen seiner **Nachunternehmerbeteiligung** spricht wenig gegen ein Letztentschei- **294**
dungsrecht des Bauherrn („letztes Wort").[723] Der Bauherr hat dabei auch nicht zwingend für alle finanziellen, terminlichen und qualitativen Probleme einzustehen, die aus Schlechtleistung, Verzug oder gar Insolvenz von Nachunternehmern resultieren, die er vorgeschlagen hat oder für deren Beauftragung er durch sein „letztes Wort" gesorgt hat.[724] Eine solche undifferenzierte Einstandspflicht wäre nicht interessengerecht, wenn der Nachunternehmer dieselben Kriterien erfüllt, die der GMP-Unternehmer an seine eigenen Nachunternehmer stellt und der GMP-Unternehmer ansonsten keine Einwendungen gegen die Leistungsfähigkeit des Nachunternehmers erhoben hat. Steigen durch die Beauftragung eines vom Bauherrn bevorzugten Nachunternehmers allerdings die direkten Kosten infolge eines höheren Vergabepreises, ist es sachgerecht, wenn die Differenz zum Angebotspreis des vom Auftragnehmer bevorzugten Nachunternehmers auf den Maximalpreis aufgeschlagen wird.[725]

Unterschreitet die Summe aller Herstellkosten (Direkte Kosten, Gemeinkosten, Planungs- **295**
kosten) und Zuschläge für Allgemeine Geschäftskosten, Wagnis und Gewinn den vereinbarten Maximalpreis, wird der GMP-Unternehmer an der Einsparung in einem zu vereinbarenden Verhältnis mit einem Bonus beteiligt.[726] Diese Einsparungen werden in der Regel durch Vergabegewinne, seltener durch weitere **Optimierungen** in der Ausführungsphase erreicht. Optimierungen lassen dann den Maximalpreis unangetastet, wohingegen bloße **Leistungsminderungen** zu einer Minderung des Maximalpreises führen. So ergibt sich für Leistungsminderungen rechnerisch keine Einsparung und damit kein Bonus des GMP-Unternehmers. Dies führt zur Problematik der Unterscheidung von bloßen qualitätsmindernden Leistungsreduzierungen und qualitätserhaltenden Optimierungen. Die Unterscheidung ist abstrakt kaum für alle denkbaren Einzelfälle zu treffen. Ausführlich setzt sich Thierau[727] mit dem Thema auseinander. Die Abgrenzung von Leistungsminderung und Optimierung nach Vereinbarung eines Maximal-

---

[721] Hierzu → Rn. 229 ff. und → Teil 1 K Rn. 23 ff.

[722] Vgl. BGH 26.10.2000 – VII ZR 99/99, BauR 2001, 251 = NZBau 2001, 85.

[723] AA Grünhoff NZBau 2000, 313 (315).

[724] So aber im Ergebnis Grünhoff NZBau 2000, 313 (315).

[725] Ebenso Oberhauser BauR 2000, 1397.

[726] Grünhoff NZBau 2000, 313 (316) ist zuzustimmen, wenn regelmäßig 50 % als ausgewogen anzusehen sind.

[727] In Kapellmann/Messerschmidt/Thierau Anh. VOB/B Rn. 47–65.

preises ist auf jeden Fall eine Aufgabe, oft auch eine Herausforderung für die partnerschaftliche und kooperative Abwicklung des Bauvorhabens. In der Praxis finden die allermeisten Optimierungen hingegen in der Planungsphase statt. Die Unterscheidung zur Leistungsminderung ist in dieser Phase weit weniger relevant. Beide Konstellationen hängen von der Zustimmung des Auftraggebers zur entsprechenden Anpassung des Leistungssolls und den sich daraus ergebenden Auswirkungen auf das Maximalpreisangebot des Auftragnehmers ab, das am Ende der Optimierungsphase steht.

296 Die **Planungsverantwortung des GMP-Unternehmers**[728] für seine eigenen Planungsbeiträge (zB ggf. die Ausführungsplanung und seine Optimierungsvorschläge) richtet sich nach allgemeinen Grundsätzen, er wird regelmäßig schon aufgrund seiner werkvertraglichen Erfolgshaftung unbeschränkt für diese einzustehen haben.[729] Für vom Bauherrn übernommene Planungsergebnisse gilt dies nur, wenn der GMP-Unternehmer in einer Individualregelung die uneingeschränkte Planungsverantwortung übernommen hat.

Im Projektteam können aber Probleme der Zuordnung von Planungsbeiträgen entstehen oder es kann sonst durch die Beteiligung der Planer oder durch die Vorgaben der Bauherrenschaft eine **Planungsverantwortung der Bauherrenschaft** im Raum stehen. Als Besonderheit treffen beim GMP-Modell unter Umständen drei Planungsverantwortliche zusammen, Bauherrenschaft, Architekt/Fachplaner und GMP-Unternehmer. Nimmt die Bauherrenschaft den GMP-Unternehmer wegen Planungsmängeln in Anspruch, steht aber eine Planungsbeteiligung des Architekten oder auch der Bauherrenschaft im Raum, ist zutreffender Weise nicht der Schadensersatzanspruch der Bauherrenschaft zu kürzen, dieser bleibt aufgrund der werkvertraglichen Erfolgshaftung des GMP-Partners vollumfänglich unberührt, vielmehr hat die Bauherrenschaft den GMP-Unternehmer auf Grundlage des § 645 Abs. 1 S. 1 BGB, eines Schadensersatzanspruches nach §§ 280 Abs. 1 S. 1, 241 Abs. 2 BGB oder als Anspruch auf Anpassung der Vergütung infolge einer ergänzenden Vertragsauslegung zu **kompensieren.** Nach dem BGH[730] folgt indes der Kompensationsanspruch aus § 242 iVm § 254 BGB. Architekt und GMP-Unternehmer haften im Rahmen der Kompensationspflicht nicht als Gesamtschuldner, sondern als Schuldner einer kumulierten Schuld. Als Gesamtschuldner haften sie nur auf den Haftungsteil, der von der Bauherrenschaft weder gegenüber dem einen noch dem anderen Schuldner kompensiert wird. Im Mehrpersonenverhältnis erfolgt dann die Zuweisung der Planletztverantwortung nach Verantwortlichkeitsquoten anhand der Maßstäbe des § 254 BGB. Die Bauherrenschaft kann sich im Mehrpersonenverhältnis wiederum – soweit er nicht selbst Mangelursachen gesetzt hat – Ausgleich für ihre Kompensationspflicht verschaffen.[731] Im Ergebnis wird die Bauherrenschaft in den genannten Konstellationen nur einen – wenn auch regelmäßig überwiegenden – Teil ihres Schadens (abzüglich ihres Mitverursachungsbeitrags) ersetzt erhalten.

297 **dd) Construction Management.** Construction Management (CM) ist eine Form des **Projektmanagements.**[732] Im angloamerikanisch beeinflussten internationalen Bau ist CM das traditionelle Unternehmereinsatzmodell des Projekt-Partnering. Typische Erscheinungsformen sind das sog. **Construction Management „at agency"** oder „as advisor".[733] CM at agency entspricht in etwa der deutschen Baubetreuung, mit einem klaren Schwerpunkt auf dem Projektmanagement. Geht der Construction Manager in die Bauverantwortung und beauftragt seinerseits Nachunternehmer, wird diese Variante als Construction Management „at risk" oder „as a contractor" bezeichnet.[734] Teilweise übernimmt der Construction Manager auch Planungsleistungen, womit er sich der Unternehmereinsatzform des Totalunternehmers bzw. Totalübernehmers annähert.[735]

---

[728] Grundlegend und überzeugend hierzu Kraus, Planungsverantwortung bei partnerschaftlichen Bauvertragsmodellen, 2007, insbes. S. 324 ff.

[729] Kraus, Planungsverantwortung bei partnerschaftlichen Bauvertragsmodellen, 2007, S. 325.

[730] BGH 22.3.1984 – VII ZR 50/82, BauR 1984, 395 (397) = NJW 1984, 1676 (1677).

[731] Für den Generalübernehmer BeckOGK/Seichter, 1.1.2025, § 650t Rn. 73.

[732] Eschenbruch, Projektmanagement und Projektsteuerung, Rn. 401 ff.

[733] S. die Vertragsmodelle in der AAA – American Architects Association, „A" Series; näher Eschenbruch, Projektmanagement und Projektsteuerung, Rn. 401 ff.

[734] Vertragsmodell CMAR der AAA; Eschenbruch NZBau 2001, 585 (587).

[735] Vgl. Kraus, Planungsverantwortung bei partnerschaftlichen Bauvertragsmodellen, 2007, S. 41, anders als von Kraus vertreten, unterscheidet sich der Construction Manager aber vor allem durch die Umsetzung der oben dargelegten Partneringelemente deutlich vom Design&Build-Unternehmer. Auch ist der Design&Build