

KPMG Law

Unsere Expertise. Ihre Sicherheit.

Partnerschaftsmodelle für die öffentliche Hand - welche rechtlichen Hürden sind zu überwinden?

Dr. Axel Lehmann

Leipzig, 05. März 2020



KPMG Law

Unsere Expertise. Ihre Sicherheit.

1

Ausgang: Mehr Partnerschaft

2

Einbindung des Baus in die Planung – Zwei-Phasen-Modell

3

Haushaltsrechtliche Zulässigkeit

4

Vergaberechtliche Zulässigkeit

5

Ausgestaltung

Partnerschaft: Theorie und Praxis

BMVI: Reformkommission

5. Partnerschaftliche Projektzusammenarbeit

Alle Projektbeteiligten sollten sich auf Leitungsebene zu Projektbeginn zu einer partnerschaftlichen Projektentwicklung verpflichten (z.B. Projekt-Charta). Es sollte eine Kooperationskultur herrschen, in der sich alle Vertragsparteien als gleichwertige Projektpartner fühlen und über die gleichen Informationen verfügen.

Um wirkungsvolle Anreizmechanismen für eine effektive partnerschaftliche Zusammenarbeit zu setzen, sollten die Zulässigkeit von Bonus-Malus-Regelungen und die Nutzung von Zielpreissystemen ausdrücklich rechtlich geregelt werden.

BReg.: Aktionsplan

5. Partnerschaftliche Projektzusammenarbeit

Großprojekte sind häufig geprägt von Misstrauen und Streit statt von Kooperation und partnerschaftlichem Umgang miteinander. Ursachen sind häufig eine unzureichende Kommunikation und eine fehlende Abstimmung zwischen den Projektbeteiligten. Dies trägt zur Steigerung der Konflikanfälligkeit erheblich bei.

In Großprojekten soll zwischen allen Vertragsparteien eine Kooperationskultur herrschen. Die Vertragspartner sollen sich als gleichwertige Projektpartner behandeln und über die gleichen Informationen verfügen.

Die Bundesregierung wird darauf hinwirken, dass bei Großprojekten Elemente der partnerschaftlichen Zusammenarbeit verstärkt zur Anwendung kommen. Eine Möglichkeit ist, dass sich alle Projektbeteiligten zu Projektbeginn auf Leitungsebene zu einer konkretisierten partnerschaftlichen Projektentwicklung verpflichten (z. B. im Rahmen einer Projekt-Charta). Dabei muss sichergestellt sein, dass unternehmensrechtliche Schweigepflichten von Projektbeteiligten damit in Einklang stehen.

Die Bundesregierung wird prüfen, inwieweit materielle Anreizsysteme wirkungsvolle Mechanismen für eine effektive partnerschaftliche Zusammenarbeit darstellen können.

BMUB: Reform Bundesbau

Neue Partnerschaftliche Vertragsmodelle

Wir werden weitere Pilotverfahren mit Partnering-Elementen durchführen und die Anwendung von alternativen Vertragsformen (z. B. Open-Books, Target-Cost) testen.

Wir werden uns dafür einsetzen, wirksame Bonus-/Malus-Systeme zur Integration in Planer- und Bauverträge zu entwickeln.

Wir wollen im Vergabehandbuch des Bundes darauf hinwirken, dass die vorzulegenden Kalkulationsunterlagen noch größere Transparenz aufweisen, um taktische Angebote vor Zuschlagserteilung besser ausschließen zu können.

Bislang genutzte Modelle

Funktionale Leistungsbeschreibung

Verhandlungsverfahren und wettbewerblicher Dialog

Nebenangebote

Value Engineering

Building Information Modeling

ÖPP

Öffentliche Modelle - es gibt sie!

BVG - Neubau IT Verwaltung

Verhandlungsverfahren (2016)

Zwei-Phasen-Modell (Partnering)

- Grundlage: FLB 2+
- Zuschlag auf Basis Zielpreis + Konzepte (BAM)
- Zweistufiger Vertrag
- Planungsverantwortung: GP
- Im Ergebnis: Exit wegen Verfehlung des Zielpreises
- aber: Schärfung der Planung – Projekt im Termin- und Kostenplan

Uni Siegen (BLB NRW) – Sanierung Versorgungsbau

Verhandlungsverfahren (2015)

„SEP Vergabe“

- Grundlage: FLB 2+
- Zuschlag auf Basis Pauschalpreis (ZÜBLIN)
- Planungsverantwortung: GU
- Kein externer GP
- Zweistufiger Vertrag
- erfolgreich

HOWOGE

Innovationspartnerschaft (2017)

Zwei-Phasen-Modell (Partnering)

- Grundlage: FLB 1
- Wettbewerbsentwurf im Vergabeverfahren
- Zuschlag auf Basis Entwurf + Pauschalpreis (PORR)
- Zweistufiger Vertrag
- Planungsverantwortung: GU
- Kein externer GP
- Zuschlag erteilt (10/18)

Finnland: Allianzverträge

Australien: Alliancing

USA: IPD

UK: NEC4



KPMG Law

Unsere Expertise. Ihre Sicherheit.

1

Ausgang: Mehr Partnerschaft

2

Einbindung des Baus in die Planung – Zwei-Phasen-Modell

3

Haushaltsrechtliche Zulässigkeit

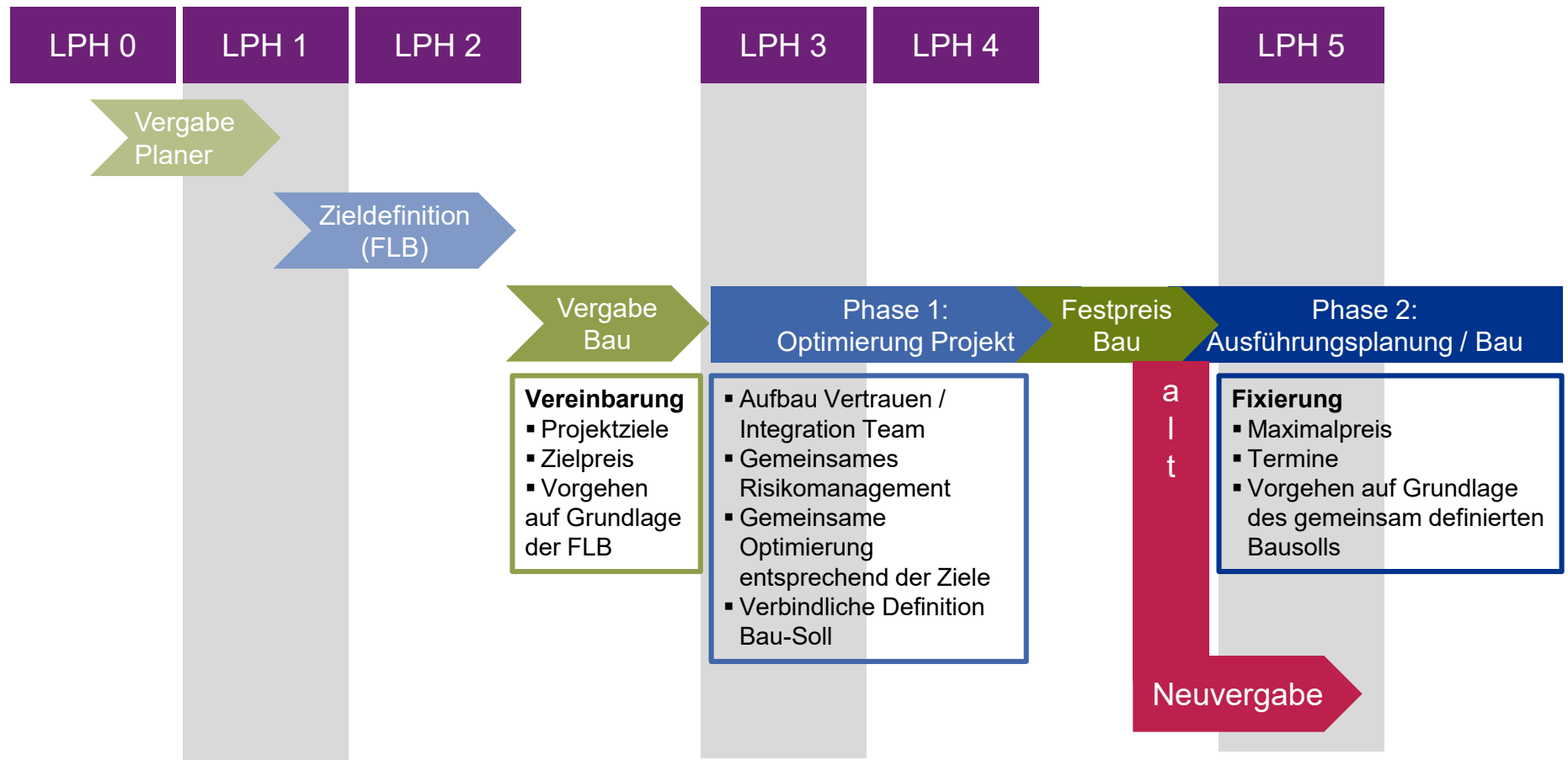
4

Vergaberechtliche Zulässigkeit

5

Ausgestaltung

Zwei-Phasen-Modell



Herausforderungen

Wirtschaftlichkeit

- Der Zuschlag muss auf das wirtschaftlichste Angebot erteilt werden.
- Herausforderung: Umgang mit Planungsfortschreibung in Phase 1.

Wettbewerb

- Wettbewerber müssen gleiches Verständnis der Ausschreibung haben.
- **Herausforderung: Die Planungsfortschreibung nach Zuschlagserteilung darf das Wettbewerbsergebnis nicht in Frage stellen.**

Gleichbehandlung

- Alle Wettbewerber sind gleich zu behandeln.
- Herausforderung: Gleiches Aufgabenverständnis.

Transparenz

- Wettbewerb und Gleichbehandlung wird durch Transparenz gesichert.
- Herausforderung: Die Auswahlkriterien und die Grenzen für die Konkretisierung des Bau-Solls sind präzise zu beschreiben.

Verhältnismäßigkeit

- Der Verhältnismäßigkeitsgrundsatz schützt die Bieter vor unangemessenem Aufwand für die Angebotsphase.
- Herausforderung: Planungsaufwand für Angebotserstellung ist zu beschränken.

Mittelstand

- Öffentliche Ausschreibungen = Instrument zur Förderung des Mittelstands.
- Herausforderung: Der Verzicht auf Losvergabe bedarf der Rechtfertigung und erfordert einen Umgang mit den Interessen des Mittelstands.



KPMG Law

Unsere Expertise. Ihre Sicherheit.

1

Ausgang: Mehr Partnerschaft

2

Einbindung des Baus in die Planung – Zwei-Phasen-Modell

3

Haushaltsrechtliche Zulässigkeit

4

Vergaberechtliche Zulässigkeit

5

Ausgestaltung

Haushaltsrecht

Ausgangspunkt

§ 24 Abs. 1 BHO

Ausgaben und Verpflichtungsermächtigungen für Baumaßnahmen dürfen erst veranschlagt werden, wenn Pläne, Kostenermittlungen und Erläuterungen vorliegen, aus denen die Art der Ausführung, die Kosten der Baumaßnahme, des Grunderwerbs und der Einrichtungen sowie die vorgesehene Finanzierung und ein Zeitplan ersichtlich sind. [...]

§ 54 Abs. 1 BHO

Baumaßnahmen dürfen nur begonnen werden, wenn ausführliche Entwurfszeichnungen und Kostenberechnungen vorliegen, es sei denn, dass es sich um kleine Maßnahmen handelt. In den Zeichnungen und Berechnungen darf von den in § 24 bezeichneten Unterlagen nur insoweit abgewichen werden, als die Änderung nicht erheblich ist; weitergehende Ausnahmen bedürfen der Einwilligung des Bundesministeriums der Finanzen.

Herausforderung

Der Zuschlag an das Bauunternehmen erfolgt, bevor die Kostenberechnung vorliegt.

Lösung

Es ist zwischen der Etatreife (§ 24 BHO) und der Baureife (§ 54 BHO) zu unterscheiden.

- Vor dem Abschluss des zweistufigen Vertrags mit dem Bauunternehmen muss die Etatreife vorliegen. Die Etatreife ist mit der ES-Bau auf Basis der Grundlagenermittlung (LPh 1) und Teilen der Vorplanung (LPh 2) zu erreichen.
- Beginn der Bauphase ist nicht bereits der Abschluss des zweistufigen Vertrags, sondern erst der Eintritt in Phase 2, wenn der Auftraggeber die Möglichkeit (und Pflicht) hat, bei Verfehlung der Zielvorgaben aus der ES-Bau das Vertragsverhältnis zu beenden.
- Kostenentwicklungen in der Phase 1 müssen zur Anpassung der Kostenobergrenze der ES-Bau führen.



KPMG Law

Unsere Expertise. Ihre Sicherheit.

1

Ausgang: Mehr Partnerschaft

2

Einbindung des Baus in die Planung - Modell

3

Haushaltsrechtliche Zulässigkeit

4

Vergaberechtliche Zulässigkeit

5

Ausgestaltung

Vertragsverletzungsverfahren?

Beschwerde = Petition

- Die Architektenkammer nutzt das Petitionsrecht aus Art. 24 Abs. 4 AEUV.
- Die Kommission hat sich zur inhaltlichen Behandlung und Verbescheidung über den Verfahrenfortgang verpflichtet.
- Die Kommission verfügt über ein nicht überprüfbares Klageerhebungsermessen.

Vertragsverletzungsverfahren – Ablauf

- Informelles Vorverfahren: Abfrage von Informationen beim Bund.
- Mahnschreiben an die Bundesrepublik mit Aufforderung zur Stellungnahme (Frist, idR 2 Monate).
- Einleitung des formellen Verfahrens durch Abgabe einer mit Gründen versehenen Stellungnahme mit Aufforderung zur Abhilfe (Frist, idR 2 Monate).
- Bei Nichtbefolgung: Aufsichtsklage möglich, Art. 258 AEUV (Dauer Ø 20 Monate).

Pressemitteilung
21. Mai 2019

Architektenkammer Berlin wendet sich an die EU wegen Vergabeverfahren durch „Innovationspartnerschaften“

Die bei der EU-Kommission eingereichte Beschwerde der Architektenkammer Berlin richtet sich gegen die Nutzung der Verfahrensart „Innovationspartnerschaft“ bei der Vergabe von Wohnungsbauvorhaben. Hinter dem klingenden Namen verbirgt sich ein neues Vergabeinstrument, das eine nähere Betrachtung verdient. Gerade Architektinnen und Architekten, aber auch andere kleine und mittelständische Unternehmen aus Berlin und Brandenburg werden so von öffentlichen Aufträgen abgehalten.

Wohnungsbaugesellschaften haben die Planung und den Bau von Wohnprojekten im Rahmen von sogenannten Vergabeverfahren ohne Ausschreibung...

Die Innovationspartnerschaft soll [...] einer Konstellation dienen, in welcher der Beschaffungsbedarf eines öffentlichen Auftraggebers „mit den auf dem Markt verfügbaren Lösungen nicht befriedigt werden kann“ [...]. Die Planung und der Bau von Mehrfamilienhäusern kann jedoch offensichtlich mit den am Markt befindlichen Lösungen befriedigt werden.

Es ist nicht unüblich, dass sich die EU-Kommission dieser Beschwerde annimmt und ein Vertragsverletzungsverfahren wegen Verstoßes gegen die EU-Vergaberichtlinien einleitet. Solche Beschwerden haben in der Vergangenheit auch bei Einzelvergaben Erfolg gehabt, wie z. B. das Vertragsverletzungsverfahren wegen einer Direktvergabe der Österreichischen Staatsdruckerei in 2018. In jedem Fall hat die Architektenkammer Berlin ein Interesse an der Klärung der Frage, ob die Innovationspartnerschaft im Wohnungsbau das richtige Vergabeinstrument ist. Sie möchte mit dieser Beschwerde nicht nur für die Interessen ihrer Mitglieder, sondern für eine sachgerechte und mittelstandsfreundliche Gestaltung von öffentlichen Ausschreibungen im Land Berlin eintreten.

Vergabereife

Ausgangspunkt

§ 2 EU Abs. 8 VOB/A

Der öffentliche Auftraggeber soll erst dann ausschreiben, wenn alle Vergabeunterlagen fertig gestellt sind und wenn innerhalb der angegebenen Fristen mit der Ausführung begonnen werden kann.

Herausforderung

Die Planung ist zum Zeitpunkt der Vergabe an den Bauunternehmer noch nicht abgeschlossen.

Lösung

Vergabereife erfordert (lediglich), dass die rechtlichen und tatsächlichen Anforderungen an den Beginn der Leistungsausführung hergestellt sind. Die Norm schützt a) die Bieter vor vergeblichen Aufwendungen und b) die Haushaltsklarheit.

- Die Finanzierung ist durch Sicherstellung der Etatreife sichergestellt.
- Baugenehmigungen sind keine zwingende Voraussetzungen für die Vergabereife.
- Der Schutz der Bieter wird durch eindeutige und erschöpfende Leistungsbeschreibung Rechnung getragen.

Eindeutige und erschöpfende Leistungsbeschreibung

Ausgangspunkt

§ 7 EU Abs. 1 Nr. 1 VOB/A

Die Leistung ist eindeutig und so erschöpfend zu beschreiben, dass alle Bewerber die Beschreibung im gleichen Sinne verstehen müssen und ihre Preise sicher und ohne umfangreiche Vorarbeiten berechnen können.

§ 7b EU Abs. 1 VOB/A

Die Leistung ist in der Regel durch eine allgemeine Darstellung der Bauaufgabe (Baubeschreibung) und ein in Teilleistungen gegliedertes Leistungsverzeichnis zu beschreiben.

§7c EU Abs. 1 VOB/A

(1) Wenn es nach Abwägen aller Umstände zweckmäßig ist, abweichend von § 7b Absatz 1 zusammen mit der Bauausführung auch den Entwurf für die Leistung dem Wettbewerb zu unterstellen, um die technisch, wirtschaftlich und gestalterisch beste sowie funktionsgerechteste Lösung der Bauaufgabe zu ermitteln, kann die Leistung durch ein Leistungsprogramm dargestellt werden.

(2) 1. Das Leistungsprogramm umfasst eine Beschreibung der Bauaufgabe, aus der die Unternehmen alle für die Entwurfsbearbeitung und ihr Angebot maßgebenden Bedingungen und Umstände erkennen können [...]

Herausforderung

Die Leistung ist eindeutig und erschöpfend zu beschreiben, kann aber in Phase 1 noch Änderungen erfahren.

Lösung

- Die VOB/A kennt keinen abschließenden Katalog für Leistungsbeschreibungen. Eine Leistungsbeschreibung mit LV ist zwar der Standard, aber nicht erforderlich.
- Rechtlich ist ausreichend, dass das Leistungsziel, die Rahmenbedingungen und die wesentlichen Einzelheiten der Leistung so beschreibbar sind, dass mit Veränderungen nicht mehr zu rechnen ist.
- Eine Leistungsbeschreibung, die sich auf die funktionalen Ziele beschränkt, aber dennoch einen Planungsstand erreicht hat, der eine Etatreife ermöglicht, genügt den vergaberechtlichen Anforderungen.

Ermittlung des wirtschaftlichsten Angebots

Ausgangspunkt

§ 127 GWB

(1) Der Zuschlag wird auf das wirtschaftlichste Angebot erteilt. Grundlage dafür ist eine Bewertung des öffentlichen Auftraggebers, ob und inwieweit das Angebot die vorgegebenen Zuschlagskriterien erfüllt. Das wirtschaftlichste Angebot bestimmt sich nach dem besten Preis-Leistungs-Verhältnis. Zu dessen Ermittlung können neben dem Preis oder den Kosten auch qualitative, umweltbezogene oder soziale Aspekte berücksichtigt werden.

(3) Die Zuschlagskriterien müssen mit dem Auftragsgegenstand in Verbindung stehen. Diese Verbindung ist auch dann anzunehmen, wenn sich ein Zuschlagskriterium auf Prozesse im Zusammenhang mit der Herstellung, Bereitstellung oder Entsorgung der Leistung, auf den Handel mit der Leistung oder auf ein anderes Stadium im Lebenszyklus der Leistung bezieht, auch wenn sich diese Faktoren nicht auf die materiellen Eigenschaften des Auftragsgegenstandes auswirken.

(4) Die Zuschlagskriterien müssen so festgelegt und bestimmt sein, dass die Möglichkeit eines wirksamen Wettbewerbs gewährleistet wird, der Zuschlag nicht willkürlich erteilt werden kann und eine wirksame Überprüfung möglich ist, ob und inwieweit die Angebote die Zuschlagskriterien erfüllen. [...]

Herausforderung

Durch die Weiterentwicklung der Planung in Phase 1 können sich die Kosten für die Bauleistungen nach Zuschlagserteilung noch ändern.

Lösung

Für die Zuschlagsentscheidung ist eine belastbare Prognoseentscheidung über die Wirtschaftlichkeit ausreichend.

- Auch bei Einheitspreisen und insbesondere bei Rahmenverträgen erfolgt die Zuschlagsentscheidung auf Basis einer Prognose über die Leistungsmenge. Die Innovationspartnerschaft bestätigt die Zulassung von Prognoseentscheidungen, da der genaue Inhalt der Leistung noch unbestimmt ist.
- Eine belastbare Prognose erfordert Anreize für die Einhaltung der im Vergabeverfahren genannten Kosten.
- Aufgrund des qualitativen Charakters von Planungsleistungen sind allein am Preis orientierte Zuschlagskriterien unzulässig. Mögliche qualitative Zuschlagskriterien sind Leistungskonzepte, Qualitäts- und Risikomanagement oder Organisation, Qualifikation und Erfahrung des Leitungspersonal.

Verbot wesentlicher Änderung

Ausgangspunkt

§ 132 Abs. 3 GWB, § 22 EU Abs. 3 VOB/A

(1) Wesentliche Änderungen eines öffentlichen Auftrags während der Vertragslaufzeit erfordern ein neues Vergabeverfahren. Wesentlich sind Änderungen, die dazu führen, dass sich der öffentliche Auftrag erheblich von dem ursprünglich vergebenen öffentlichen Auftrag unterscheidet. [...]

(2) Unbeschadet des Absatzes 1 ist die Änderung eines öffentlichen Auftrags ohne Durchführung eines neuen Vergabeverfahrens zulässig, wenn 1. in den ursprünglichen Vergabeunterlagen klare, genaue und eindeutig formulierte Überprüfungsklauseln oder Optionen vorgesehen sind, die Angaben zu Art, Umfang und Voraussetzungen möglicher Auftragsänderungen enthalten, und sich aufgrund der Änderung der Gesamtcharakter des Auftrags nicht verändert, [...]

(3) Die Änderung eines öffentlichen Auftrags ohne Durchführung eines neuen Vergabeverfahrens ist ferner zulässig, wenn sich der Gesamtcharakter des Auftrags nicht ändert und der Wert der Änderung 1. die jeweiligen Schwellenwerte nach § 106 nicht übersteigt und 2. [...] bei Bauaufträgen nicht mehr als 15 Prozent des ursprünglichen Auftragswertes beträgt. Bei mehreren aufeinander folgenden Änderungen ist der Gesamtwert der Änderungen maßgeblich.

Herausforderung

Die gemeinsame Planung in Phase 1 kann zu Änderungen an dem Bauentwurf führen.

Lösung

- Planungsänderungen bis zum Schwellenwert und 15% des ursprünglichen Auftragswerts (= Zuschlagspreis) sind zulässig.
- Planungsänderungen in Phase 1 sind auch insoweit zulässig, als sie in der Ausschreibung bereits angelegt sind und der Gesamtcharakter gewahrt bleibt (Optionen / „Baukastensystem“).
- Im Übrigen sind Planungsänderungen auch dann zulässig, wenn sie in den engen Grenzen des § 132 Abs. 1 GWB; § 22 EU Abs. 1 VOB/A unwesentlich sind.

Losaufteilungsgebot

Ausgangspunkt

§ 97 Abs. 4 GWB

Mittelständische Interessen sind bei der Vergabe öffentlicher Aufträge vornehmlich zu berücksichtigen. Leistungen sind in der Menge aufgeteilt (Teillose) und getrennt nach Art oder Fachgebiet (Fachlose) zu vergeben. Mehrere Teil- oder Fachlose dürfen zusammen vergeben werden, wenn wirtschaftliche oder technische Gründe dies erfordern. Wird ein Unternehmen, das nicht öffentlicher Auftraggeber oder Sektorenauftraggeber ist, mit der Wahrnehmung oder Durchführung einer öffentlichen Aufgabe betraut, verpflichtet der öffentliche Auftraggeber oder Sektorenauftraggeber das Unternehmen, sofern es Unteraufträge vergibt, nach den Sätzen 1 bis 3 zu verfahren.

Herausforderung

Vergaben müssen das Gebot der Losvergabe achten. Das Zwei-Phasen-Modell hat für den Auftraggeber Vorteile, wenn ein Generalunternehmer die Schnittstellen der Gewerke koordiniert.

Lösung

- Das Gebot der Losvergabe greift erst, wenn die Beschaffungsziele auch bei Losvergabe zu erreichen sind. Soweit Beschaffungsziel gerade die Einbindung des Bau Know-hows in die Planung ist und hierfür valide Gründe vorliegen (Termin-/Kostensicherheit, bauliche Spezifität, Komplexität), kann die Pflicht zur Losvergabe entfallen.
- Bei Möglichkeit der Losaufteilung ist GU Vergabe möglich, wenn sie wirtschaftliche oder technische Vorteile hat und diese im Wege der Abwägung gegenüber dem Mittelstandsschutz überwiegen.
- Technischer Grund ist etwa Beschleunigung durch Bündelung der Koordinierungsmaßnahmen. Wirtschaftliche Grund ist ein „unverhältnismäßiger“ Kostennachteil der Losvergabe.
- Das Zwei-Phasen-Modell ist durch Vorgaben für die Vergabe von Nachunternehmerleistungen mittelstandsfreundlich gestaltbar.
- Geförderte Projekte: Frühzeitige Klärung mit Förderbehörde



KPMG Law

Unsere Expertise. Ihre Sicherheit.

1

Ausgang: Mehr Partnerschaft

2

Einbindung des Baus in die Planung – Zwei-Phasen-Modell

3

Haushaltsrechtliche Zulässigkeit

4

Vergaberechtliche Zulässigkeit

5

Ausgestaltung

Vergabeverfahren

Verfahrensart

- **Verhandlungsverfahren** zulässig, wenn: konzeptionelle / innovative Lösungen, Verhandlungsbedarf durch Risiken / Komplexität, Anpassung verfügbarer Lösungen
- **Innovationspartnerschaft**: Kein gesetzlicher Katalog; nach EU Richtlinie, wenn „nicht durch bereits am Markt verfügbare Lösungen abgeholfen werden kann.“, grundsätzlich möglich wenn Verhandlungsverfahren / wettbewerblicher Dialog zulässig.

Verfahrensstruktur

- **Teilnahmewettbewerb**: Begrenzung der Teilnehmer anhand von Eignungskriterien
- **Verhandlungsphase**: Ausarbeitung und Überarbeitungen von Angeboten / Lösungsvorschlägen
- **Herausforderung**: Keine Änderung des Auftragsgegenstandes während der Verhandlungen.

Zuschlagskriterien

- Preis allein ist nicht zulässig.
- Qualität: Konzepte zur konkreten Leistungserbringung sowie Organisation, Qualifikation und Erfahrung von Personal.

Vertragsgestaltung

Ziele	<ul style="list-style-type: none">• Identifizierung und Berücksichtigung von Interessen• Konstruktive Kooperation der Vertragspartner• Erkennen und Einstufen von Risiken• Faire und effektive Streitbeilegung im Konfliktfall
Phase 1 Planungsphase	<ul style="list-style-type: none">• Hohe Kosten-, Termin- und Qualitätssicherheit durch Zusammenarbeit mit dem ausführenden Unternehmen• Bereitschaft zur Änderung der Entwürfe seitens des Planers notwendig
Exit	<ul style="list-style-type: none">• Entscheidung über Fortsetzung oder Beendigung der Zusammenarbeit auf Grundlage des vom Bauunternehmens genannten Baupreises• Gestaltung als freie oder gebundene Entscheidung des Auftraggebers• Verpflichtende Beendigung ab Kostenüberschreitung von (z.B.) über 15 Prozent
Phase 2 Bauausführung	<ul style="list-style-type: none">• Vertragliche Verpflichtung des Bauunternehmens zur Umsetzung, sollte keine Exit-Option gezogen werden
Vergütung Phase 2	<ul style="list-style-type: none">• Pauschalpreis• GMP-Modelle• Open-book Vergütung• Anreizvergütungen

Kontakt Daten



Dr. Axel Lehmann
Rechtsanwalt
Öffentlicher Sektor

Bahnhofstraße 30
90402 Nürnberg

T +49 911 8009299-43
axellehmann@kpmg-law.com

www.kpmg-law.de

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2020 KPMG Law Rechtsanwaltsgesellschaft mbH, assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International“), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG und das Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.