

# POSITION

Integrierte  
Projektentwicklung –  
Anregungen der  
BAUINDUSTRIE für eine  
breitere Marktakzeptanz



# Inhalt

<b>Einleitung</b>	<b>3</b>
<b>IPA – kein geschlossenes System</b>	<b>4</b>
<b>(Öffentliches) Vergabeverfahren</b>	<b>5</b>
1. Wertungskriterien	6
2. Assessment-Center	7
3. Einzel – oder Teambewerbung	7
4. Schlagkräftige Teams	8
<b>Planungsphase und Ausstiegsoption</b>	<b>9</b>
<b>Vergütung</b>	<b>11</b>
<b>Projektkultur, Streitbeilegung, Kontrollrechte des AG, Lebenszyklus</b>	<b>13</b>
1. Co-Location und Zusammenarbeit in der Allianz	13
2. Regelungen zur Streitbeilegung	13
3. Wirtschaftsprüfer und Open-Book	14
4. Eigenfertigungstiefe	14
5. Lebenszyklus	15
<b>Fazit</b>	<b>16</b>

# 1.

## Einleitung

Integrierte Projektentwicklung (IPA) ist ein Projektentwicklungsmodell für komplexe Bauprojekte, das international seit über 20 Jahren praktiziert und erprobt ist. Ausgestaltungen dieses Modells sind unter der Bezeichnung „Integrated Project Delivery (IPD)“ oder „Project Alliancing“ bekannt. Seit 2016 existieren im deutschsprachigen Raum Bestrebungen, Mehrparteienverträge mit integrierter Planung am Markt zu etablieren. In Deutschland befinden sich aktuell über 30 und in der Schweiz drei IPA-Projekte in Grundlagenermittlung, Planung, Vergabe oder im Bau.<sup>1</sup> Gegenwärtig kommt das Modell vor allem bei großen und komplexen Vorhaben zur Anwendung. Circa 75 Prozent weisen ein Projektvolumen von mehr als 100 Millionen Euro auf.<sup>2</sup>

Als BAUINDUSTRIE standen und stehen wir Ansätzen für mehr Partnerschaft und alternative Vertragsmodelle immer aufgeschlossen gegenüber. Ein breites Angebot an partnerschaftlichen Vertragsmodellen ermöglicht es dem Vorhabenträger, die für die Bedürfnisse seines individuellen Projektes ideale Ausführungsvariante zu bestimmen. Aus den bislang gewonnenen Erfahrungen mit den ersten Pilotprojekten möchten die Unternehmen der BAUINDUSTRIE auf Modellbestandteile bzw. -regelungen hinweisen, die einer breiteren Marktresonanz bislang im Wege stehen. Grundsätzlich sind dabei immer die Unterschiede zwischen privater und öffentlicher Auftragsvergabe zu berücksichtigen.

---

<sup>1</sup> Vgl. GLCI: Vierte IPA-Konferenz vom April 2022

<sup>2</sup> Vgl. Ebd.

# 2.

## IPA – kein geschlossenes System

Bei IPA handelt es sich um ein Modell für die Durchführung von Bauprojekten, bei dem ein Mehrparteienvertrag für Planung und Bau mit einem geteilten Risiko-Ertrag-Modell, garantierter Kostenerstattung, weitgehendem Haftungsverzicht zwischen den Teammitgliedern, einem auf Lean-Prinzipien basierenden operativen Ansatz und einer Kultur der Zusammenarbeit Anwendung findet.

Darüber hinaus definiert das IPA-Zentrum acht Charakteristika, die als maßgeblich dafür gelten, damit ein Projekt als IPA klassifiziert werden kann. Diese sind:

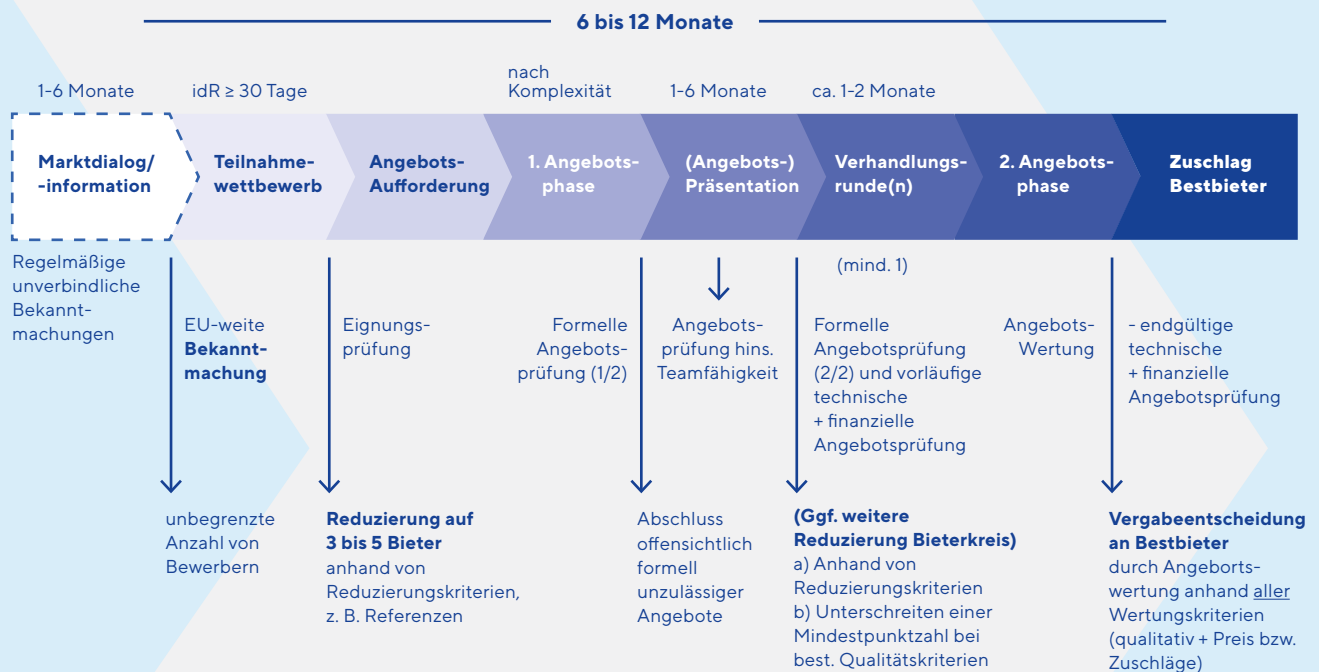
- 1.** Etablierung eines Mehrparteiensystems
- 2.** Frühzeitige Einbindung der Schlüsselbeteiligten mittels Kompetenzwettbewerbs
- 3.** Gemeinsames Risikomanagement
- 4.** Gemeinsame Entscheidungen
- 5.** Anreizsystem im Rahmen des Vergütungsmanagements
- 6.** Einsatz kollaborativer Arbeitsmethoden
- 7.** Lösungsorientierte Konfliktbearbeitung
- 8.** Kooperative Haltung der Beteiligten

Es steht dem Vorhabenträger frei, projektindividuelle Gestaltungsspielräume zu nutzen, beispielsweise bei der Ausgestaltung des Vergabeverfahrens. Dies führt dazu, dass sowohl zwischen den einzelnen Projekten wie auch an der Bruchlinie zwischen öffentlichen und privaten Vorhaben teilweise relevante Unterschiede existieren, die bei jeder Diskussion über die allgemeinen Grundlagen von IPA berücksichtigt werden sollten.

# 3.

## (Öffentliches) Vergabeverfahren

Grundsätzlich besteht das IPA-Modell aus mehreren Phasen. In der Auswahlphase bildet sich im Rahmen der Vergabe das Team, welches das gesamte Projekt über alle Projektphasen hinweg durchführen soll. Es besteht in der Regel aus dem Bauherrn, einem oder mehreren Planungsbüros und einem (oder mehreren) Bauunternehmen. Zur Erfüllung dieser Aufgabe schließen die Partner einen Mehrparteienvertrag. Das Team kann entweder vom Bauherrn ausgewählt und bei fortbestehendem Interesse der ausgewählten Partner an der so entstehenden Organisation zusammengeführt werden, oder ein Team, das sich selbst gebildet hat, bewirbt sich beim Bauherrn um die Teilnahme.<sup>3</sup>



<sup>3</sup> Obwohl das Verfahren beide Möglichkeiten kennt, spielt die Teambewerbung in der Praxis kaum eine Rolle. Von bisher 13 Projekten, die in die Phase der integralen Planung eingetreten sind, hat der Auftraggeber lediglich in einem Falle die Teambewerbung zugelassen. Hier sollte das IPA-Zentrum darauf hinwirken, dass die Möglichkeiten des Modells umfassender aufgezeigt werden.

Es ist anerkannt, dass die Umsetzung eines IPA-Modells auch in öffentlichen Vergabeverfahren unter Geltung der VOB/A bzw. der SektVO möglich ist. Öffentliche IPA-Projekte werden regelmäßig in einem zweistufigen Verhandlungsverfahren mit Teilnahmewettbewerb ausgeschrieben. Im Teilnahmewettbewerb wird die Eignung der Bieter für die Leistungserbringung geprüft. Grundsätzlich ist es möglich, die Partnerschaftsfähigkeit der potenziellen Partner bereits hier abzu prüfen, indem Referenzen zu Projekten vorgelegt werden, in denen bestimmte partnerschaftliche Ansätze bereits realisiert wurden. Als BAUINDUSTRIE begrüßen wir die systematische Anwendung von Partnerschaftsmodellen in ihrer gesamten Modellvielfalt. Eine partnerschaftliche Präqualifikation im Teilnahmewettbewerb ist sinnvoll. Das Kriterium der Partnerschaftsfähigkeit darf allerdings nicht einseitig durch Referenzabfragen, insbesondere noch eingeeengt durch reine IPA-Referenzen, geprüft werden. Vielmehr muss auch ein Nachweis der Partnerschaftsfähigkeit auf anderem Weg als durch Referenzen ermöglicht werden.

## 1. Wertungskriterien

Die Wertung erfolgt bei IPA-Projekten in der Regel grundlegend anders als bei herkömmlichen Projekten. Wertungskriterien, die mit dem Preis im Zusammenhang stehen, haben eine deutlich geringere Bedeutung als solche, die mit Erfahrung, Leistungsfähigkeit, Technik, Innovation, Nachhaltigkeit und insbesondere Kollaboration, also dem partnerschaftlichen Zusammenarbeiten, zu tun haben.

Übliche und alleinige preisliche Kriterien sind z.B. die Höhe der allgemeinen Geschäftskosten, die Gewinnerwartung, Stundensätze und sonstige produktive Messgrößen.

Im Bereich der Technik können verfügbare Ressourcen, Leistungsfähigkeit, Fertigungstiefe, allgemein oder spezifisch für besondere Anforderungen, Referenzen, digitale Kooperationstools und ähnliches abgefragt und bewertet werden. Diese Kriterien sollten einen erheblichen Anteil der Wertung ausmachen.

Bezüglich der Kollaboration, der Fähigkeit zum partnerschaftlichen Arbeiten, können Erfahrungen aus bisherigen Partnerschaftsprojekten oder andere Nachweise zur Teamfähigkeit wie Angaben zur Fehlerkultur und Weiterentwicklung von Verbesserungsprozessen, Kompetenzen im Bereich des Risikomanagements oder die praktische Anwendung von LEAN-Methodiken gefordert werden.

**Als BAUINDUSTRIE begrüßen wir qualitative Wertungskriterien, die eine Abkehr von den bei konventionellen Projekten üblichen Billigstpreisvergaben ermöglichen (siehe Positionspapier Technischer Wert).**

Die öffentliche Hand sollte allerdings darauf achten, dass der im Wettbewerb ermittelte und im Vergabeverfahren bewertete Risikobeitrag angemessen und verhältnismäßig gewichtet wird. Ansonsten tritt an die Stelle eines zu Recht in der Kritik stehenden Preiswettbewerbs ggf. ein Risikoüberbietungswettbewerb, in dem die Marktteilnehmer dauerhaft gezwungen sind, ihren Deckungsbeitrag über Wagnis und Gewinn hinaus in die Disponibilität zu stellen.

Wichtig zu erwähnen scheint, dass die Bildung einer bestmöglich geeigneten Projektallianz eine gute Investition des Auftraggebers in das Projekt darstellt. Nicht das billigste, sondern

das beste Personal wird den größtmöglichen Projekterfolg bringen. Eine Fokussierung auf niedrige Stundensätze greift hier zu kurz, da erfahrenes Personal in der Regel – mindestens aber des Öfteren – nicht am Ort des Projektes beheimatet ist. Die zur Bewertung vorgesehenen Raten sind so weit als möglich von artfremden Kostenbestandteilen freizuhalten, um aus anderen Regionen abzustellendem Personal eine Chance zur Berücksichtigung zu geben.

## 2. Assessment-Center

Eine besondere Bedeutung kommt dem Assessment-Center zu, in dem die Teamfähigkeit der Beteiligten überprüft und anschließend bepunktet wird. Dies setzt eine strenge Trennung von Beobachtung und Bewertung voraus. Die bisherigen Erfahrungen mit dem Assessment-Center werden von den Unternehmen der BAUINDUSTRIE positiv bewertet. Die Auswertung der Teamfähigkeit ist transparent und methodisch nachvollziehbar auszugestalten.

**Im Sinne des Projekterfolges ist es erforderlich, dass sich auch der Auftraggeber im Vorfeld des Vergabeverfahrens einem Assessment-Center stellt, um die Partnerschaftsfähigkeit seines Schlüsselpersonals zu überprüfen und damit schlussendlich auch die Eignung seinerseits für das spezifische Vorhaben nachzuweisen.** Auswertung und Durchführung könnten auch in diesem Falle weiterhin unabhängig durch externe Dritte erfolgen. Wir begrüßen, dass einzelne Vorhabenträger sich bereits entschlossen haben, diesen Weg zu gehen und appellieren an die gesamte öffentliche Hand, diesem Beispiel Folge zu leisten.

## 3. Einzel – oder Teambewerbung

Aufgrund der Notwendigkeit einer vernetzten und kooperativen Arbeitsweise und der besonderen Risikoverteilung im IPA-Modell ist die Teambuildingphase von besonderer Wichtigkeit. Da das Team unabhängig von der individuellen Verantwortungssphäre bei Störungen mit höheren Kosten aufgrund einer schlechteren Zusammenarbeit rechnen muss, kommt der Auswahl der Allianzpartner aus Sicht der Auftragnehmer und auch des Auftraggebers eine besondere Bedeutung zu. Zwar sieht das Modell grundsätzlich sowohl eine Einzelauswahl wie auch eine Teambewerbung vor. In der Praxis entscheiden sich jedoch fast alle Auftraggeber bislang für eine Einzelauswahl.

Aus unserer Sicht sollte die Möglichkeit, dass sich Planer und Bauunternehmen im Vorfeld zusammenfinden, um sich als geschlossene Projektallianzen auf eine Gesamtvergabe zu bewerben, stets mitgedacht werden. Durch die Zulassung von Bietergemeinschaften für mehrere, im Extremfall für alle Leistungspakete, kommen dem Projekt erprobte und intern in der BIEGE bereits geregelte Abstimmungsabläufe zugute, die die Entscheidungsprozesse und damit den Projektfortschritt beschleunigen. Zudem wird das Risikoprofil für die in der

---

<sup>4</sup> Ein daraus resultierendes Ungleichgewicht im SMT könnte dadurch ausgeschlossen werden, dass der Auftraggeber in einer solchen Konstellation mit einem Vetorecht ausgestattet wird.

BIEGE beteiligten Unternehmungen verbessert, da sich die Partner der BIEGE zu einer bestimmten Form der Zusammenarbeit verpflichtet haben und somit dies kein besonderes Risiko mehr darstellt. Bereits bestehende Synergieeffekte können genutzt werden, da sie nicht erst durch eine auf Partnerschaft und Teamfähigkeit ausgerichtete Projektabwicklungskultur erzeugt werden müssen.<sup>4</sup>

Denn selbstredend ist der Versuch, eine echte Allianz mit Partnern zu schmieden, die aus welchen Gründen auch immer eine solche Allianz miteinander nicht eingehen wollen, weder für das Projekt noch den Auftraggeber zielführend.

## 4. Schlagkräftige Teams

Die vom IPA-Modell vorgesehene besondere Vernetzung der Allianzpartner kommt erst dann zur vollen Entfaltung, wenn auch die Bauaufgaben eine entsprechende Vernetzung erfordern. Dies setzt voraus, dass die Vergabepakete so gebildet werden, dass alle Partner im Rahmen der Allianz auch an die maßgeblichen Schnittstellen angebunden sind und Schlüsselkompetenzen abgebildet werden. Der Anreiz der gemeinsamen Zielkostenvereinbarung kann nur dann zur Geltung kommen, wenn durch die Allianzpartner ein realer Einfluss auf die Zielerreichung ausgeübt werden kann.

Je größer die Anzahl der Allianzpartner ist, desto komplexer ist die Ablaufsteuerung und desto wahrscheinlicher sind leistungsfremde Haftungskonstellationen. Einstimmige Entscheidungen werden durch die gesteigerte Zahl der Teilnehmer anspruchsvoller und zeitintensiver. Es sollte deshalb darauf geachtet werden, dass die Zahl der Allianzpartner an die individuellen Projektcharakteristika angepasst ist. Eine Projektallianz mit wenigen, dafür leistungsfähigen und kompetenten Partnern gewährleistet eine effektive Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit und muss schon im Auswahlprozess hohe Ansprüche an die finanzielle und technische Leistungsfähigkeit aller Partner stellen.

## 5. Transparentes Budget

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt wird das vom Auftraggeber intern veranschlagte Budget häufig nicht mit den potenziellen Allianzpartnern geteilt. Wäre dies der Fall, so könnten die potenziellen Allianzpartner bereits zu Beginn des aufwendigen Vergabeverfahrens für sich abschätzen, ob das angegebene Budget im Rahmen einer zu akzeptierenden Fehlertoleranz realistisch ist und somit eine fundierte Entscheidung zur Teilnahme an dem Verfahren treffen. Fehlanreize und vermeidbare Kosten entstehen nicht. Der Auftraggeber erhält durch die Resonanz auf seine Anfrage bereits frühzeitig eine Rückmeldung des Marktes, ob seine finanziellen Ziele realistisch sind. **Aus Sicht der BAUINDUSTRIE ist daher die Angabe der angestrebten Zielkosten schon im Rahmen der Ausschreibung bzw. Anfrage logisch und zielführend.** Dabei sollte stets Klarheit darüber bestehen, ob die veröffentlichten angestrebten Zielkosten Risiken wie bspw. allgemeine Preissteigerungen bereits inkludieren.



# 4.

## Planungsphase und Ausstiegsoption

Wie andere Partnerschaftsmodelle zeichnet sich IPA durch eine Kopplung von Planung und Bau aus. Die damit einhergehenden Optimierungsmöglichkeiten tragen zu einem störungsfreieren und nachhaltigem Bauablauf bei. Eine zusätzliche Besonderheit besteht darin, dass der Auftraggeber sich nicht auf eine passive Rolle beschränkt, sondern eine aktive Rolle bei der Planung übernimmt, die er im Laufe des gesamten Projektes beibehält. **Dies setzt allerdings voraus, dass er über das entsprechende Knowhow und die Kapazitäten verfügt, um ein komplexes Bauvorhaben aktiv mitgestalten zu können und sich die AG-Vertreter außerdem persönlich zu dieser aktiven Rolle und den Grundprinzipien der partnerschaftlichen Projektentwicklung bekennen.** Ist dies nicht der Fall, sollte eine andere Beschaffungsvariante gewählt werden.

**Für das Bauunternehmen stellt eine umfangreiche Vorplanungsleistung ohne Ausführungsgarantie ein hohes Risiko dar.** Insbesondere bei komplexen Großprojekten ist es unumgänglich, dass hochqualifiziertes Personal in der Planungsphase für einen Zeitraum von ein bis zwei Jahren eingesetzt werden muss. Wenn der Auftrag nicht abgerufen wird, weil die Zielkosten des Auftragnehmers das Budget (Kostenermittlung des Auftraggebers inkl. internem Risikopuffer) überschreiten, hat das Bauunternehmen viel technisches Knowhow preisgegeben. Ebenso stehen die Unternehmen des Teams vor dem Problem, für die ausführende Mannschaft nun keine Arbeit zu haben, da man sich nicht um andere Projekte kümmern konnte. Die Möglichkeit, das Projekt nicht in die Ausführung zu überführen, sollte klar auf einige wenige Ausnahmen beschränkt werden. Für den Fall, dass ein solcher Fall dennoch eintritt, müssen die Verträge Regelungen über angemessene Kompensationen und Entschädigungen sowie Regelungen zum Schutz geistigen Eigentums, welches im Zuge der Arbeit des PMT erarbeitet wurde, enthalten. In jedem Fall gilt, dass die Finanzierung gesichert sein muss und ein vorausschauender Auftraggeber Risikotöpfe für extern induzierte Risiken vorhält.

Aus Sicht der BAUINDUSTRIE sollte auch die Rolle der Planungsbüros einer intensiven Prüfung unterzogen werden. Die Planungsarbeit, die federführend ggfls. auch von einem Generalplaner erstellt wird, trägt maßgeblich zum Erfolg oder Misserfolg eines Projektes bei. Gemessen an der nominalen Höhe des Risikotopfes, fällt der vom Planungsbüro erbrachte Risikobeitrag jedoch kaum ins Gewicht. Der überwältigende Anteil der Summe wird von den Bauunternehmen erbracht. Planungsversicherungen decken bei Großprojekten oft nur einen vernachlässigbaren Bruchteil der Risiken ab. Bei absehbar wirtschaftlich großen, aus dem Bereich der Planung resultierenden Risiken, ist deshalb zu diskutieren, ob nicht einzelne Planungsrisiken aus der gemeinsamen Haftungssphäre ausgegliedert werden sollten.

Als Beispiel für eine solche Vorgehensweise kann das geplante Projekt Pfaffensteigtunnel angeführt werden. Hier soll beispielsweise die Geschwindigkeit der Vortriebsleistung des Tunnelbauers in der individuellen Haftungssphäre des Tunnelbauunternehmens verbleiben und nicht Teil der von der gesamten Allianz zu vertretenden Risiken werden, da dies aufgrund der Bedeutung der Maßnahme für den gesamten Projektablauf eine unzumutbare Benachteiligung der übrigen Allianzpartner darstellen würde.



# 5.

## Vergütung

Bei konventionellen Bauverträgen bemisst sich die Vergütung der individuellen Auftragnehmer nach erbrachten Einzelleistungen gemäß einem Leistungsverzeichnis oder nach Pauschalen. Inwiefern damit übergeordnete Projektziele erreicht werden, die über die Verantwortung des Gewerkes hinausgehen, spielt für den individuellen Auftragnehmer keine Rolle.

Wie alle Partnerschaftsmodelle bricht IPA mit diesem Prinzip, in dem es mit einem erfolgsabhängigen Zielkostenpreis operiert, für den die Allianzpartner gemeinschaftlich und solidarisch unabhängig von fachlichen Verantwortungsbereichen im Rahmen ihres Risikobeitrages haften. Dadurch haben sich sowohl Auftraggeber als auch Auftragnehmer für ein gemeinsames Kostenregime entschieden, in dem nur eine gute Performance aller Beteiligten zu einer gesteigerten Vergütung führt. Dies ist immer dann der Fall, wenn die Zielkosten unterschritten werden. Diese Entwicklung ist positiv zu bewerten.

Dieses Modell erzeugt starke Anreize für eine besonders intensive und sorgfältige Planung und eine realistische Kalkulation von Risiken, da der wirtschaftliche Erfolg eines Projektes für die Allianzpartner maßgeblich von einer hochwertigen Planung und Arbeitsvorbereitung abhängt. Durch die gemeinsame Haftung sind gegenseitige Behinderungen und Schuldzuweisungen obsolet, da die Partner ihre gesamte Kraft zum Wohle des Projektes einsetzen müssen und somit die tatsächlichen Kosten möglichst geringzuhalten sind.

Gleichzeitig erzeugt dieses Modell aber auch große Risiken, **da die Gefahr besteht, dass eine perfekt abgewickelte Teilleistung durch Planungs- oder Ausführungsfehler der Allianzpartner am Ende in einem reduzierten Deckungsbeitrag münden kann, der de facto einen realwirtschaftlichen Verlust zur Folge hat.**

Die BAUINDUSTRIE plädiert deshalb für einen Risikobeitrag, der in Höhe der Zuschläge für Wagnis und Gewinn gedeckelt ist. Die Allgemeinen Geschäftskosten (AGK) müssen immer und vollständig vergütet werden, da es sich nicht um einen disponiblen Bonus, sondern um reale Kosten handelt. **Eine dem Wettbewerb unterzogene Risikospirale zu Lasten der AGK gefährdet das wirtschaftliche Fundament der gesamten Branche, insbesondere wenn Mindestrisikobeiträge aufgerufen werden.**

Unabhängig von der Notwendigkeit einer durchgehenden Vergütung der AGK, kann die Wahrscheinlichkeit von ungeplanten Kostensteigerungen durch eine präzise Vorplanung maßgeblich reduziert werden. **Wie im Abschnitt „Schlagkräftige Teams“ bereits dargestellt wurde, steht und fällt die Qualität der Planungsleistung mit einer intelligenten Teamauswahl.** Sofern ein Bauauftrag in zu viele Vergabepakete aufgeteilt wird, können gerade kleinere und weniger leistungsfähige Partner „eine Schwachstelle“ im System sein.



© Ground Picture/shutterstock.com

Während der Bauausführungsphase müssen bei tendenziell positivem Projektverlauf auch **Abschlagszahlungen** auf die Zuschläge bzw. aus dem Chancen-Risiko-Pool möglich sein. Zwar ist es grundsätzlich sinnvoll, in einem gewissen Ausmaß etwaige Einsparungen für Rückstellungen zu verwenden, um andere oder nicht erkannte Risiken abzusichern. Es sollte jedoch regelmäßig überprüft werden, ob nicht im Projektverlauf Risiken obsolet oder reduziert bzw. Chancen realisiert wurden, so dass auch bei konservativer Betrachtungsweise anteilige Teilauszahlungen möglich sind. Nicht hinnehmbar bei größeren Projekten ist es für die Auftragnehmer, zwei oder drei Jahre ausschließlich zum Selbstkostenpreis in Vorleistung zu gehen. Sollten nachträglich Korrekturen zu Lasten der Zielkosten notwendig werden, können diese über vertraglich vereinbarte und durch Bürgschaften abgesicherte Rückzahlungen abgewickelt werden.

# 6.

## **Projektkultur, Streitbeilegung, Kontrollrechte des AG, Lebenszyklus**

### **1. Co-Location und Zusammenarbeit in der Allianz**

Die Unternehmen der BAUINDUSTRIE beobachten, dass vor allem die Planer einer gemeinsamen Zusammenarbeit in der Co-Location skeptisch gegenüberstehen. Hier muss noch stärker auf einen Kulturwandel hingearbeitet werden. Nicht jeder Projektbeteiligte, aber die zentralen Entscheidungsträger sollten gemeinsam und auf einer Hierarchieebene miteinander vor Ort zusammenarbeiten. Häufig treten zudem technische Probleme durch inkompatible IT-Systeme auf. Die externe Beratung sollte sich dieser Probleme perspektivisch annehmen.

### **2. Regelungen zur Streitbeilegung**

IPA beinhaltet ein komplexes und mehrstufiges System zur Streitbeilegung. Bei Streitigkeiten sind Entscheidungen auf der hierarchisch gestalteten Eskalationsstufe zu treffen.

- 1.** Projekt Management Team (Einstimmigkeitsprinzip)
- 2.** Senior Management Team
- 3.** Adjudikation
- 4.** Schiedsgericht

Die Kosten für die Schlichtung sind Projektkosten und gehen zu Lasten des Zielkosten. Grundsätzlich begrüßt die BAUINDUSTRIE Bemühungen, Streitigkeiten auf der möglichst sachnächsten Hierarchieebene zu klären und kostenintensive und langwierige Gerichtsverfahren zu vermeiden. Ob auf jeder Hierarchiestufe Einstimmigkeit stets als Grundvoraussetzungen vereinbart werden sollte, müssen die Erfahrungen der Pilotprojekte zeigen.

### 3. Wirtschaftsprüfer und Open-Book

Die Überprüfung durch einen externen Wirtschaftsprüfer stellt einen signifikanten Eingriff in die legitimen Geschäftsgeheimnisse eines Unternehmens dar. Vertragsmodelle, die darauf abzielen, betriebsinterne Abrechnungs- und Kalkulationsvorgänge standardisiert und verdachtsunabhängig offenzulegen, können auf keine breite Akzeptanz bei den Marktteilnehmern hoffen.

Grundsätzlich gilt: Die Herstellkosten werden von der Allianz gemeinsam beauftragt und unterliegen damit der gegenseitigen Kontrolle; eine externe Überprüfung ist deshalb redundant. Die Prüfung der Angemessenheit der Kosten für selbsteingebrachtes Gerät kann durch die allgemein anerkannte Baugeräteliste plausibilisiert werden.

Die Verrechnungssätze des Schlüsselpersonals und die Allgemeinen Geschäftskosten (AGK) sind im Rahmen des Vergabeverfahrens Teil des Wertungskriteriums „Vergütung“ und werden damit qua Vergabe im Wettbewerb auf ihre Angemessenheit hin überprüft. Eine externe Bewertung von AGK ist in ihrer Systematik fragwürdig, weil sich die AGK nicht nur von Unternehmen zu Unternehmen, sondern teilweise auch von Sparte zu Sparte unterscheiden oder sogar komplett anders zusammensetzen. Völlig unklar ist, auf welche jährliche Leistungshöhe ermittelte absolute AGK denn umzulegen sind. Gerade bei IPA-Projekten verlängern sich die Projektzyklen für Bauunternehmer. Damit entstehen Sprünge in der Jahresleistung, die AGK-Zuschläge maßgeblich beeinflussen. Eine ausreichende Vergleichbarkeit hinsichtlich der Angemessenheit von Zuschlägen ist deshalb nicht gegeben. Professionelle Vertragsparteien – von denen bei der Anbahnung von IPA-Projekten auszugehen ist – sind in der Lage, die Angemessenheit der Höhe von AGK-Sätzen aller Beteiligten auf Plausibilität zu prüfen und einzuschätzen. **Aus Sicht der BAUINDUSTRIE kann der Wirtschaftsprüfer keine objektiv richtigen Zuschlagssätze ermitteln.**

### 4. Eigenfertigungstiefe

Auftraggeber wie z.B. die Deutsche Bahn haben bemängelt, dass es unterschiedliche Vorstellungen der Eigenfertigungstiefe zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer gibt. Dies ist insbesondere für die Planungsphase relevant, da der Auftraggeber zu Recht erwartet, dass entsprechende Planungsexpertise des Auftragnehmers nach Zuschlagserteilung nicht erst langwierig extern beschafft werden muss. Für die Ausführung selbst sollten sich potenzielle Vorgaben zur Eigenfertigungstiefe auf bestimmte kritische Aufgaben beschränken. Ob ein Bauunternehmer die Leistungen selbst erbringt oder Nachunternehmer einsetzt, sollte irrelevant sein, solange die fachliche Expertise vorhanden ist und die erforderliche Ausführungsqualität erbracht wird. Die entsprechenden Anreize werden über das Vergütungsmodell erzeugt.

## 5. Lebenszyklus

Das IPA-Zentrum hat eine Arbeitsgruppe zur möglichen Erweiterung des Modells um Elemente des lebenszyklusorientierten Bauens eingesetzt. Damit soll überprüft werden, inwiefern eine Betriebs- und Instandhaltungsleistung mitgegeben werden kann. Grundsätzlich ist die Berücksichtigung des gesamten Lebenszyklus zur Hebung von Effizienz- und Nachhaltigkeitspotenzialen in der Bauwirtschaft sinnvoll. Fraglich ist, ob das ohnehin bereits komplexe IPA-Modell durch eine zusätzliche Erweiterung nicht an Marktattraktivität verliert. Zudem existiert für öffentliche Bauherren mit **Öffentlich-Privaten Partnerschaften** eine etablierte Projektabwicklungsvariante, die speziell auf lebenszyklusorientierte Beschaffungen zugeschnitten ist und einen eigenen, hochspezialisierten Anbietermarkt entwickelt hat.



# 6.

## Fazit

IPA stellt eine wichtige Ergänzung des Marktes für Projekte der partnerschaftlichen Projektentwicklung dar. Positiv hervorzuheben sind insbesondere die erheblichen Mitwirkungsmöglichkeiten der Bauunternehmen im Rahmen der Zielkosten, die Kopplung von Planung und Bau, die Fokussierung auf qualitative und nachhaltige Wertungskriterien sowie Anreize für eine lösungsorientierte und partnerschaftliche Projektkultur.

Aus Sicht der BAUINDUSTRIE eignet sich IPA für besonders komplexe Bauprojekte im Hoch-, Ingenieur- und im Infrastrukturbau. Für den Infrastrukturbereich ergeben sich durch die Notwendigkeit von Planfeststellungsverfahren allerdings besondere Terminrisiken. Gerichtsverfahren und durch Einwendungen Dritter notwendig gewordene Planänderungen können die Abrufung der Baumaßnahme massiv verzögern und die bis zur Validierung der Zielkosten angefallenen Planungskosten in die Höhe treiben.

Grundsätzlich bietet ein Early Contractor Involvement hohes Optimierungspotenzial und kann auch dazu beitragen, Planungsprozesse zu beschleunigen.

Dies darf allerdings nicht dazu führen, dass die Bauunternehmen regelmäßig mit unhaltbaren zeitlichen und damit auch wirtschaftlichen Risiken konfrontiert werden. Bei Projekten mit einer absehbar hohen Anzahl von Einwendungen sollte die intensivierete Zusammenarbeit unter Einbindung der Bauunternehmen deshalb frühestens kurz vor Abschluss der Genehmigungsplanung beginnen. Zudem ist eine konstante Fortschreibung der Zielkosten unter Berücksichtigung der zusätzlichen Realisierungskosten auf Grund einer fortgeschriebenen Planung notwendig. Risiken aus der Planfeststellung dürfen unter keinen Umständen zu Lasten der Bauunternehmen gehen.

Eine wichtige Grundvoraussetzung für IPA besteht darin, dass der Auftraggeber das Projekt partnerschaftlich und mit entsprechender Expertise mitbegleiten kann. Ist dies nicht zweifelsfrei gegeben, sollten andere Partnerschaftsmodelle mit geringen Anforderungen an den Auftraggeber gewählt werden, wie beispielsweise Zweiphasenmodelle, Design & Build oder ÖPP. Die Projektallianz sollte klein und schlagkräftig sein, große Allianzen gehen zu Lasten der Teamfähigkeit und der angestrebten Projektsynergien. Zudem sollte bei jeder Beschaffung stets ergebnisoffen geprüft werden, ob nicht auch die Unternehmen mit selbst gebildeten Teams im Wettbewerb agieren können.



---

## Impressum

**Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V.**  
Kurfürstenstraße 129, 10785 Berlin

T +49 30 21286-0  
E [info@bauindustrie.de](mailto:info@bauindustrie.de)

Stand: Mai 2023

**[bauindustrie.de](http://bauindustrie.de)**