

**Prof. Dr. Shervin Haghsheno**  
**Ana Schilling Miguel**

# IPA-Report 2023

---

**Integrierte Projektabwicklung (IPA)**

**Entwicklung und Merkmale von IPA-Projekten**

04.07.2023

**Herausgeber**

Karlsruher Institut für Technologie (KIT)  
Institut für Technologie und Management im Baubetrieb  
Am Fasanengarten, Geb. 50.31  
76131 Karlsruhe  
[www.tmb.kit.edu](http://www.tmb.kit.edu)  
[www.lean-ipd.de](http://www.lean-ipd.de)

**Autoren**

Prof. Dr. Shervin Haghsheno  
Ana Schilling Miguel

**Zitiervorschlag**

Haghsheno, S.; Schilling Miguel, A.: IPA-Report 2023 - Integrierte Projektabwicklung (IPA) - Entwicklung und Merkmale von IPA-Projekten; Hrsg.: Karlsruher Institut für Technologie (KIT), Institut für Technologie und Management im Baubetrieb; Karlsruhe, 2023

# Vorwort

Die effiziente und schnelle Umsetzung anspruchsvoller Bauvorhaben ist für die Sicherung des Wohlstands und die Bewältigung der großen Herausforderungen in unserer Gesellschaft von herausragender Bedeutung. Dabei müssen die realisierten Bauwerke die Bedürfnisse von Nutzern, Betreibern und anderen Interessengruppen erfüllen und zugleich sorgfältig die Auswirkungen auf die Umwelt und auf zukünftige Generationen beachten.

Mit der Integrierten Projektabwicklung (IPA) wird in Deutschland seit einigen Jahren ein neues Projektabwicklungsmodell für die Umsetzung von Bauvorhaben angewandt. Dieser Ansatz ist international bereits erprobt, in Deutschland jedoch noch in einer Phase, in der erste Erfahrungen gesammelt werden. IPA geht von dem Gedanken aus, dass anspruchsvolle Bauvorhaben nur durch eine intensive Zusammenarbeit aller relevanten Wertschöpfungspartner, d.h. Bauherr, Planungs- und Bauunternehmen, und durch gemeinsam verfolgte Ziele, mithin durch starke Projektteams, erfolgreich umgesetzt werden können. Dies wiederum erfordert ein höheres Maß an Integration in der Zusammenarbeit. Der höhere Grad an Integration wird durch veränderte Rahmenbedingungen in den Bereichen Kultur, Organisation, Ökonomie und Prozessen erreicht und durch verabredete Werte sowie einen Mehrparteienvertrag mit gemeinsam definierten Zielen, Regeln für die Zusammenarbeit und Anreizmechanismen erreicht.

Mit der Projektdatenbank, die wir seit 2021 an unserem Institut am KIT aufbauen, verfolgen wir das Ziel gerade in dieser Phase der Erprobung von IPA in der Bauwirtschaft in Deutschland Transparenz im Hinblick auf die laufenden IPA-Projekte und deren Merkmale zu schaffen und sukzessive in den kommenden Jahren Erfahrungen mit diesem innovativen Ansatz zu sammeln und zu verbreiten. Das Lernen aus diesen Erfahrungen kann allen Beteiligten helfen, Fehler bei der Ausgestaltung zu vermeiden und die Rahmenbedingungen zu schaffen, damit IPA die gewünschten Wirkungen stärker entfalten kann. Mein Dank geht daher an alle Projektbeteiligten, die uns für diesen Zweck offen und bereitwillig Informationen über ihre Projekte zur Verfügung stellen. Sollten Sie Ihr IPA-Projekt im Bericht nicht wiederfinden und Interesse an einer Beteiligung an diesem wissenschaftlichen Vorhaben haben, freue ich mich sehr über Ihre Kontaktaufnahme.

Mit dem vorliegenden IPA-Report 2023 geben wir nun zum zweiten Mal eine Übersicht über abgeschlossene, laufende und in Vorbereitung befindliche IPA-Projekte. Wir fokussieren dabei auf die Einordnung der IPA-Phasen im Zeitverlauf und zeigen die Verteilung der IPA-Projekte anhand ausgewählter Merkmale. Für die Zukunft wollen wir die Informationsbasis stetig ausbauen, um über weitere Ausgestaltungsmerkmale und in einem weiteren Schritt über Erfahrungswerte berichten zu können. Ich wünsche Ihnen eine gute Lektüre.



# Inhalt

---

## 1 Einführung

---

- 1.1 Zielsetzung
- 1.2 Methodik

## 2 IPA-Projekte

---

- 2.1 Abgeschlossene und laufende IPA-Projekte
- 2.2 IPA-Projekte in Vorbereitung
- 2.3 Verteilung der IPA-Projekte

## 3 Fazit und Ausblick

---

- 3.1 Fazit
- 3.2 Ausblick

# 1 Einführung

---

1.1 Zielsetzung

1.2 Methodik



# 1.1 Zielsetzung

---

Mit dem Aufbau der IPA-Projekt-Datenbank verfolgen wir folgende Ziele:

## **Entwicklung von IPA**

Auf Basis der Informationen in der IPA-Projekt-Datenbank soll mit dem jährlich erscheinenden IPA-Report die aktuelle Entwicklung der Integrierten Projektabwicklung im deutschsprachigen Raum dokumentiert werden.

## **Ausgestaltung und Vorgehensweisen**

Kein IPA-Projekt gleicht dem anderen. Das gilt nicht nur für die Projekthalte, sondern auch für die Ausgestaltung der Rahmenbedingungen der Integrierten Projektabwicklung. Es soll daher Transparenz über unterschiedliche Ausgestaltungen geschaffen werden. Zugleich soll damit das Verständnis für verschiedene Vorgehensweisen, die in den jeweiligen Projekten gewählt wurden, erweitert werden.

## **Erfolgsfaktoren**

Zukünftig sollen durch das Sammeln und Auswerten der Erfahrungen aus der Praxis Erfolgsfaktoren für das Gelingen von IPA identifiziert und Fehler bei der Ausgestaltung vermieden werden.

## **Marktübersicht für die Fachöffentlichkeit**

Durch die Darstellung der verschiedenen IPA-Projekte soll eine Übersicht über den aktuellen Markt gegeben werden. Zudem sollen gewonnene Erkenntnisse zusammengetragen und gebündelt zur Verfügung gestellt werden.

Im vorliegenden Bericht fokussieren wir uns aufgrund der vorliegenden Daten auf IPA-Projekte in Deutschland und dabei auf die Darstellung der Entwicklung im Zeitverlauf sowie die Verteilung der IPA-Projekte hinsichtlich ausgewählter Merkmale.

# 1.2 Methodik

---

## Untersuchungs- umfang

### **Materiell**

Der vorliegende Bericht fasst Informationen zu Projekten zusammen, die mit IPA umgesetzt werden. Maßstab ist hierbei, dass die IPA-Charakteristika gemäß IPA Zentrum<sup>1</sup> (absehbar) gegeben oder angestrebt sind.

### **Regional**

Erfasst werden dabei alle IPA-Projekte im deutschsprachigen Raum (DACH). Da unsere Datenlage für Projekte in der Schweiz und in Österreich noch gering ist, fokussiert sich der vorliegende Bericht auf IPA-Projekte in Deutschland.

### **Zeitlich**

Der zeitliche Rahmen der erfassten Daten geht bis ins Jahr 2018 zurück, in dem die ersten IPA-Projekte mit der Vorbereitung begannen.

## Datenquellen

## Entwicklungs- schritte

## 1.2 Methodik

---

Untersuchungs-  
umfang

Datenquellen

Die gesammelten Informationen stammen aus Publikationen, Präsentationen auf öffentlichen Veranstaltungen sowie öffentliche Ausschreibungen oder Marktinformationsveranstaltungen. Darüber hinaus fließen auch Informationen aus eigenen Erhebungen und Gesprächen mit Marktteilnehmern, die im Kontext von wissenschaftlichen bzw. beratenden Begleitungen der Projekte gewonnen wurden, ein. Um weitere Informationen und Erfahrungen zu sammeln, sollen künftig auch Interviews mit den Projektbeteiligten durchgeführt werden.

Entwicklungs-  
schritte

## 1.2 Methodik

---

Untersuchungs-  
umfang

Datenquellen

Entwicklungs-  
schritte

Aktuell erfolgt der Aufbau der IPA-Projekt-Datenbank sukzessive.

Derzeit befinden wir uns in der ersten Phase. In dieser werden zunächst Basisdaten sowie Gestaltungsparameter der IPA-Projekte erfasst und deskriptiv dargestellt. Eine tiefergehende Analyse von Wirkungszusammenhängen im Sinne einer explikativen Untersuchung erfolgt in einer zweiten Phase. Denkbar ist, dass die Datenbank zukünftig um Projekte erweitert wird, die nicht alle IPA-Karakteristika aufweisen, sofern der IPA-Ansatz in den Projekten erkennbar im Fokus steht.

# 2 IPA-Projekte

---

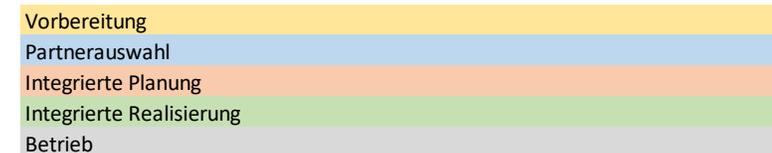
- 2.1 Abgeschlossene und laufende IPA-Projekte
- 2.2 IPA-Projekte in Vorbereitung
- 2.3 Verteilung der IPA-Projekte



## 2.1 Abgeschlossene und laufende IPA-Projekte

	Projektgrößen-Kategorie	2018				2019				2020				2021				2022				2023			
		Q1	Q2	Q3	Q4																				
Havelufer Quartier	200 - 500 Mio. €																								
Kattwykbrücke iPAK 5	15 - 50 Mio. €																								
BMW FIZ WS	100 - 200 Mio. €																								
LIFE Hamburg	50 - 100 Mio. €																								
3 Schulen Bremerhaven	100 - 200 Mio. €																								
DB - Neues Werk Cottbus	> 1 Mrd. €																								
BEA	100 - 200 Mio. €																								
Siemensstadt	100 - 200 Mio. €																								
Amprion A-Nord	0,5 - 1 Mrd. €																								
BAM GBD 149	200 - 500 Mio. €																								
Neubau ITZ Bund Ilmenau	15 - 50 Mio. €																								
Neubau Paul-Ehrlich-Institut	0,5 - 1 Mrd. €																								
Shift Hub	200 - 500 Mio. €																								
DB - Pfaffensteigtunnel	0,5 - 1 Mrd. €																								
DB - Eüen Köln	200 - 500 Mio. €																								
Luisenblock Ost	0,5 - 1 Mrd. €																								
DB - Neues Werk Neumünster	200 - 500 Mio. €																								

Sortiert nach Beginn der Phase "Partnerauswahl"



## 2.1 Abgeschlossene und laufende IPA-Projekte

---

### Projektanzahl

Aktuell können in Deutschland 17 abgeschlossene oder laufende IPA-Projekte verzeichnet werden. Als „laufende“ IPA-Projekte nehmen wir nach unserer Definition Projekte auf, bei den mindestens die Phase „Partnerauswahl“ begonnen hat. Maßgeblich ist dabei, dass das Auswahlverfahren von mindestens einem der IPA-Partner gestartet wurde.

### Aktueller Stand der Projekte

Von diesen Projekten ist ein Projekt abgeschlossen. Vier Projekte befinden sich in der Phase der „Integrierten Realisierung“. Sechs Projekte befinden sich in der Phase „Integrierte Planung“. Von diesen wiederum befindet sich ein Projekt in einer Projektunterbrechung. Sechs weitere Projekte sind noch in der Phase „Partnerauswahl“.

### Vergleich mit Vorjahr

Verglichen mit dem IPA-Report 2022 kann zunächst festgehalten werden, dass zwei der dort aufgeführten 13 abgeschlossenen bzw. laufenden Projekte inzwischen eingestellt wurden. In beiden Fällen lagen die Gründe in der Neubewertung der Investitionsmaßnahme aufgrund veränderter Rahmenbedingungen, die zu einem Projektabbruch aus wirtschaftlichen Gründen geführt hat. Ein Projekt aus der Schweiz, das im letzten Bericht enthalten war, ist ebenfalls hier nicht aufgeführt. Bereinigt um diese drei Projekte konnten somit innerhalb der vergangenen zwölf Monate sieben neue laufende IPA-Projekte identifiziert werden.

## 2.2 IPA-Projekte in Vorbereitung

Bei den zuvor dargestellten „laufenden“ IPA-Projekten muss mindestens die Phase „Partnerauswahl“ begonnen haben. Es gibt zudem weitere Projekte in der Phase „Vorbereitung“, bei denen die Entscheidung des Bauherrn bereits getroffen wurde, diese als IPA umzusetzen. Hier wurde noch kein Auswahlverfahren gestartet. Aktuell können wir sieben solcher IPA-Projekte verzeichnen.

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass wir hier nur die Projekte aufführen, von denen wir konkret wissen, dass die Entscheidung für IPA getroffen ist. Darüber hinaus gibt eine Reihe weiterer Projekte, bei denen intensiv über IPA als potenzielles Projektabwicklungsmodell nachgedacht wird, die finale Entscheidung jedoch nicht getroffen ist.

Projektbezeichnung	Projektgrößenkategorie
DB-Fehmarnbeltquerung – Schieneninfrastruktur	> 1 Mrd. €
DB-Fehmarnbeltquerung – Absenktunnel	> 1 Mrd. €
Schleuse Herbrum	100 bis 200 Mio. €
Salzgitterkai	100 bis 200 Mio. €
DB - S4 Hamburg, PFA 2 u. 3	> 1 Mrd. €
DB - 740m-Netz Pforzheim	50 bis 100 Mio. €
Marinearsenal Wilhelmshaven	100 bis 200 Mio. €

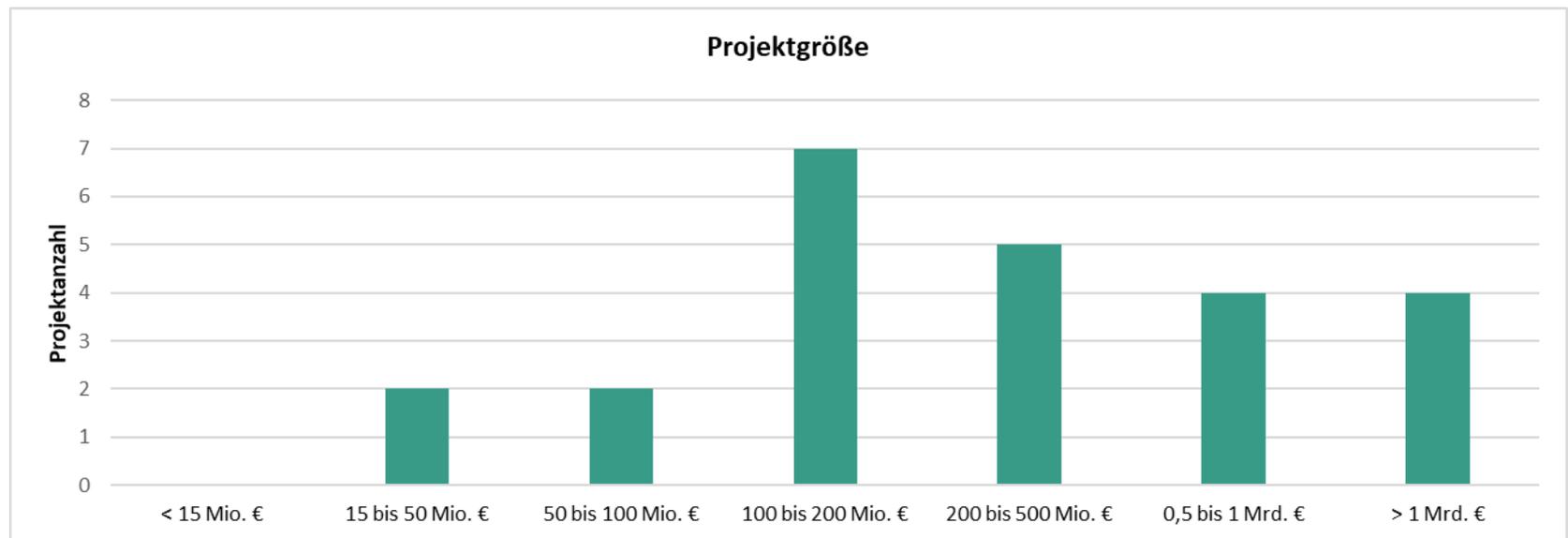
## 2.3 Verteilung der IPA-Projekte

### Projektgröße

Die Abbildung zeigt die Verteilung der abgeschlossenen, laufenden und in Vorbereitung befindlichen IPA-Projekte nach der Projektgröße. Dabei wurden Projektgrößenkategorien gebildet, zu denen eine Zuordnung erfolgte. Die kleinsten Projekte befinden sich in der Projektgrößenkategorie zwischen 15 und 50 Mio. €.

Die Verteilung der IPA-Projekte nach der Projektgröße zeigt deutlich, dass IPA für größere Projekte zur Anwendung kommt. 20 von den 24 IPA-Projekten, die abgeschlossen, laufend oder in Vorbereitung befindlich sind, haben ein Projektvolumen von mehr als 100 Mio. €.

Insbesondere durch die Zunahme der IPA-Projekte im Bereich der Verkehrsinfrastruktur ist auch eine Tendenz zu im Mittel größeren Projekten zu verzeichnen. Vier Projekte weisen hierbei ein Volumen von mehr als einer Mrd. Euro auf.



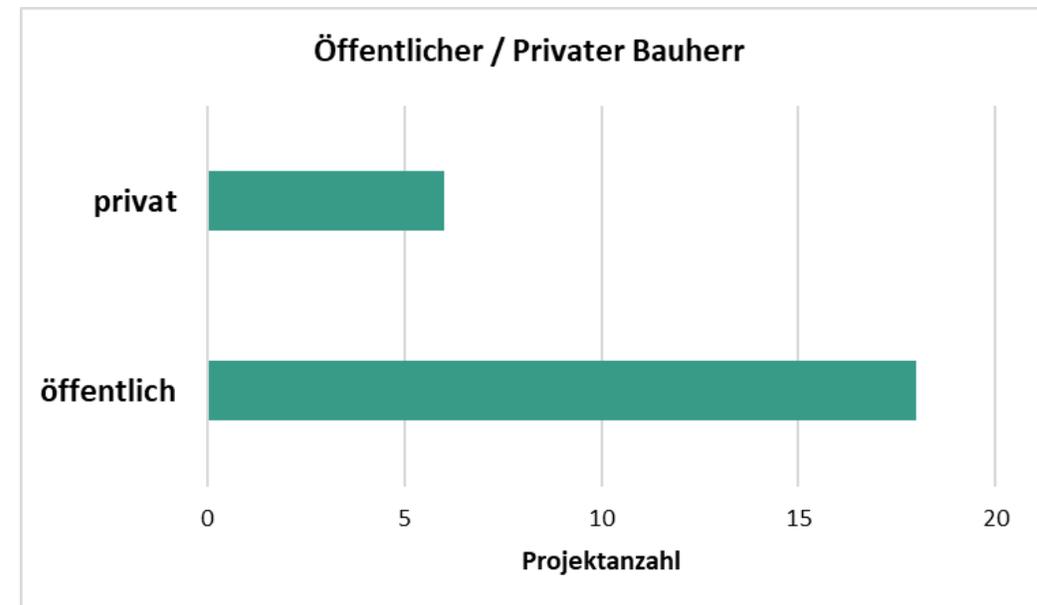
*n = 24, Abgeschlossene, laufende und in Vorbereitung befindliche Projekte*

## 2.3 Verteilung der IPA-Projekte

### Öffentlicher / privater Bauherr

Die Abbildung zeigt die Verteilung der abgeschlossenen, laufenden und in Vorbereitung befindlichen IPA-Projekte hinsichtlich der Frage, ob es sich um einen öffentlichen oder privaten Bauherrn handelt. Bei 18 IPA-Projekten handelt sich um Vorhaben öffentlicher Bauherren, bei sechs IPA-Projekten um Vorhaben privater Bauherren.

Im Vergleich zum Vorjahr ist der Anteil der IPA-Projekte öffentlicher Bauherren gestiegen. Einen wesentlichen Beitrag zu diesem Trend leistet die Deutsche Bahn mit der zunehmenden Zahl ihrer Pilotprojekte. Zudem muss beachtet werden, dass es sich bei den nicht als IPA fortgesetzten Projekten ausschließlich um Vorhaben privater Bauherren handelt, die aus der Statistik herausgefallen sind und somit den festgestellten Trend begünstigen.



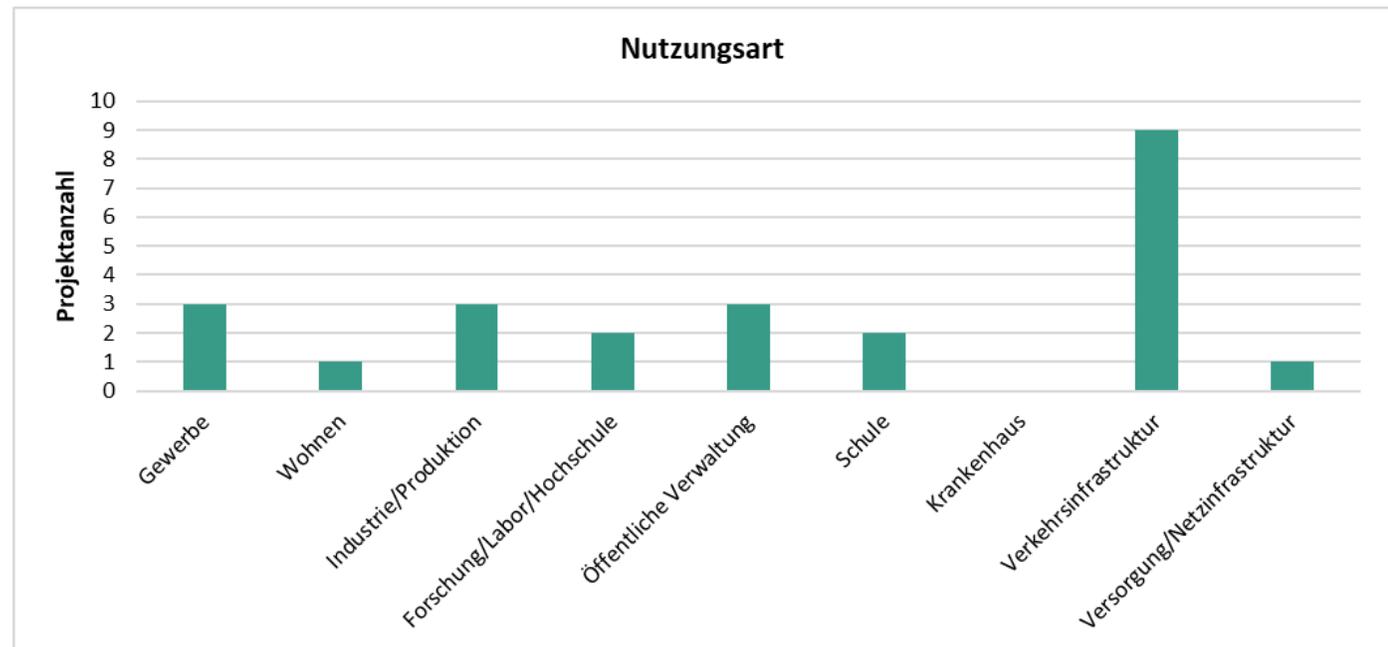
*n = 24, Abgeschlossene, laufende und in Vorbereitung befindliche Projekte*

## 2.3 Verteilung der IPA-Projekte

### Nutzungsart

Die Abbildung zeigt die Verteilung der abgeschlossenen, laufenden und in Vorbereitung befindlichen IPA-Projekte nach der Nutzungsart. Es wurden Kategorien gebildet, die einen Hinweis auf die Bauwerksart und die damit verbundenen Projektinhalte geben sollen. In der Kategorie „Verkehrsinfrastruktur“ wurde keine weitere Differenzierung nach einzelnen Bauwerksarten vorgenommen, da häufig größere Projekte mit einer Kombination aus mehreren Bauwerksarten umgesetzt werden. In dieser Kategorie finden sich somit Bauvorhaben aus dem Bereich der unterschiedlichen Verkehrsträger wie Schiene, Straße und Wasserstraße.

Die Verteilung zeigt, dass eine große Breite an Nutzungsarten bei den IPA-Projekten vertreten ist. Es sind gleichermaßen Projekte aus dem Hochbau wie dem Ingenieurbau zu verzeichnen. Dabei ist der Anteil der Projekte aus der Verkehrsinfrastruktur im Vergleich zum Vorjahr gestiegen, was u.a. auf die größere Zahl der Pilotprojekte der Deutschen Bahn zurückzuführen ist.



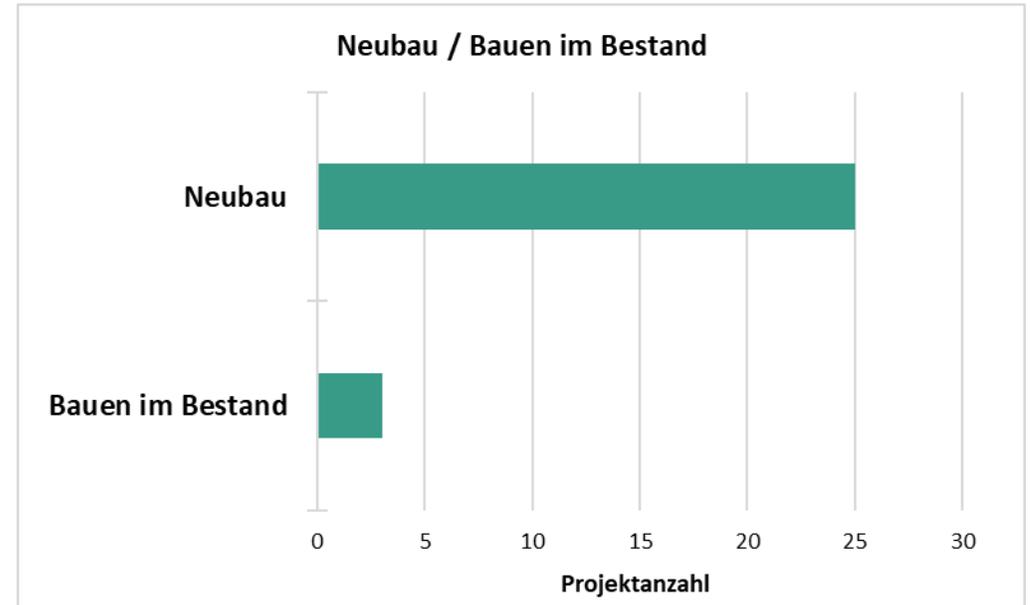
*n = 24, Abgeschlossene, laufende und in Vorbereitung befindliche Projekte*

## 2.3 Verteilung der IPA-Projekte

### Neubau / Bauen im Bestand

Die Abbildung zeigt die Verteilung der IPA-Projekte hinsichtlich der Frage, ob es sich um ein Neubau-Vorhaben oder um „Bauen im Bestand“ handelt. Bei Projekten, in denen beides eine Rolle spielt wurde die Zuordnung nach dem Schwerpunkt der Bauaufgabe vorgenommen. Bei der Auswertung wurden neben den abgeschlossenen, laufenden und in Vorbereitung befindlichen Projekten auch jene Projekte berücksichtigt, die als IPA begonnen, jedoch nicht als IPA fortgesetzt wurden.

Die Verteilung zeigt, dass es sich beim überwiegenden Teil der IPA-Projekte um Neubau-Vorhaben handelt. Lediglich bei drei IPA-Projekten handelt es sich im Schwerpunkt um Bestandsmaßnahmen. Angesichts der größeren Unsicherheit und Anforderungen bei Bestandsmaßnahmen bleibt abzuwarten, ob hier mehr Bauherren IPA hierfür in Erwägung ziehen, um flexibler mit den Risiken beim Bauen im Bestand umgehen zu können.



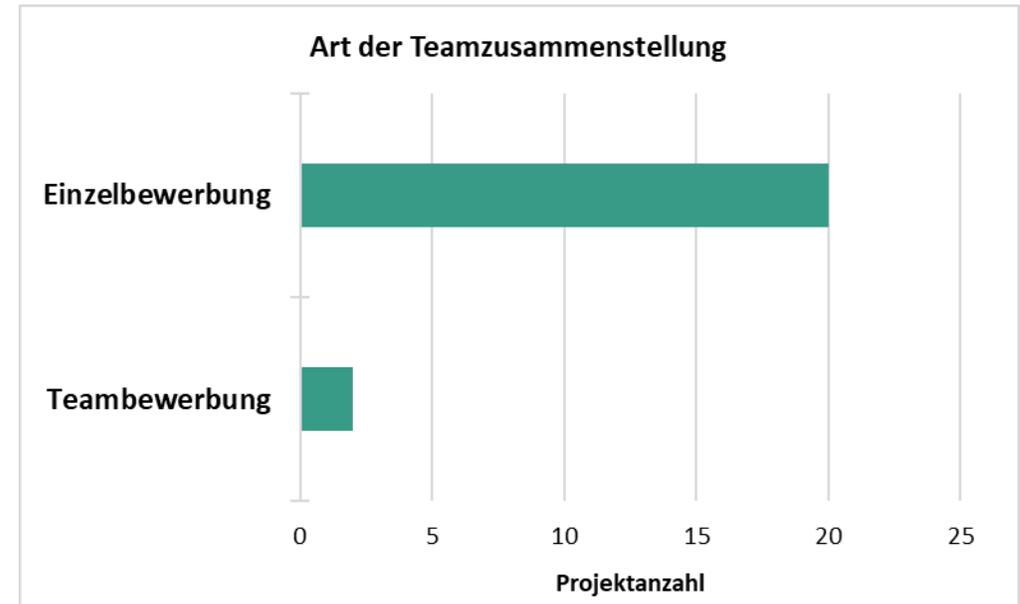
*n = 28, Abgeschlossene, laufende, in Vorbereitung befindliche Projekte sowie Projekte, die mit IPA begonnen wurden, dann jedoch abgebrochen worden sind oder es wurde das Abwicklungsmodell geändert (vorausgesetzt diese Information lag zum Auswertungszeitpunkt vor)*

## 2.3 Verteilung der IPA-Projekte

### Art der Teamzusammenstellung

Die Abbildung zeigt die Verteilung der IPA-Projekte hinsichtlich der Frage, ob es sich bei der Art der Teamzusammenstellung um die Auswahl der Partner in separaten Vergabe- bzw. Auswahlverfahren (Einzelbewerbung) oder um Teambewerbungen handelte. Bei der Auswertung wurden neben den abgeschlossenen, laufenden und in Vorbereitung befindlichen Projekten auch jene Projekte berücksichtigt, die als IPA begonnen, jedoch nicht als IPA fortgesetzt wurden. Bei einigen Projekten ist die Entscheidung hierzu noch nicht getroffen, sodass diese naturgemäß hier nicht berücksichtigt wurden.

Die Verteilung zeigt, dass in den allermeisten IPA-Projekten das Konzept der „Einzelbewerbung“ zum Einsatz kommt. Erfahrungen mit der Teambewerbung liegen bislang bei einem laufenden IPA-Projekt vor. Ein weiteres, in Vorbereitung befindliches Projekt wird das Konzept der Teambewerbung einsetzen.



*n = 22, Abgeschlossene, laufende, in Vorbereitung befindliche Projekte sowie Projekte, die mit IPA begonnen wurden, dann jedoch abgebrochen worden sind oder es wurde das Abwicklungsmodell geändert (vorausgesetzt diese Information lag zum Auswertungszeitpunkt vor)*

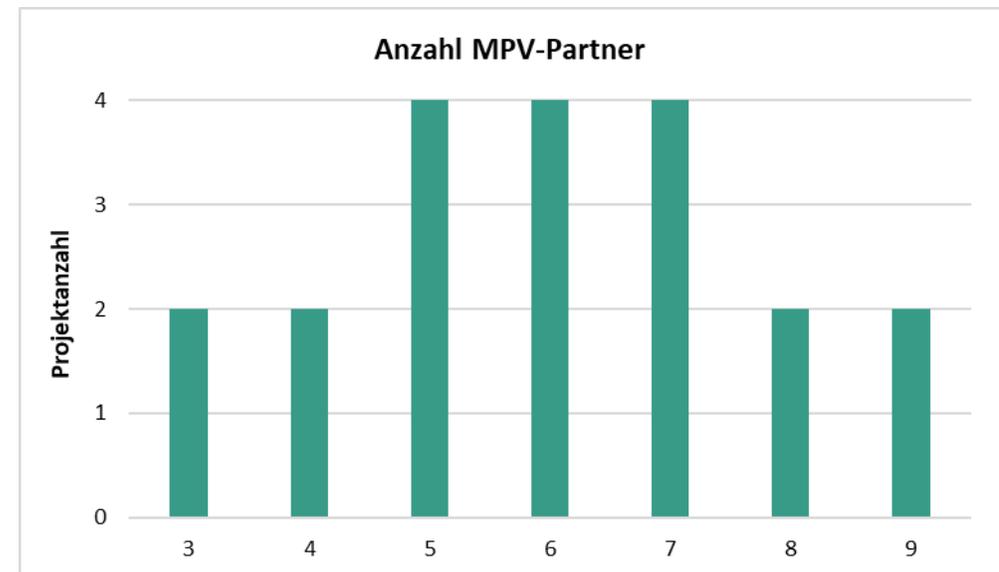
## 2.3 Verteilung der IPA-Projekte

### Anzahl der MPV-Partner

Die Abbildung zeigt die Verteilung der IPA-Projekte nach der Anzahl der Vertragspartner im Mehrparteienvertrag. Bei der Auswertung wurden neben den abgeschlossenen, laufenden und in Vorbereitung befindlichen Projekten auch jene Projekte berücksichtigt, die als IPA begonnen, jedoch nicht als IPA fortgesetzt wurden. Bei einigen Projekten ist die Entscheidung hierzu noch nicht getroffen, sodass diese naturgemäß hier nicht berücksichtigt wurden.

Die Zahl der Vertragspartner im Mehrparteienvertrag ergibt sich einerseits aus der Bauaufgabe und andererseits aus der Marktstruktur der potenziellen Anbieter. Eine zusätzliche Abwägung erfolgt aus der Frage, welche Teamgröße im Hinblick auf die integrierten Organisationsstrukturen und die Entscheidungsfindung in den Gremien noch gut funktionieren kann, ohne die Beteiligten zu überfordern, die sich in einem intensiven mit IPA einhergehenden Veränderungsprozess befinden.

Die Verteilung zeigt, dass die Anzahl der Partner im Mehrparteienvertrag in den betrachteten Projekten zwischen drei und neun schwankt. In der Mehrzahl der Projekte sind es zwischen fünf und sieben Partnern. Eine deutliche Korrelation der Zahl der Vertragspartner mit der Nutzungsart oder mit anderen Merkmalen kann noch nicht identifiziert werden.



*n = 21, Abgeschlossene, laufende, in Vorbereitung befindliche Projekte sowie Projekte, die mit IPA begonnen wurden, dann jedoch abgebrochen worden sind oder es wurde das Abwicklungsmodell geändert (vorausgesetzt diese Information lag zum Auswertungszeitpunkt vor)*

# 3 Fazit und Ausblick

---

3.1 Fazit

3.2 Ausblick



## 3.1 Fazit

---

Mit dem vorliegenden IPA-Report 2023 liegt eine fundierte Übersicht über die aktuelle Entwicklung des Einsatzes des Modells der Integrierten Projektabwicklung (IPA) in der Bauwirtschaft in Deutschland vor. Dabei ist festzustellen, dass sich die vor zwei Jahren eingesetzte Dynamik hinsichtlich der Anzahl begonnener IPA-Projekte weiter fortsetzt. Hierdurch wird IPA bei immer mehr Marktteilnehmern durch praktische Erfahrungen erlebbar und erste Erfahrungen können hinsichtlich der angestrebten Ergebnisse ausgewertet werden. Aktuell können ein abgeschlossenes und 16 laufende IPA-Projekte identifiziert werden. IPA-Projekte, die aufgrund geänderter wirtschaftlicher Rahmenbedingungen nicht fortgesetzt werden konnten, wurden dabei aus der Statistik herausgenommen.

Neben den genannten laufenden Projekten können wir aus den uns vorliegenden Informationen konstatieren, dass eine Reihe weiterer IPA-Projekte sich aktuell in der Entscheidungsphase befinden. Inwieweit eine Entscheidung für eine Umsetzung im IPA-Modell fällt und wann daraus ggfs. laufende IPA-Projekte werden, bleibt abzuwarten.

Im Bericht sind einige Verteilungen hinsichtlich ausgewählter Merkmale der IPA-Projekte angegeben. Hinsichtlich der Projektgrößen ist dabei festzustellen, dass die Projektvolumina in den meisten Fällen bei über 100 Mio. € liegen. Interessant ist, dass der Anteil der IPA-Projekte öffentlicher Bauherrenorganisationen aktuell zunimmt. Hierzu tragen die Pilotprojekte der Deutschen Bahn maßgeblich bei. Erfreulich ist, dass IPA-Projekte in fast allen Nutzungs- bzw. Bauwerksarten identifiziert werden können. Damit erweist sich das Projektabwicklungsmodell für viele Segmente der Bauwirtschaft als potenzielle interessante Form der Umsetzung.

Dass es in der Praxis im Rahmen der durch die IPA-Charakteristika gesetzten Grenzen z.T. sehr unterschiedliche Ausgestaltungen geben kann, zeigen die Betrachtungen anhand zwei ausgewählter weiterer Merkmale. So konnte festgestellt werden, dass im Auswahlprozess der IPA-Partner neben dem bekannten Ansatz der Einzelbewerbungen in einzelnen Fällen auch Teambewerbungen ermöglicht werden. Interessant ist auch die Auswertung der Anzahl der Vertragspartner im Mehrparteienvertrag. Diese ergab eine Streuung zwischen drei und neun Vertragspartnern. Solche konkreten Ausgestaltungen müssen sich dabei immer an den spezifischen Anforderungen eines konkreten Projekts und an den jeweiligen Marktbedingungen orientieren.

## 3.2 Ausblick

---

Wenngleich die in diesem Bericht dargestellten Informationen und Verteilungen einen guten ersten Einblick in die Entwicklung des IPA-Modells in Deutschland geben, bedarf es für eine Bewertung von konkreten Erfahrungen mit dem IPA-Modell zusätzlicher Informationen und Detailbetrachtungen.

Im nächsten Schritt könnte daher die Analyse von Gestaltungsmerkmalen wie z.B. Regelungen zur Vergütung, Höhe des Risikobeteiligungsbeitrags, das Bonus-Malus-System, Zuschlagskriterien und deren Gewichtung, der Zeitpunkt der Bildung von IPA-Teams und der Zielkostenvereinbarung (Planungsstand), der Einsatz kollaborativer Methoden, Entscheidungsregeln und Regelungen zur außergerichtlichen Streitbeilegung Gegenstand weiterer Untersuchungen sein.

Auf Basis der Erfassung und Analyse vorgenannter Informationen kann wiederum eine Auswertung von Lernerfahrungen aus den IPA-Projekten dergestalt erfolgen, dass Vor- und Nachteile verschiedener Umsetzungsmöglichkeiten empirisch erfasst und dokumentiert werden. Da nunmehr immer Projekte „der ersten Stunde“ im Projektverlauf fortschreiten, können aus den Erfahrungen der integrierten Zusammenarbeit wichtige Impulse und Schlussfolgerungen für die Konzeptionierung neuer IPA-Projekte entstehen.



# IPA-Report 2023

---

Prof. Dr. Shervin Haghsheno

Ana Schilling Miguel

Karlsruher Institut für Technologie (KIT)

Institut für Technologie und Management im Baubetrieb

*verfügbar unter [www.lean-ipd.de](http://www.lean-ipd.de)*