



Integrierte Projektabwicklung (IPA) –

Charakteristikum 2:

„Auswahl des geeigneten Abwicklungsmodells“

Herausgeber:

IPA Zentrum
c/o KIT Institut für Technologie und Management im Baubetrieb
Gotthard-Franz-Str. 3 (Am Fasanengarten), Geb. 50.31
76131 Karlsruhe
info@ipa-zentrum.de
www.ipa-zentrum.de

Autoren:

Das vorliegende Dokument wurde von der Fachgruppe „Teamauswahl und Vergabe“ des IPA Zentrums unter Leitung von Iris Hannappel und Jörn Köster erarbeitet.

Folgende Personen haben an der Erarbeitung der Inhalte mitgewirkt:

Jörn Köster
Barbara Nilkens

Prof. Dr. Frank Lulei
Dr. Carina Schlabach

Zitiervorschlag:

IPA-Zentrum (Hrsg.): Integrierte Projektabwicklung (IPA) - Charakteristikum 2: Auswahl des geeigneten Abwicklungsmodells, 2024

Stand April 2024

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder in einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers reproduziert werden oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	5
2	Auswahl des geeigneten Abwicklungsmodells	7
2.1	Begriffsdefinition	7
2.2	Projektumsetzungsstrategien und Einordnung von IPA	7
2.3	Wahl der geeigneten Projektumsetzungsstrategie	8
2.4	Kriterien für die Auswahl.....	8
2.5	Empfohlene Schritte zum geeigneten Abwicklungsmodell	9
2.6	Gestaltung des Projektspezifischen IPA-Kompetenz-Wettbewerbs	10
2.7	Hinweise für den vertiefenden Workshop	11
2.8	Fazit zum Vorgehen zur Auswahl des Abwicklungsmodells.....	11

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: IPA Charakteristika	5
Abbildung 2: Einordnung der Integrierten Projektabwicklung (IPA).....	7
Abbildung 3: Schritte zum geeigneten Vergabemodell.....	10
Abbildung 4: Gestaltung des projektspezifischen IPA-Kompetenzwettbewerbs.....	10

1 Einleitung

Die vorliegende Ausarbeitung befasst sich mit dem Charakteristikum 2 - „Frühzeitige Einbindung der Schlüsselbeteiligten mittels Kompetenzwettbewerb“ beziehungsweise mit der Fragestellung welche Analysen im Vorfeld notwendig sind, um aus der Vielzahl möglicher Beschaffungsmodelle die Integrierte Projektabwicklung als die für den AG und das Projekt geeignete Umsetzungsstrategie zu identifizieren. Sie wurde von Mitgliedern der Fachgruppe 2 - „Teamauswahl und Vergabe“ des IPA Zentrums gemeinsam erarbeitet, um allen an einer IPA Beteiligten sowie allen am IPA-Modell Interessierten ein Hilfsmittel zum besseren inhaltlichen Verständnis sowie Anregungen bzw. Hinweise zur konkreten Ausgestaltung des Charakteristikums 2 zur Verfügung zu stellen.



Abbildung 1: IPA Charakteristika ¹

Bei allen Projekten stellt sich für den öffentlichen (wie auch den privaten) Auftraggeber die Frage nach der geeigneten Umsetzungsstrategie. Dabei müssen verschiedene Parameter beachtet werden:

- Wie bin ich als Auftraggeber aufgestellt?
- Muss ich vergaberechtliche Fragestellungen beachten (dies kann auch vermeintlich private Auftraggeber betreffen – z.B. beim Bezug von öffentlichen Fördermitteln von Bund/Land/Kommune)?
- Welche Stakeholder beeinflussen mein Projekt (Nutzer, Aufsichtsgremien, Fördermittelgeber etc.)?
- Welche strategischen Zielsetzungen verfolge ich mit meinem Projekt (welche Ziele beeinflussen also meine Beschaffungsstrategie)?
- Welche Bedürfnisse haben die Marktteilnehmer in Bezug auf mein Projekt?

Ziel sollte es also sein, bereits in der Initiierungsphase des Projektes die oben genannten Fragestellungen sorgfältig zu beleuchten und abzuwägen. Die vorliegende Unterlage soll einen Überblick über gängige Analysemethoden und Workshopformate geben und eine Hilfestellung in Form einer stufenweisen Anwendung der Tools bieten.

Sofern sich aus den Untersuchungen eine Präferenz für die Integrierte Projektabwicklung ergibt, soll diese Unterlage auch Hilfestellung bieten, wie die „IPA-Readiness“ des Auftraggebers im Rahmen eines Workshopformats geprüft und analysiert werden kann.

¹ IPA-Zentrum (Hrsg.): Integrierte Projektabwicklung (IPA) – Charakteristika und konstitutive Modellbestandteile, 2022.

Inhalte dieser Publikation sind:

- Beratung zu Umsetzungsstrategien
- Anwendung von Tools und Hilfsmitteln

Verwendete bzw. weiterführende Literatur:

- Allison, M., Ashcraft, H. W., Cheng, R., Klawans, S. & Pease, J. (2020). Integrierte Projektentwicklung: Ein Leitfaden für Führungskräfte. URL: <https://ipa-zentrum.de/wp-content/uploads/2023/06/IPA-Handlungsleitfaden-2020.pdf>
- Österreichische Bautechnik Vereinigung (2021). Alternative Vertragsmodelle - Empfehlungen für die Auswahl und Umsetzung.
- Schlabach, C. (2013). Untersuchungen zum Transfer der australischen Projektentwicklungsform Project Alliancing auf den deutschen Hochbaumarkt. In: Bauwirtschaft I, Band 25. Kassel University Press. URL: <https://www.uni-kassel.de/upress/online/frei/978-3-86219-490-2.volltext.frei.pdf>

2 Auswahl des geeigneten Abwicklungsmodells

2.1 Begriffsdefinition

Um den Begriff 'Projektumsetzungsstrategie' richtig einzuordnen, ist es wichtig, zu verstehen, dass sich dieser aus drei Themenfeldern zusammensetzt, die nachfolgend aufgeführt sind:

Unternehmereinsatzform

- Einzellosvergabe (ggf. paketweise)
- Generalunternehmer (ab LPH 3 bzw. 5)
- Totalunternehmer (ab LPH 2) inkl. Partnering

Vertragstyp/Art der Vergütung

- Leistungsvertrag (Einheitspreisvertrag, Pauschalvertrag)
- Aufwandsvertrag (Stundenlohnvertrag, Selbstkostenerstattungsvertrag)
- Mehrparteienvertrag (als Selbstkostenerstattungsvertrag mit Bonus/Malus-Regelung)

Vergabeverfahren

- Offen
- Beschränkt
- Wettbewerb

Die Projektumsetzungsstrategie ist also eine Kombination der drei Themenfelder (1) Unternehmereinsatzform, (2) Vertragstyp/Art der Vergütung und (3) Vergabeverfahren und über die nachfolgenden Prozessschritte zu erarbeiten.

2.2 Projektumsetzungsstrategien und Einordnung von IPA

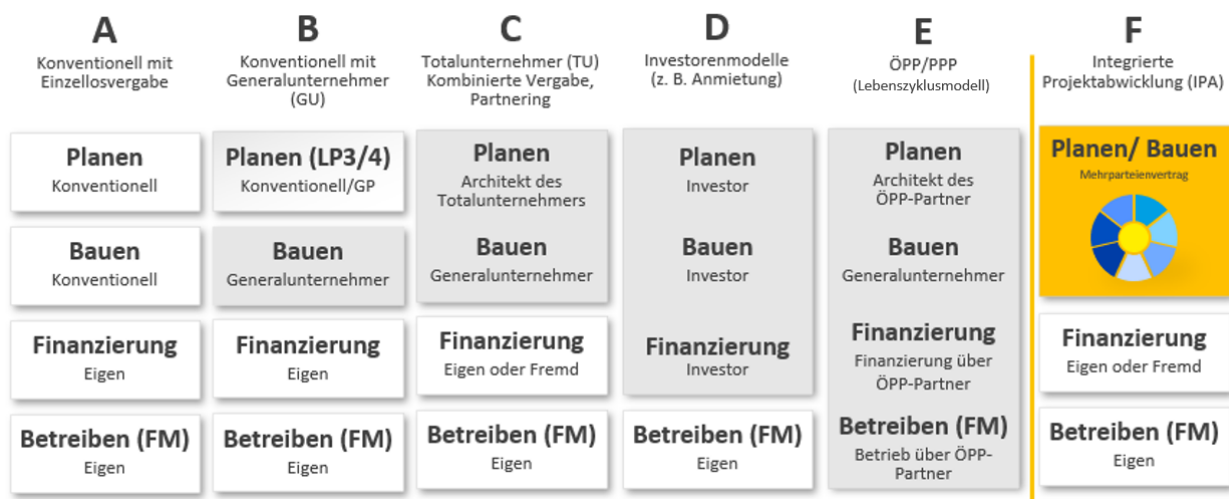


Abbildung 2: Einordnung der Integrierten Projektentwicklung (IPA)

Die Übersicht in Abbildung 2 zeigt, welche Umsetzungsstrategien im deutschsprachigen Raum gängig sind. Dabei ist diesen Modellen eigen, dass mit den Modellen B bis E mehr Leistungsbestandteile durch den bzw. die Realisierer übernommen werden – dies kann bei Lebenszyklusmodellen (Modell E) selbst die Übernahme aller Betriebsleistungen durch einen Realisierungspartner bzw. ein Konsortium bedeuten. Die

Modelle A bis E zeichnen sich dadurch aus, dass ein bilateraler (Austausch-) Vertrag geschlossen wird. Demnach findet ein Austausch von Leistung gegen Vergütung statt. Im Gegensatz dazu ist das Modell F folgendermaßen zu verstehen: Mehrparteienvertrag, bei dem mindestens drei Parteien einen gleichlautenden Vertrag unterzeichnen.

2.3 Wahl der geeigneten Projektumsetzungsstrategie

Bei der Wahl der geeigneten Umsetzungsstrategie können diverse Tools und Methoden Anwendung finden. Aus der Beratungspraxis zeigen sich entsprechende Problemstellungen, mit denen die Tools und Methoden umgehen müssen. Zusammengefasst müssen die Tools und Methoden folgende Anforderungen erfüllen.

Problemstellung	Lösungsansatz
Abgrenzung der Projektumsetzungsstrategien nicht immer trennscharf möglich	Das Bewertungstool/Methodik muss für die Praxis bestmöglich passen – Beratungskompetenz ist jedoch additiv notwendig
Vergaberecht ist bei der öffentlichen Hand zu beachten – und auch bei institutionellen privaten Auftraggebern (→ Einkauf!)	Bewertungsmodell muss nachvollziehbar (prüfbar) sein
Private Auftraggeber des Mittelstandes sind unter Umständen flexibler in der Auswahl	Bewertungsmodell muss einfach zu bedienen sein (schneller Output)
Fragestellung ist im Bewertungsmodell umfassend abgebildet	Bewertungsmodell muss eine umfassende Analyse gewährleisten

2.4 Kriterien für die Auswahl

Es ist ratsam, in einem vorlaufenden Zieleworkshop die Zielsetzungen zu identifizieren, die für die Wahl der Umsetzungsstrategie entscheidend sind. Dabei ist zwischen inhaltlichen Zielen (diese können durch alle Projektumsetzungsstrategien mehr oder weniger erfüllt werden) und strategischen Zielen unterschieden werden. Für die Bewertung sind die strategischen Ziele entscheidend. Zugleich ist es wichtig, entsprechende Erfahrung zur Wesensart jeder Projektabwicklungsstrategie zu kennen – nur so lassen sich dann auch Unterschiede fundiert bewerten.

Strategische Zielsetzungen lassen sich in folgenden Themenfeldern finden:

- Qualitätsanforderungen des AG (Planung/Bau/Betrieb)
- Risiken und deren Zuordnung (Änderungsrisiko, Baukosten- und Planungsrisiko, Schnittstellenrisiko, Gewährleistungsrisiko, Terminrisiko, Insolvenzrisiko)
- Wunsch nach früher Termin- und Kostensicherheit
- Prämissen bei der AG- und Projektorganisation (inkl. Ressourcen)
- Kenntnis des Projektumsetzungsmodells (AG-seitig)
- Marktgängigkeit des Vergabemodells (für dieses Projekt in/an diesem Land/Ort)
- Projektgröße
- Komplexität des Projekts/Innovationsgrades
- Zeitpunkt der Einbindung des Unternehmers

Im Zieleworkshop werden diese Themenfelder erarbeitet und besprochen. Besonders wichtige Themenfelder werden zu strategischen Zielen, die durch den AG priorisiert werden sollten. Die priorisierten Ziele sind dann die Basis für z.B. eine prozentuale Wichtung des jeweiligen Kriteriums.

2.5 Empfohlene Schritte zum geeigneten Abwicklungsmodell

Die nachfolgende Abbildung 3 zeigt die Abfolge in vier Schritten, um zur geeigneten Projektumsetzungsstrategie zu gelangen.

Schritt 1: Durchführung eines Zieleworkshops zur Identifikation und Priorisierung der maßgeblichen strategischen Ziele (Hinweise hierzu siehe Kapitel 2.4). In diesem Zusammenhang sollten auch die acht Charakteristika und konstitutive Modellbestandteile¹ erörtert und mit dem Auftraggeber vertieft werden.

Darüber hinaus empfiehlt es sich, einen vertiefenden Workshop durchzuführen, um die Frage zu beleuchten, inwieweit der Auftraggeber (und dessen Organisation) IPA-fähig ist. Siehe hierzu Hinweise im Kapitel 2.7.

Schritt 2: Erste Einschätzung darüber, welche Projektumsetzungsstrategien anhand der identifizierten Zielsetzungen in die engere Auswahl kommen. Ersteinschätzung zur grundsätzlichen Eignung des Projektes (z.B. Analyse der Projekteigenschaften nach IPA-Leitfaden oder vergleichende Nutzwertanalyse mit Bewertung der Umsetzungsstrategien je Zielsetzung).

Schritt 3: Zeigen die Ergebnisse aus Schritt 2 eine Eignung des Projektes für eine IPA-Abwicklung, empfiehlt es sich, die Rahmenbedingungen näher zu beleuchten, um eventuelle Schwachpunkte oder nachteilige Projekteigenschaften zu identifizieren. Hier empfiehlt es sich, die vertiefende Nutzwertanalyse nach dem Modell von Frau Dr. Schlabach zu verwenden bzw. auf die Projekterfordernisse anzupassen. Weitere Erläuterung finden sich in der entsprechenden Dissertation von Frau Dr. Schlabach.²

Schritt 4: Zusammenfassung der Ergebnisse und Erstellung eines Vergabevermerks. Dies ist insbesondere bei öffentlichen Auftraggebern sowie Auftraggebern zu empfehlen, die auf öffentliche Fördermittel angewiesen sind. Der Umfang des Vergabevermerks richtet sich dabei u.a. an den Vorgaben des Fördermittelgebers. Darüber hinaus muss geprüft werden, ob neben einer (immobilien-) technischen Stellungnahme auch ein vergaberechtlicher/ steuerrechtlicher Vermerk zu verfassen ist.

Je nach Erfordernis sind nicht alle vier Schritte gleichermaßen intensiv durchzuführen – sie sollten aber zumindest Teil einer jeden Erstberatung sein, um die Wesensmerkmale der integrierten Projektabwicklung in allen Dimensionen zu erfassen.

² Schlabach, C. (2013). Untersuchungen zum Transfer der australischen Projektabwicklungsform Project Alliancing auf den deutschen Hochbaumarkt.

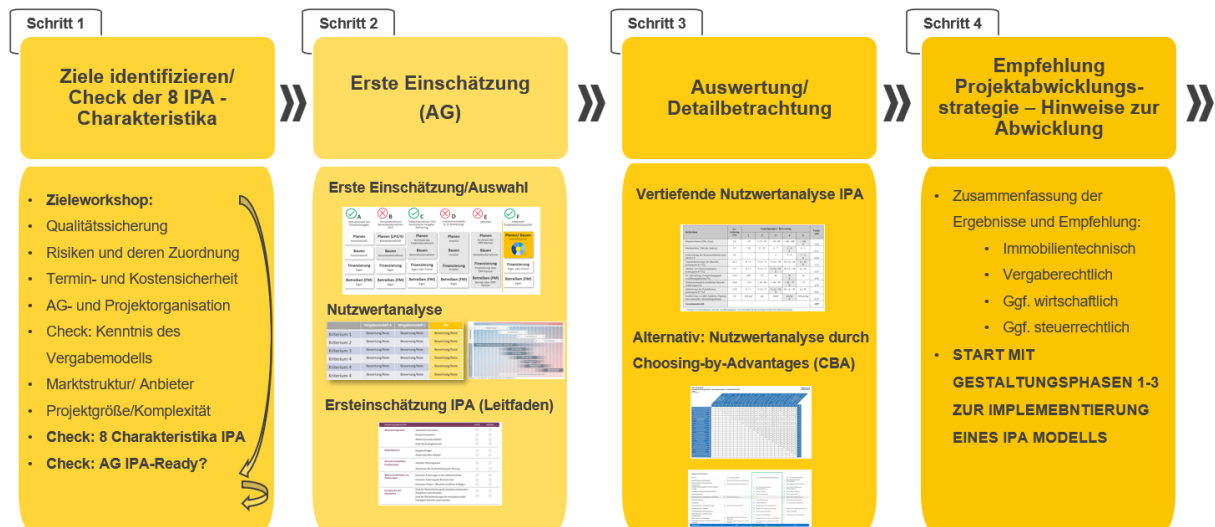


Abbildung 3: Schritte zum geeigneten Vergabemodell

2.6 Gestaltung des projektspezifischen IPA-Kompetenz-Wettbewerbs

Der in Abbildung 4 dargestellte Ablauf zur Gestaltung des projektspezifischen IPA-Kompetenz-Wettbewerbs erfolgt in drei Gestaltungsphasen:



Abbildung 4: Gestaltung des projektspezifischen IPA-Kompetenzwettbewerbs

2.7 Hinweise für den vertiefenden Workshop

Im Rahmen des in Kapitel 2.4 skizzierten Zieleworkshops sollte der Bauherr und dessen (Projekt-) Organisation kritisch beleuchtet werden. Dabei kann es u.U. nicht ausreichend sein, die acht konstitutiven Modellbestandteile der Integrierten Projektabwicklung zu diskutieren. Bereits zu diesem Zeitpunkt müssen kritische Fragen zur 'IPA-Readyness' des Auftraggebers gestellt und beantwortet werden.

Der Bauherr muss Mitarbeiter auswählen, die das IPA-Projekt betreuen. Diese Mitarbeiter müssen das unbedingte Vertrauen der Geschäftsführung genießen. Sie brauchen die Freiheit und das Recht, im Rahmen der Zielvorgaben und für die Dauer des Projektes unbeeinflusst von anderen Instanzen des Bauherrenunternehmens arbeiten zu können.

Dementsprechend muss die Geschäftsführung des Bauherrenunternehmens Kriterien definieren, unter welchen Bedingungen wer in welcher Form Einfluss auf das Projekt nehmen darf.

Die Teamauswahlverfahren prüfen die sich bewerbenden Unternehmen auf die fachliche und die menschliche Eignung, an dem IPA-Projekt teilzuhaben. Dieselben Kriterien sollten auch für das auftraggebende Unternehmen und die von dort abgestellten Mitarbeiter gelten. Damit ein leistungsfähiges Team entstehen kann, müssen alle Beteiligten gleichermaßen fähig sein, sich konstruktiv einzubringen.

In diesem Zusammenhang sollte ebenfalls die Frage erörtert werden, unter welchen Umständen und auf welche Weise, Teammitglieder um eine Auswechslung des Bauherrenvertreters erwirken können. Möglich ist darüber hinaus ein Mitspracherecht der IPA-Partner bei der Wahl der Bauherrenvertreter.

2.8 Fazit zum Vorgehen zur Auswahl des Abwicklungsmodells

Zur Auswahl des Abwicklungsmodells stehen zwei Ebenen des Bewertungssystems zur Verfügung. In einem ersten Schritt kann eine Vorauswahl anhand des Fragenkatalogs zur ersten Einschätzung getroffen werden. Darauf aufbauend empfehlen wir die Durchführung einer Nutzwertanalyse und Choosing-by-Advantages (CBA). Diese Bewertungssysteme können nacheinander und aufeinander aufbauend durchgeführt werden.

Die Zielsetzungen des AG sollten in einem Zieleworkshop herausgearbeitet werden. Sie bilden die Basis für die vertiefte Analyse, zum Beispiel im Rahmen einer CBA/Nutzwertanalyse.

Im Falle einer Vergabe durch die öffentliche Hand ist eine vergaberechtliche Stellungnahme zur Wahl des Vergabemodells unabdingbar. Bei Bedarf müssen auch eine steuerliche und/oder wirtschaftliche Betrachtung durchgeführt werden, z.B. zum Verhältnis der Transaktionskosten zu Synergie- und Einspareffekten.

Die Ergebnisse aus diesen vorausgehenden Arbeitsschritten sind wertvoll für den weiteren Projektverlauf. Sie sind die Leitplanken für alle nachfolgenden Schritte und Entscheidungen.



Integrierte Projektabwicklung (IPA) – Charakteristikum 2: Auswahl des geeigneten Abwicklungsmodells

Herausgeber:

IPA Zentrum

c/o KIT Institut für Technologie und Management im Baubetrieb

Gotthard-Franz-Str. 3 (Am Fasanengarten), Geb. 50.31

76131 Karlsruhe

info@ipa-zentrum.de

www.ipa-zentrum.de