



Integrierte Projektabwicklung (IPA) –

Charakteristikum 2: Leitfaden zur Abwägung der Eigenfertigungstiefe

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 Jörn Köster erarbeitet.

Folgende Personen haben an der Erarbeitung der Inhalte mitgewirkt:

- Jörn Köster
- Dr. Carina Schlabach
- Volker Zesch
- Prof. Dr. Martin Jung
- Dr.-Ing. Peter Schnell

Zitiervorschlag:

IPA-Zentrum (Hrsg.): Integrierte Projektabwicklung (IPA) – Leitfaden zur Abwägung der Eigenfertigungstiefe, 2026

Stand Januar 2026

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.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: IPA Charakteristika **Fehler! Textmarke nicht definiert.**

Gliederung

1. Einleitung (Zielsetzung)
2. Grundlagen
 - 2.1 Definitionen
 - 2.2 Literatur
3. Vor- und Nachteile einer hohen Eigenfertigungstiefe
4. Eigenfertigungstiefe
 - 4.1 Nach Bausparten
 - 4.2 Nach Allianzpartner
5. Regelung zum Umgang mit der jeweiligen Eigenleistungstiefe
6. Hinweise für den Auswahl- und Vergabeprozess
7. Fazit

1. Einleitung (Zielsetzung)

Die vorliegende Ausarbeitung befasst sich mit dem Charakteristikum 2 - „Frühzeitige Einbindung der Schlüsselbeteiligten mittels Kompetenzwettbewerb“ und hier zu Inhalten des Vergabeverfahrens wie auch der Vergabeunterlagen (z.B. Detailtiefe des Leistungsprogramms des Bauherren). Die Ausarbeitung 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

Die Integrierte Projektentwicklung (IPA) hat sich als ein flexibles und effektives Modell etabliert, um Projekte in verschiedenen Sektoren zu realisieren. Im Rahmen eines Mehrparteienvertrags (Allianzmodell) arbeiten mehrere Partner zusammen, um ein gemeinsames Projektziel zu erreichen. Die Eigenfertigungstiefe der Allianzmitglieder, also der Anteil der Arbeit, der intern anstatt durch externe Anbieter erbracht wird, kann ein Faktor für den Erfolg eines Projekts sein. Dieser Artikel zielt darauf ab, die Vor- und Nachteile einer hohen Eigenfertigungstiefe innerhalb der IPA zu beleuchten und dem Leser eine Leitlinie an die Hand zu geben, welche Auswirkungen die Eigenfertigungstiefe auf die integrierte Projektentwicklung haben kann.

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

2. Grundlagen

2.1. Definitionen

Integrierte Projektabwicklung (IPA):

Im Rahmen des Modells der Integrierten Projektabwicklung wird das Ziel verfolgt, Rahmenbedingungen zu schaffen, die es den Projektbeteiligten in höherem Maße als bei traditionellen Projektabwicklungsmodellen ermöglichen, bei anspruchsvollen Bauvorhaben die Projektziele zu erreichen. Diese Rahmenbedingungen ergeben sich aus einer frühzeitigen Integration wesentlicher Projektbeteiligter, der Einrichtung adäquater Organisations- und Kommunikationsstrukturen, der Ausrichtung der wirtschaftlichen Interessen der Projektbeteiligten auf die Projektziele und der Etablierung einer auf Kollaboration ausgerichteten Projekt- und Vertragskultur (siehe IPA-Zentrum).

Mehrparteienvertrag (Allianzvertrag):

Ein Mehrparteienvertrag ist eine vertragliche Vereinbarung, in der mehrere Parteien zusammenarbeiten, um ein Projekt zu realisieren. Jede Partei übernimmt in gleichem Maß Verantwortung für den Projekterfolg, wobei alle Partner das gemeinsame Projektziel verfolgen. Unterstützt wird die gemeinsame Verfolgung durch eine Poolung von Chancen und Risiken. Die Allianz dient der Minimierung von Risiken und der Verbesserung der Ressourcennutzung.

Die nachfolgenden Ausführungen gelten im gleichen Maße auch für ein Mehrparteien-System, bei dem mehrere Vertragsparteien gleichlautende Vertragsteile mit Blick auf eine partnerschaftliche Zusammenarbeit im Sinne eines „Best-for-Project“ wirksam vereinbaren.

Eigenfertigungstiefe:

Als Eigenfertigungstiefe definiert das Allianz-Team die Ausführung der übernommenen Leistung durch den planenden oder ausführenden Allianzpartner selbst (mit eigenen Mitarbeitenden) und nicht durch Zulieferer oder Nachunternehmer. Die Eigenfertigungstiefe kann auch Management- und Koordinationsleistungen betreffen, insbesondere bei Projekten, in denen viele Schnittstellen in der Leistungserbringung zu erwarten sind. Dadurch können sich unterschiedliche Schwerpunktsetzungen für verschiedene Baubereiche (z.B. Infrastruktur, Hochbau) ergeben.

2.2 Literatur

Die Forschung zur IPA und zum Mehrparteienvertrag hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Nach Kenntnis der Autoren lagen zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Papiers keine konkreten Studien speziell zur Frage der Eigenfertigungstiefe vor.

3. Vor- und Nachteile einer hohen Eigenfertigungstiefe

Vorteile:

1. Eigenmanagement für eine ganzheitlichere Prozesssteuerung:

Eine hohe Eigenfertigungstiefe ermöglicht den Allianzpartnern, die Planung und Ausführung des Gesamtprojekts sowie Begleitprozesse besser und tiefgreifender zu koordinieren und zu steuern.

2. Kapazitäten:

Durch die eigene Bereitstellung von Ressourcen, insbesondere von Personal, aber auch Maschinen und Werkzeuge haben die Allianzpartner die größten Steuerungsmöglichkeiten über die bei ihnen bestehenden erforderlichen Kapazitäten und können diese innerhalb der eigenen Arbeitsorganisation durch Weisungsrechte kurzfristig und bedarfsgerecht anpassen.

3. Flexibilität in der Leistungserbringung:

Durch die starke interne Kontrolle der eigenen Leistungserbringung sind die Partner flexibler in der Anpassung ihrer Leistungen an sich ändernde Anforderungen und unvorhergesehene Ereignisse.

4. Effizienz- und Prozessoptimierung (KVP):

Eine hohe Eigenfertigungstiefe bietet bessere Chancen für kontinuierliche Prozessverbesserungen (KVP), da die Partner ihre eigenen Prozesse ständig und umfassender optimieren können, um die Effizienz im Projekt zu steigern und zu steuern.

5. Innovationskraft:

Wer sein Produkt oder seine Dienstleistung vollständig beherrscht, hat die Möglichkeit, innovative Lösungen für das Projekt zu entwickeln. Eine hohe Eigenfertigung begünstigt eine tiefere Auseinandersetzung mit den Produkten und Prozessen.

6. Qualitätssicherung:

Eigenleistung ermöglicht eine strikte Qualitätskontrolle, was die Konsistenz und Zuverlässigkeit der Arbeit erhöht. Dies führt zu einer höheren Produktqualität.

7. Kosten:

Die Unabhängigkeit von externen Zulieferern und Dienstleistern ermöglicht eine bessere Steuerung der Kosten und kann zu Kostensenkungen durch Vermeidung von Zwischengewinnen führen.

8. Vermeidung der Duplizierung von Zuschlägen für AGK und Gewinn:

Ein hoher Eigenleistungsanteil reduziert den Anteil an Zuschlägen auf Herstellkosten, da eigene Ressourcen zum Einsatz kommen. Beim Einsatz von Nachunternehmern werden deren Zuschläge als Drittkosten vergütet und zusätzlich der Zuschlag für AGK und Gewinn des jeweiligen IPA-Partners. Hinzu kommen mögliche Risikozuschläge, die in der Vergütung des Nachunternehmers unter einem konventionellen Vertrag enthalten sind.

9. Management von Chancen und Risiken (Risikoreduktion):

Mit Blick auf die vorgenannten Punkte kann eine hohe Eigenfertigungstiefe risikoreduzierende Effekte auf das Gesamtprojekt haben. Sind die jeweiligen Ressourcen im eigenen Haus vorhanden, bestehen im Allgemeinen bessere Steuerungsmöglichkeiten für Leistungen. Insbesondere bei erfolgskritischen Leistungen, d. h. Leistungen, die inhaltlich entscheidend sind und/oder solche, die auf dem kritischen Pfad liegen, hat es enorme Vorteile, wenn diese von den IPA-Partnern in Eigenleistung erbracht werden.

Nachteile:

1. Beschränkung des Anbieterkreises:

Ein zu starker Fokus auf Eigenfertigung kann die Auswahl an potenziellen Allianzpartnern einschränken, da nur wenige Unternehmen über eine Vielzahl unterschiedlicher Ressourcen und Kompetenzen innerhalb der eigenen Organisation verfügen.

2. Erhöhte Schnittstellen:

Eine hohe Eigenfertigungstiefe kann eine größere Anzahl an Allianzpartnern erfordern, um die jeweils in Eigenfertigung gewünschten Kompetenzen abzudecken, was wiederum die Anzahl der Schnittstellen und die Komplexität der Zusammenarbeit erhöht.

3. Marktbedingte Einschränkungen:

Nicht alle Projektbestandteile können durch Eigenleistung abgedeckt werden, insbesondere bei hochspezialisierten Leistungen oder in Bereichen, in denen externe Expertise erforderlich ist.

4. Allianz-Design und andere Faktoren:

Das Design der Allianz darf nicht nur auf den Aspekt der Eigenfertigungstiefe abzielen. Weitere wichtige Aspekte wie sorgfältige Definition der Zahl der Partner in der Allianz (mit Blick auf die Abwägung interner Schnittstellen), Methodenwissen, Tools, Digitalisierung und Integrationsfähigkeit sind ebenfalls von zentraler Bedeutung.

5. Wirtschaftlichste Lösungen:

Der Fokus auf Eigenfertigung kann dazu führen, dass die wirtschaftlichsten (alternativen) oder besten (qualitativ, nachhaltig, gestalterisch, operativ) Lösungen aus dem Blick geraten, insbesondere wenn externe Fachunternehmen kostengünstigere oder innovativere Lösungen anbieten können.

4. Eigenfertigungstiefe

4.1 Betrachtung nach Bausparten

4.1.1 Einteilung der Bausparten

Die Eigenfertigungstiefe muss je nach Projekttyp und -komplexität unterschiedlich betrachtet werden. Im Folgenden wird dabei zwischen Hochbau und Infrastruktur unterschieden.

4.1.2 Hochbau

Sind keine besonderen technischen Herausforderungen zu lösen, kann es sinnvoll sein, den Fokus einer hohen Eigenfertigungstiefe auf die eigene Managementkompetenz des Allianzpartners zu richten, da dies – z. B. über die Steuerungskompetenz und das Schnittstellenmanagement – eine präzise Planung und Ausführung ermöglicht und damit zusätzliche Rollen (z. B. IPA-Management) auf wesentliche Managementaufgaben in der Schnittstelle zum Auftraggeber reduziert werden können.

Sofern es besondere technische Herausforderungen zu lösen gilt, kann eine Überlegung sein, den Fokus der Frage nach einer Eigenfertigungstiefe auf diese Aufgabenstellung zu legen. Dies könnte sein:

- Vorhandene Planungskompetenzen
- Realisierung einer hoch anspruchsvollen bzw. innovativen Gebäudehülle
- Hohe Ansprüche an die Nachhaltigkeit der Immobilie
- Komplexe Baugrund- und Gründungsanforderungen
- Anforderungen an den Tiefbau
- Komplexe Ansprüche an die technische Gebäudeausstattung
- Komplexe Anforderungen an BIM und/oder konkrete digitale Anwendungen (z. B. Laserscan)

- Anforderungen an die zeitliche Abwicklung und damit verbunden Fragen an die Baustelleneinrichtung- und Baulogistik

Die Frage stellt sich also nicht nach dem Selbstzweck der Eigenfertigungstiefe, sondern welche (technischen/terminlichen oder budgettechnische) Herausforderungen das Projekt hat, die mit einem spezialisierten Allianzpartner konkret gelöst werden sollen. Welche Themen sind so wichtig, dass es dafür gerechtfertigt ist, einen gesonderten Allianzpartner vorzusehen und erforderlichenfalls die Anzahl der Allianzpartner zu erhöhen?

Im nächsten Schritt muss die Frage geklärt werden, ob sich Allianzpartner in diesem Bereich finden und ob die Marktteilnehmer hier (bereits) ausreichende Erfahrung mit partnerschaftlichen Vergabemodellen vorweisen können.

Beispiel: Sofern es sich um eine komplexe Ausstattung des Gebäudes handelt (z. B. im Gesundheitsbereich), dann kann es sinnvoll sein, hierzu ein eigenes Leistungspaket (und damit verbunden eine hohe Eigenfertigungstiefe) zu definieren. Sofern es hier aber keine Marktteilnehmer gibt, die sich für das Vergabemodell als Allianzpartner finden, kann die Frage der Eigenleistungstiefe nicht über die der Marktgängigkeit des Vergabemodells gestellt werden. In diesem Fall wäre zu überlegen, die Leistung doch über weitere Allianzpartner (z. B. nutzerspezifische Anlagen, Gebäudeautomation) zu beschaffen oder über den Auftraggeber selbst.

4.1.3 Infrastruktur und Projekte des Spezialtiefbaus

In der Infrastruktur hingegen ist die Anzahl der Gewerke grundsätzlich geringer als beim Hochbau. Hier können folgende Fragestellungen in den Vordergrund treten:

- Geräteintensiver Leistungsanteil im Vergleich zum Gesamtprojekt (z. B. Tunnelbau)
- Komplexe Anforderungen an Baustellen- und Baulogistik (z. B. Brückenbau, Linienbaustellen)
- Hohe Massen an Erd- und Schüttgütern
- Eigene Deponien

4.2 Nach Allianzpartnern

Je nach Allianzpartner kann die Frage der Eigenleistungstiefe unterschiedlich ausfallen.

So unterscheiden wir üblicherweise in die Gruppe der Planenden und die Gruppe der Ausführenden. Demnach ergeben sich einerseits sinnlogische Zusammenhänge: ein ausreichend schlagkräftiger Planungspartner kann auch IPA-Management oder eine BIM-Managementkompetenz in Eigenleistung abdecken. Einem ausführenden Allianzpartner „Erdbau/Gründung/Rohbau“ würde man neben seiner ureigentlichen Ausführungskompetenz auch eine hohe Eigenleistungstiefe im Bereich einer komplexen Gründung abverlangen. Zudem könnte dieser Partner auch komplexe Anforderungen an das Management der Baustelleneinrichtungsplanung und der Baustellenlogistikplanung übernehmen.

Das Beispiel soll zeigen, dass auch mit Blick auf die Allianzpartner selbst eine sorgfältige Abwägung getroffen werden muss, damit die Frage nach der notwendigen Eigenleistungstiefe nicht zu einem Selbstzweck wird.

Die Wahl der Allianzpartner ist entscheidend für die Höhe der Eigenfertigungstiefe. Unternehmen mit vielseitiger interner Kapazität, innovativen Fähigkeiten und einem hohen Grad an Integration sind prädestiniert für eine tiefere Eigenfertigung. Unternehmen, die jedoch auf externe Expertise angewiesen sind, könnten durch die Voraussetzung einer zu hohen Eigenfertigungstiefe benachteiligt werden.

5. Regelungen zum Umgang mit der jeweiligen Eigenleistungstiefe

Um die Vor- und Nachteile der Eigenfertigungstiefe optimal zu nutzen, müssen klare Regelungen im Vertrag festgelegt werden. Hierzu gehören:

- Definition der mit der eigenen Leistungstiefe verbundenen Funktion und Zielsetzung.
- Detailtiefe des Bauherrenprogramms (“Funktionalbeschreibung” versus “Detailverzeichnis”)
- Definition der Eigenleistungsanteile und die Zuteilung spezifischer Aufgaben.

- Regelungen zur Qualitätskontrolle und Innovationsförderung.
- Flexibilität bei der Anpassung der Eigenfertigungstiefe während des Projektverlaufs.
- Vergütung (Problematik Zuschlag auf Zuschlag)
- Management von Chancen und Risiken

6. Hinweise für den Auswahl- und Vergabeprozess

Sofern in Abwägung der zuvor genannten Chancen und Herausforderungen der Entschluss gefasst wird, die Eigenfertigungstiefe im Auswahl- und Vergabeprozess zu thematisieren, so sollten folgende wichtige Kriterien berücksichtigt werden:

- Sicherstellung, dass damit keine zu starke Einschränkung von potenziellen Allianzpartnern miteinhergeht (*bitte beachten Sie den Hinweis am Ende dieses Kapitels)
- Definition der mit der erwarteten Leistungstiefe verbundenen Funktion und Zielsetzung
- Darstellung der Fähigkeit der Partner, eigene Ressourcen effektiv einzusetzen
- Fähigkeit zum Heben von Chancen, Managen von Risiken, sowie Steuerung der erfolgskritischen Leistungen
- Das Vorhandensein von Kompetenzen, um eine hohe Eigenfertigungstiefe erfolgreich im Projekt umzusetzen bzw. Managementkompetenzen, wenn die Eigenfertigungstiefe gering ist
- Darstellung, welches Qualitätssicherungs- und Innovationspotenzial diesbezüglich besteht
- Darstellung der Flexibilität der Partner, sich an Veränderungen im Projektverlauf anzupassen

Die Erläuterungen können im Rahmen des Teilnahmewettbewerbs durch die Bieter eingereicht werden oder besser im Rahmen der Angebots- und Verhandlungsphase definiert werden.

*) Hinweis zur aktuellen Rechtsprechung (Stand Januar 2026): Bei der öffentlichen Vergabe ermöglicht das Vergaberecht eine Vorgabe zur Eigenfertigungstiefe nur sehr eingeschränkt:

Öffentliche Auftraggeber müssen nach § 97 Abs. 7 GWB und den einschlägigen Vergabeordnungen grundsätzlich die Möglichkeit zulassen, dass Bieter Subunternehmer einsetzen oder sich zu Bietergemeinschaften zusammenschließen. Eine Einschränkung dieser Möglichkeiten ist nur zulässig, wenn hierfür ein sachlicher Grund besteht, etwa die besondere Sensibilität oder Komplexität der Leistung, die eine persönliche Ausführung durch den Auftragnehmer erfordert. Die Vorgabe muss in den Vergabeunterlagen klar und eindeutig formuliert werden, damit die Bieter wissen, welche Anforderungen an die Eigenleistung gestellt werden.

Nach der Rechtsprechung des EuGH und der deutschen Vergabekammern ist es nicht zulässig, pauschal die Einschaltung von Subunternehmern auszuschließen, sofern nicht besondere Gründe vorliegen; vielmehr muss jeder Bieter die Möglichkeit haben, die Leistung selbst oder durch Subunternehmer zu erbringen. Die Anforderungen an die Eigenleistung dürfen außerdem nicht diskriminierend wirken und müssen für alle gleich gelten.

7. Fazit

Die Eigenfertigungstiefe spielt eine zentrale Rolle bei der Integrierten Projektabwicklung im Rahmen eines Mehrparteienvertrags und sollte frühzeitig thematisiert werden.

Sie bietet zahlreiche Chancen in Bezug auf Flexibilität, Effizienz und Risikomanagement, kann jedoch auch Herausforderungen mit sich bringen, insbesondere im Hinblick auf die Komplexität und den Markt einschränkende Bedingungen.

Die Entscheidung über die Höhe der Eigenfertigungstiefe muss daher auf den spezifischen Anforderungen des Projekts und den Stärken der Allianzpartner basieren. Eine ausgewogene Betrachtung und strategische Planung sind essenziell, um die Vorteile der Eigenfertigung zu maximieren und die Nachteile zu minimieren.



IPA
ZENTRUM

Integrierte Projektabwicklung (IPA) – Charakteristikum 2

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