

INTEGRIERTE PROJEKTABWICKLUNG MIT MEHRPARTEIENVERTRAG – MOTIVATION UND ERSTE ERFAHRUNGEN

Markus Lentzler | 9. Kongress Konfliktmanagement in der Bau- und Immobilienwirtschaft | 29.März 2019



- Architekt
- Schwerpunkt: Immobilienökonomie
- Wirtschaftsmediator
- Managing Director ECE

Erfolgreich im europaweiten Planen, Bauen und Betreiben



Verkaufsflächen in m²: **7.000.000**

Anzahl Shops: **19.500**

Büroflächen in m²: **1.000.000**

Anzahl Hotelzimmer: **3.100**

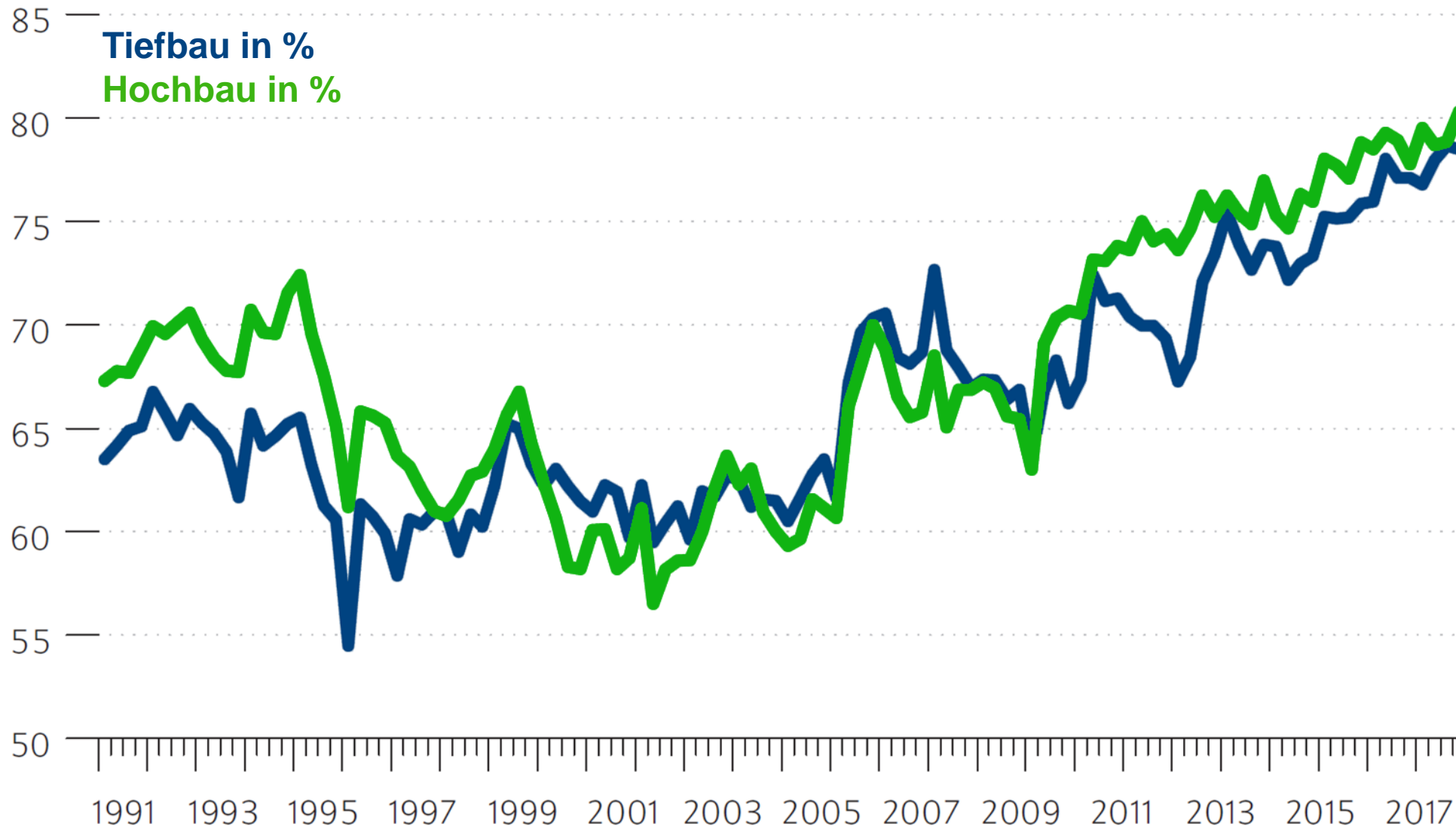
Logistikflächen in m²: **1.300.000**

Anzahl Wohnungen: **2.900**

Baupreissteigerungen	BIM
Kapazitätsauslastung	Technisierung Digitalisierung
Predictive Maintenance	Lean Management
Behördenmanagement	Cradle to Cradle
Klimaschutzziele Gebäudezertifizierung	Initiative TeamBuilding IPD Alliance

**Warum entscheidet sich die ECE
für einen Mehrparteienvertrag ?**

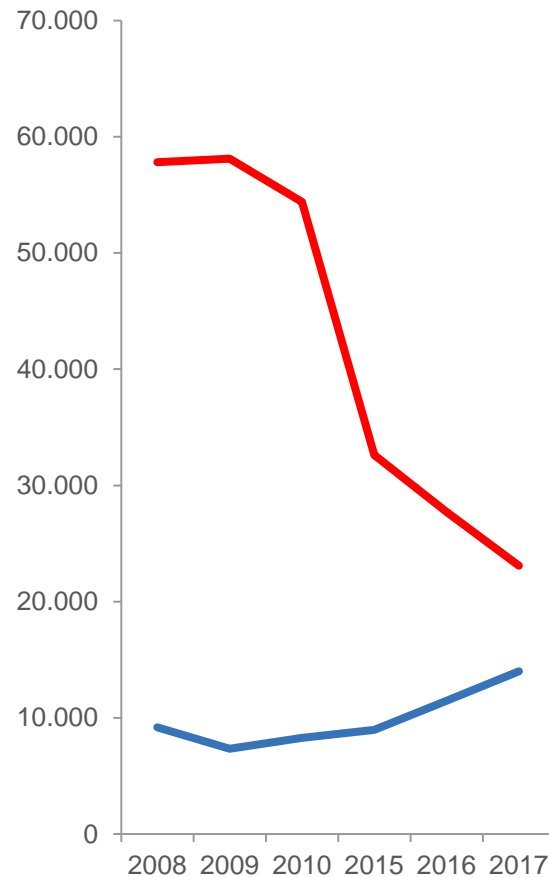
Deutschland: Auslastung der Bauwirtschaft auf Rekordhoch



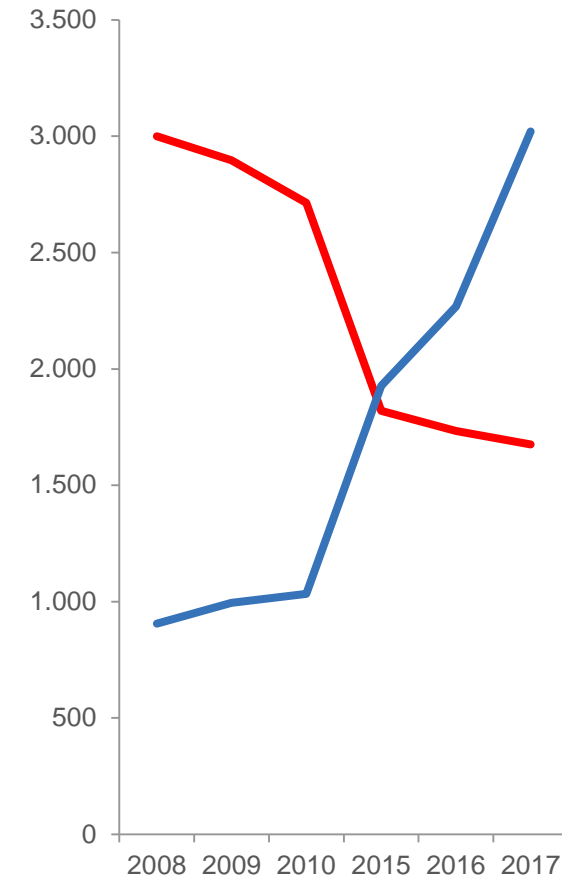
Die Kapazitätsauslastung ist auch im historischen Vergleich hoch.

Bauarbeitsmarkt im März 2018: Bauunternehmen klagen über Abwerbung von Mitarbeitern

Baufacharbeiter
mit bauhaupt-
gewerblichen
Berufen



Bauingenieure



LEGENDE:

- Arbeitslose
- Offene Stellen

Vom traditionellen Vertragsmodell zu Partner-Modellen

1985 – 1995 | Auszug der Firmen, die GU-Leistungen angeboten haben

> 40 Mio. €

Erfahrung bei
hochkomplexen
Sonderbauten

ZÜBLIN



STRABAG

BAUWENS



Vom traditionellen Vertragsmodell zu Partner-Modellen

1995 – 2006 | Auszug der Firmen, die GU-Leistungen angeboten haben

> 40 Mio. €

Erfahrung bei
hochkomplexen
Sonderbauten



STRABAG



Vom traditionellen Vertragsmodell zu Partner-Modellen

2006 – heute | Auszug der Firmen, die GU-Leistungen anbieten

> 40 Mio. €

Erfahrung bei
hochkomplexen
Sonderbauten

STRABAG



ZÜBLIN

**Bisher stehen im Wesentlichen zwei
Vergabeverfahren zur Verfügung:**

- Einzelvergabe**
- Partner-Modell**

Auszug Projekte in Einzelvergabe

Europa-Galerie
Saarbrücken



Skyline Plaza
Frankfurt



Cano Singen



Bau-
Volumen
> 1 Mrd €

Rathaus-Galerie
Leverkusen



Holsten-Galerie
Neumünster



K in Lautern
Kaiserslautern



Auszug Projekte im Partnermodell

LOOM
Bielefeld



Bau-
volumen
> 1 Mrd €

MesseCity Köln



Rheingalerie
Ludwigshafen



Milaneo
Stuttgart



Aquis Plaza
Aachen



Altmarktgalerie I & II
Dresden

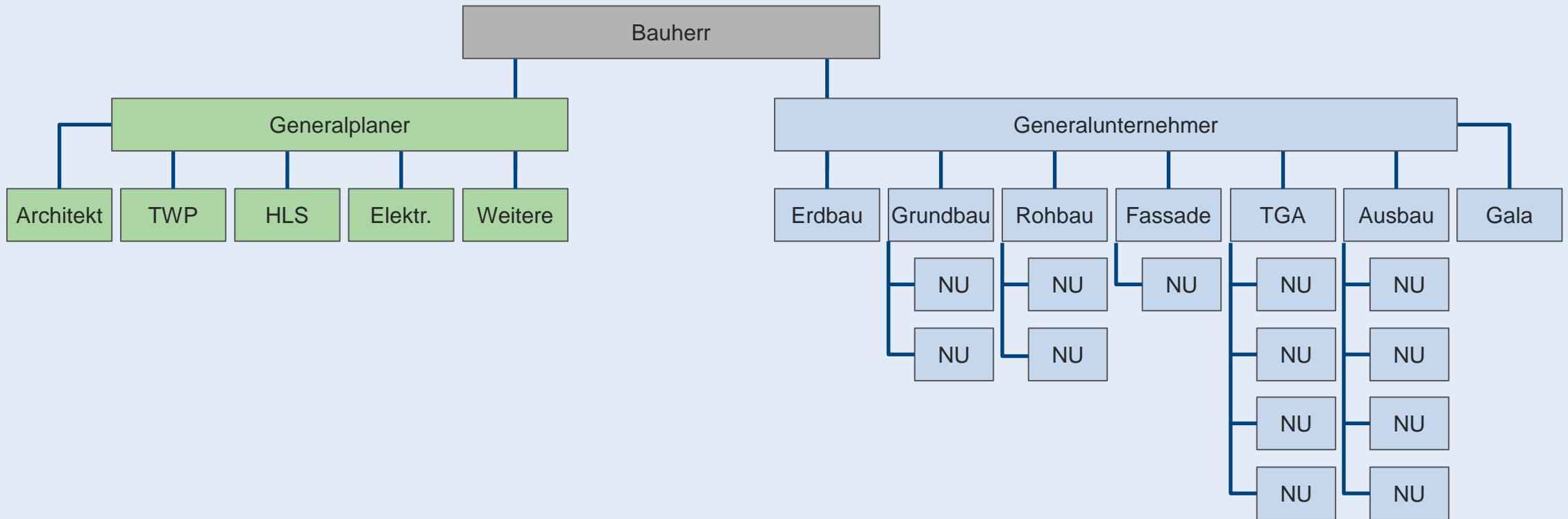


Kunsthalle
Hamburg



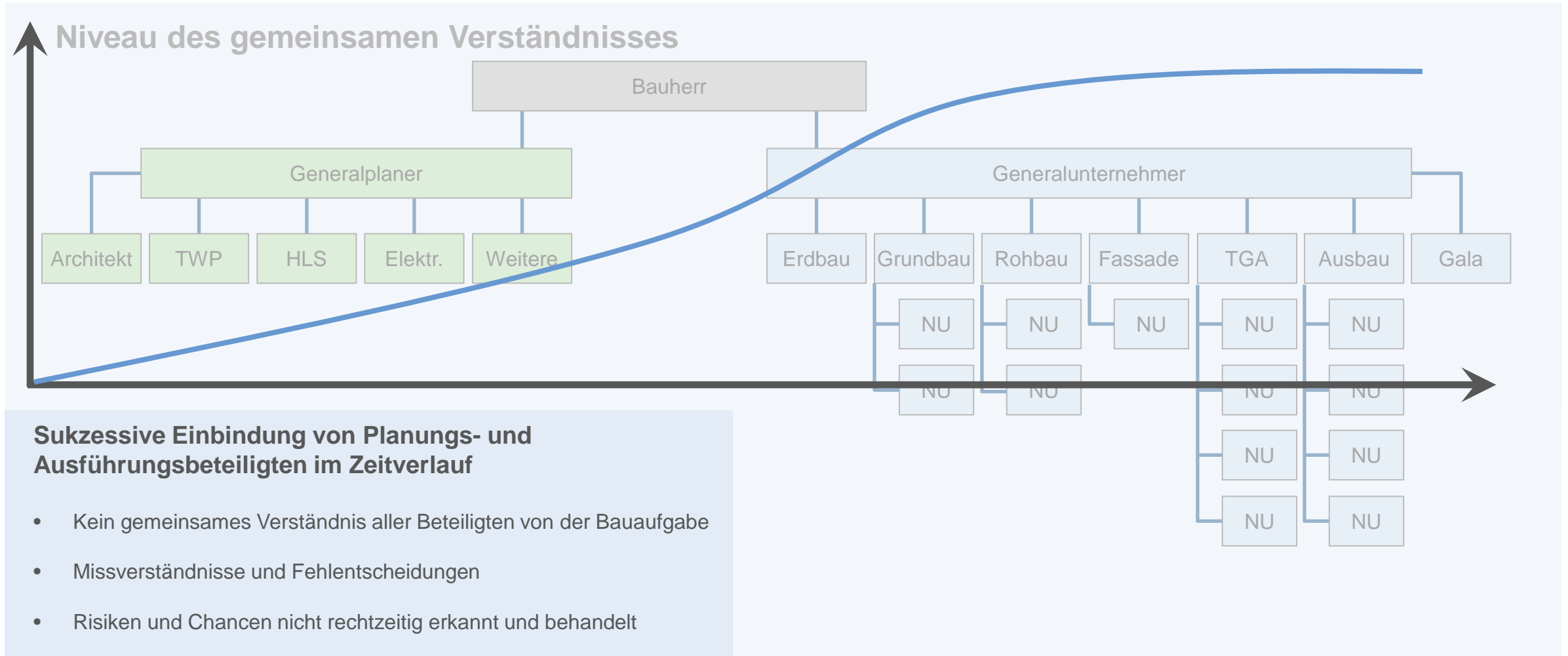
Grenzen bilateraler Projektabwicklungsmodelle

bei komplexen Bauprojekten



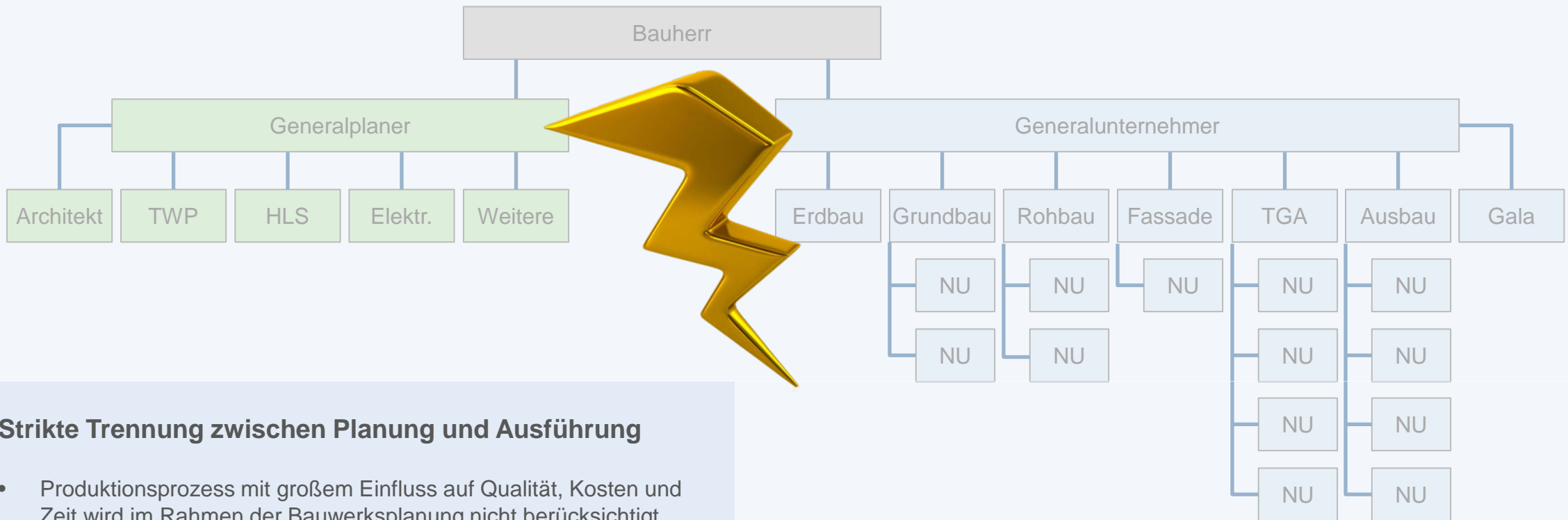
Grenzen bilateraler Projektabwicklungsmodelle

bei komplexen Bauprojekten



Grenzen bilateraler Projektabwicklungsmodelle

bei komplexen Bauprojekten

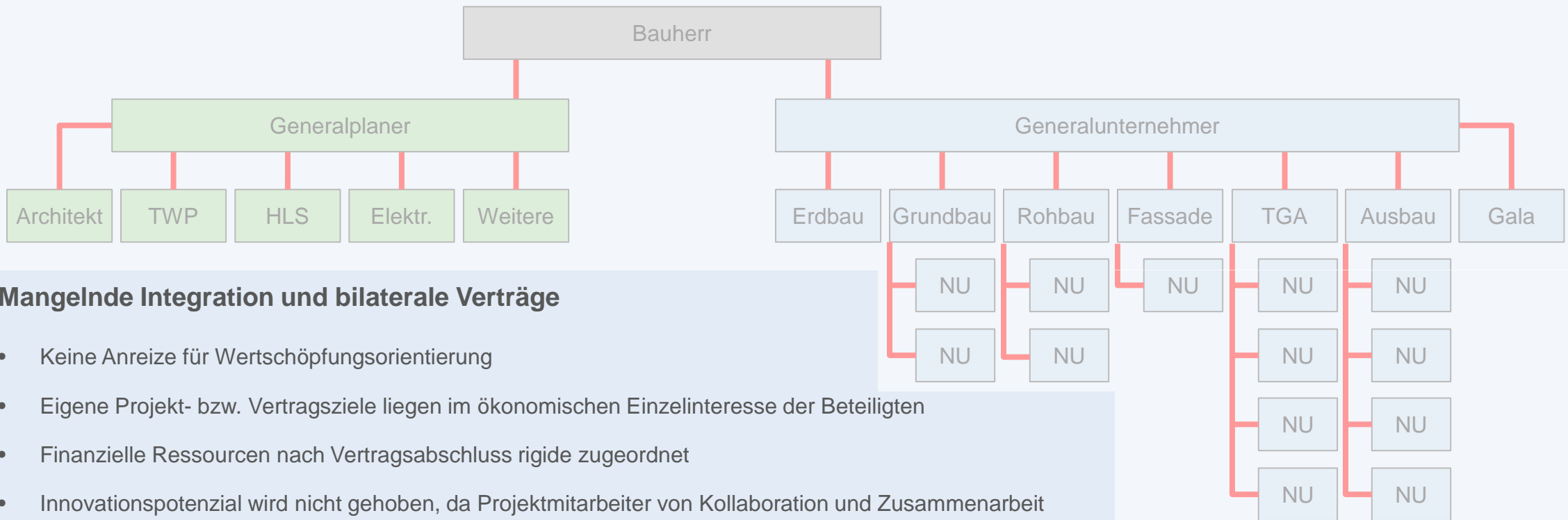


Strikte Trennung zwischen Planung und Ausführung

- Produktionsprozess mit großem Einfluss auf Qualität, Kosten und Zeit wird im Rahmen der Bauwerksplanung nicht berücksichtigt
- Wertschöpfungspotential wird nicht ausgeschöpft

Grenzen bilateraler Projektabwicklungsmodelle

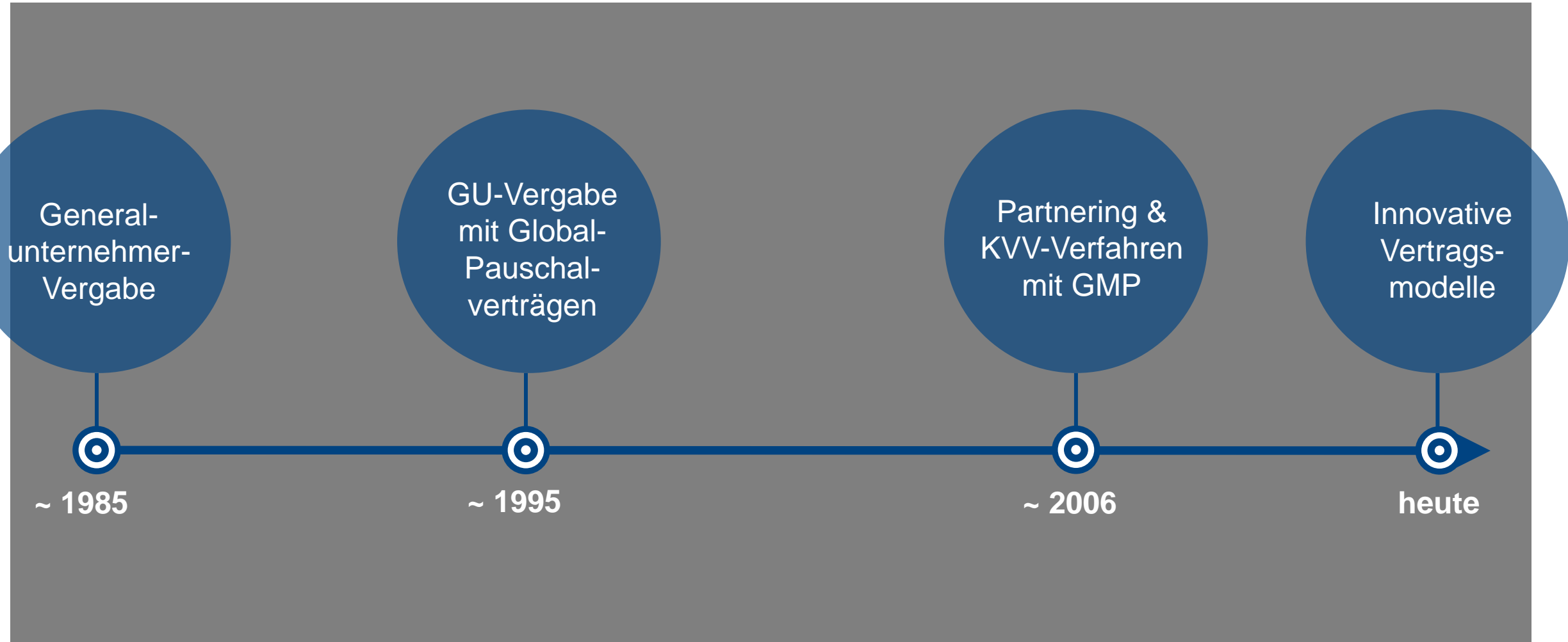
bei komplexen Bauprojekten



Mangelnde Integration und bilaterale Verträge

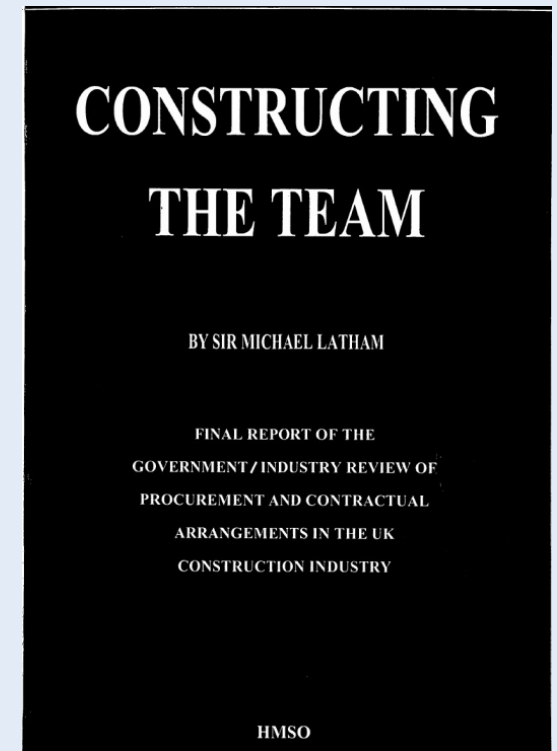
- Keine Anreize für Wertschöpfungsorientierung
- Eigene Projekt- bzw. Vertragsziele liegen im ökonomischen Einzelinteresse der Beteiligten
- Finanzielle Ressourcen nach Vertragsabschluss rigide zugeordnet
- Innovationspotenzial wird nicht gehoben, da Projektmitarbeiter von Kollaboration und Zusammenarbeit abgehalten werden
- Hierarchische Aufbauorganisation erschwert Kommunikation, Entscheidungsfindung und Risikomanagement
- Hemmschwellen für moderne PM-Methoden und -Werkzeuge

ENTWICKLUNG BEI KOMPLEXEN BAUVERTRÄGEN



Latham identifizierte **Ineffizienzen** in der Bauindustrie und verurteilte bestehende Branchenpraktiken als:

- „gegensätzlich“
 - „uneffektiv“
 - „uneinheitlich“
 - „unfähig die Kundenwünsche zu erfüllen“
 - „mangelnder Respekt für die eigenen Mitarbeiter“
-
- Project Partnering
 - PPC 2000, FAC1 und weitere Vertragsmuster
 - NEC-Vertragsfamilie, aktuell Erarbeitung einer Option als Mehrparteienvereinbarung



Partnering als Schlüsselement des Egan-Reports

- Gemeinsame Ziele
- Weg zur Beilegung von Streitigkeiten
- Kontinuierliche Verbesserung
- Fortschritt messen
- Gewinne teilen

Die Best-Practice-Leitfäden zum Thema Partnering (Trusting the Team, etc.) zeigen, dass

- 30% Einsparung üblich sind und bis zu
- 50% Kostenreduktion sowie
- 80% Zeitersparnis möglich sind.



Durch den **7. Deutschen Baugerichtstag** in Hamm (04./05. Mai 2018) wurden die am Bau Beteiligten aufgefordert, **Best-Practice-Modelle** für integrative Projektabwicklung auf Basis vorhandener Erfahrungen, insbesondere auch aus dem Ausland, **zu entwickeln**.

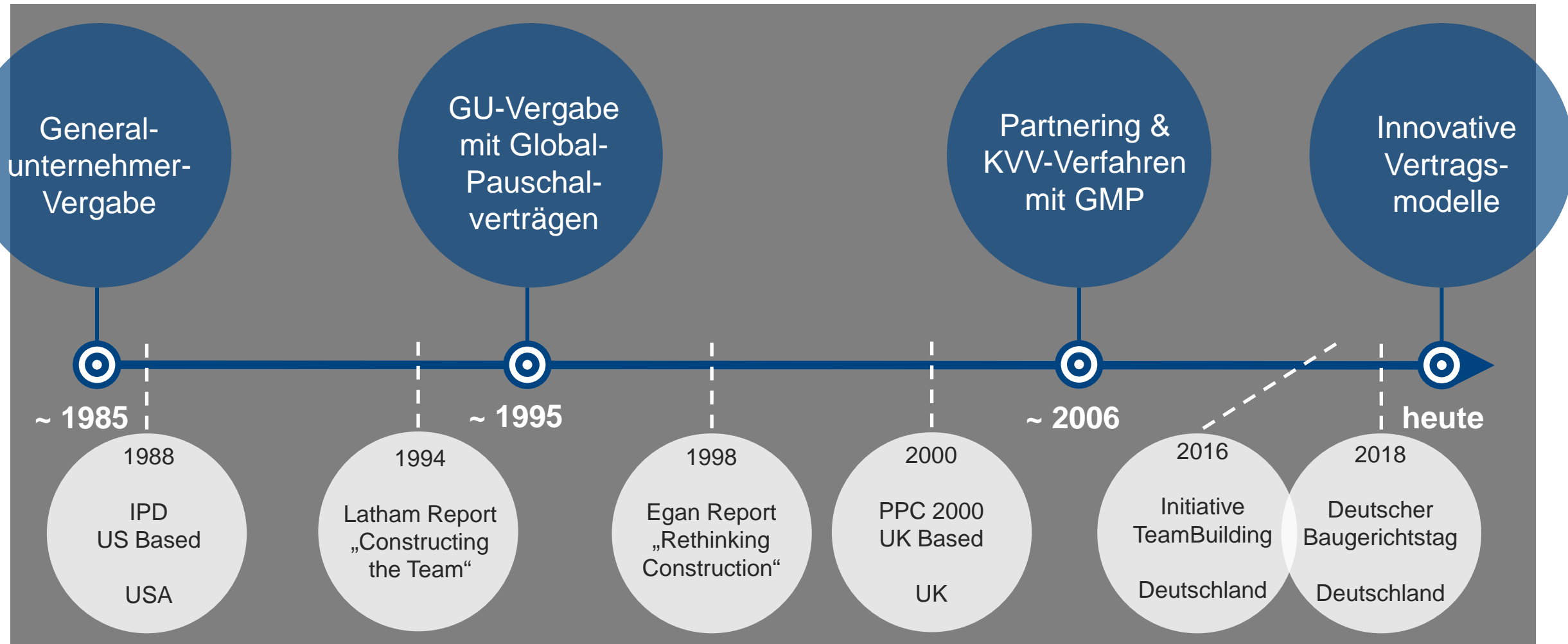
Darüber hinaus wurde festgestellt, dass eine „integrative Projektabwicklung“ nicht gegen

- Wettbewerbsrecht
- Werksvertragsrecht
- Gesellschaftsrecht

verstößt.

Darüber hinaus wurde der **Gesetzgeber** aufgefordert, einen entsprechenden Vertragstyp als **Leitbild ins BGB** aufzunehmen.

Entwicklung bei komplexen Bauverträgen



Übersicht Entwicklungen im Ausland



Eignungsmatrix für Mehrparteienverträge

Quelle: Zeitschrift Bauingenieur Sonderdruck aus Heft 10 (2013), Schlabach / Racky

Kriterium	Gewichtung [%]	Ausprägung Eignung eines Mehrparteienvertrages Bewertung in Punkten					gewählte Punktzahl	Teilsumme Gewichtung x Punktzahl
		un-geeignet	<----->			sehr gut geeignet		
		1	2	3	4	5		
Projektvolumen [Mio. Euro]	5,6	< 25	25 - 50	> 50 - 80	> 80 - 100	> 100	5,0	0,28
Marktstruktur, Anzahl der Anbieter	2,7	> 10	8 - 10	5 - 7	2 - 4	0 - 1	4,0	0,11
Beitritt des Bauunternehmens nach HOAI-Leistungsphasen (LP)	5,6			LP5	LP3-4	LP1-2	4,0	0,22
Unsicherheit bezüglich des Bausolls, Konsequenz k* [%]	22,2	k < 3	3 ≥ k < 5	3 ≥ k < 5	10 ≥ k < 20	k ≥ 20	4,0	0,89
Einfluss von Interessengruppen, Konsequenz k* [%]	11,1	k < 3	3 ≥ k < 5	3 ≥ k < 5	10 ≥ k < 20	k ≥ 20	4,0	0,44
Fast Track-Abwicklung, Fertigstellungsgrad Ausführungsplanung [%]	13,9	100,0	75,0	50,0	30,0	10,0	5,0	0,70
Wahrscheinlichkeit erheblicher Bausoll-Änderungen [%]	19,4	< 10	≥ 10 - 40	> 40 - 50	> 50 - 75	> 75	4,0	0,78
Optimierung der Projektkosten Konsequenz k* [%]	13,9	k < 3	3 ≥ k < 5	3 ≥ k < 5	10 ≥ k < 20	k ≥ 20	4,0	0,56
Eignung konventioneller Abwicklungsformen zur Realisierung von nicht kosten- oder terminbezogenen Aspekten (z.B. Mieter / Nutzer)	5,6	gut	gut	mittel	gering	sehr gering	5,0	0,28
n.n								0,00
Summe Wichtung / Gesamtpunktzahl	100,0	Eignung eines Mehrparteienvertrages ab 4,0 Punkten						4,25

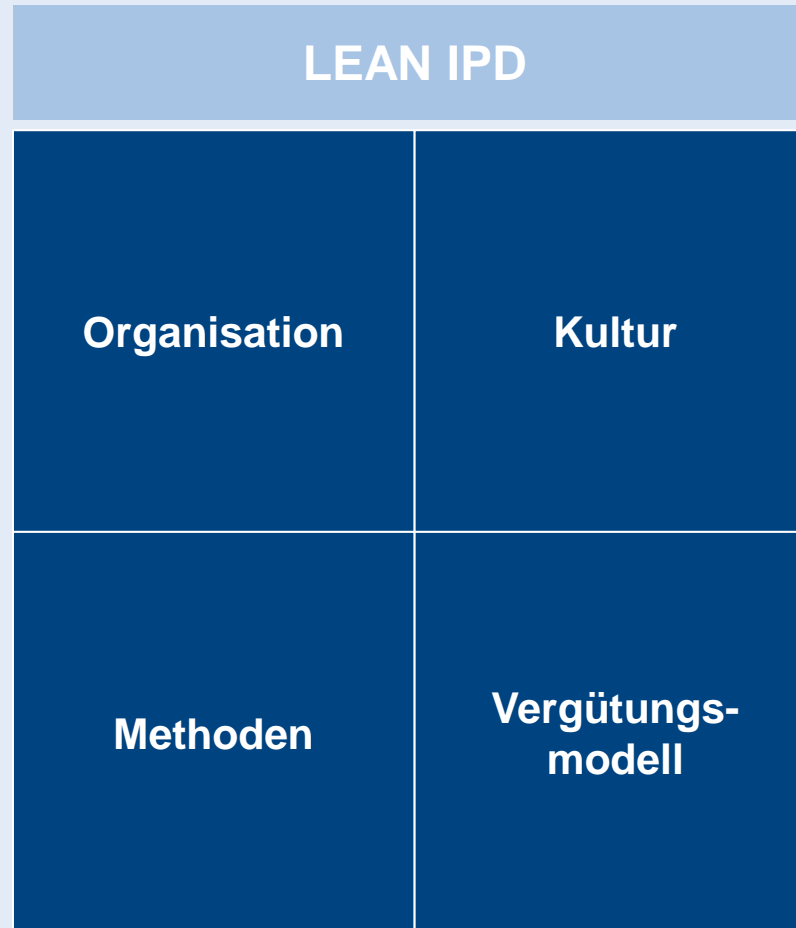
* bezogen auf die Herstellkosten

Baupreissteigerungen	BIM
Kapazitätsauslastung	Technisierung Digitalisierung
Predictive Maintenance	Lean Management
Behördenmanagement	Cradle to Cradle
Klimaschutzziele Gebäudezertifizierung	Initiative TeamBuilding IPD Alliance

**Es geht um eine neue Form der
Zusammenarbeit im digitalen Zeitalter**

Lean IPD ist ein ganzheitlicher Ansatz

**Best
for Project**



Sicht Bauherr

- Aktuelle **Marktsituation**
- Hohes **Innovationspotenzial**
- **Reduktion von Risiken**

Sicht Unternehmen

- **Bevorzugter Partner**
- Zuverlässigkeit in der **Gewinnerwartung**
- **Stabilität** in den eigenen Prozessen
- Heben von **Produktionspotenzialen**

- **Mitarbeiter weiterentwickeln**
- **Strategische Perspektive**
 - Bauen kann Freude bereiten!
- **Neue Kultur** im Bauwesen
 - Zusammenarbeiten statt streiten!

Erste Erfahrungen im Pilotprojekt

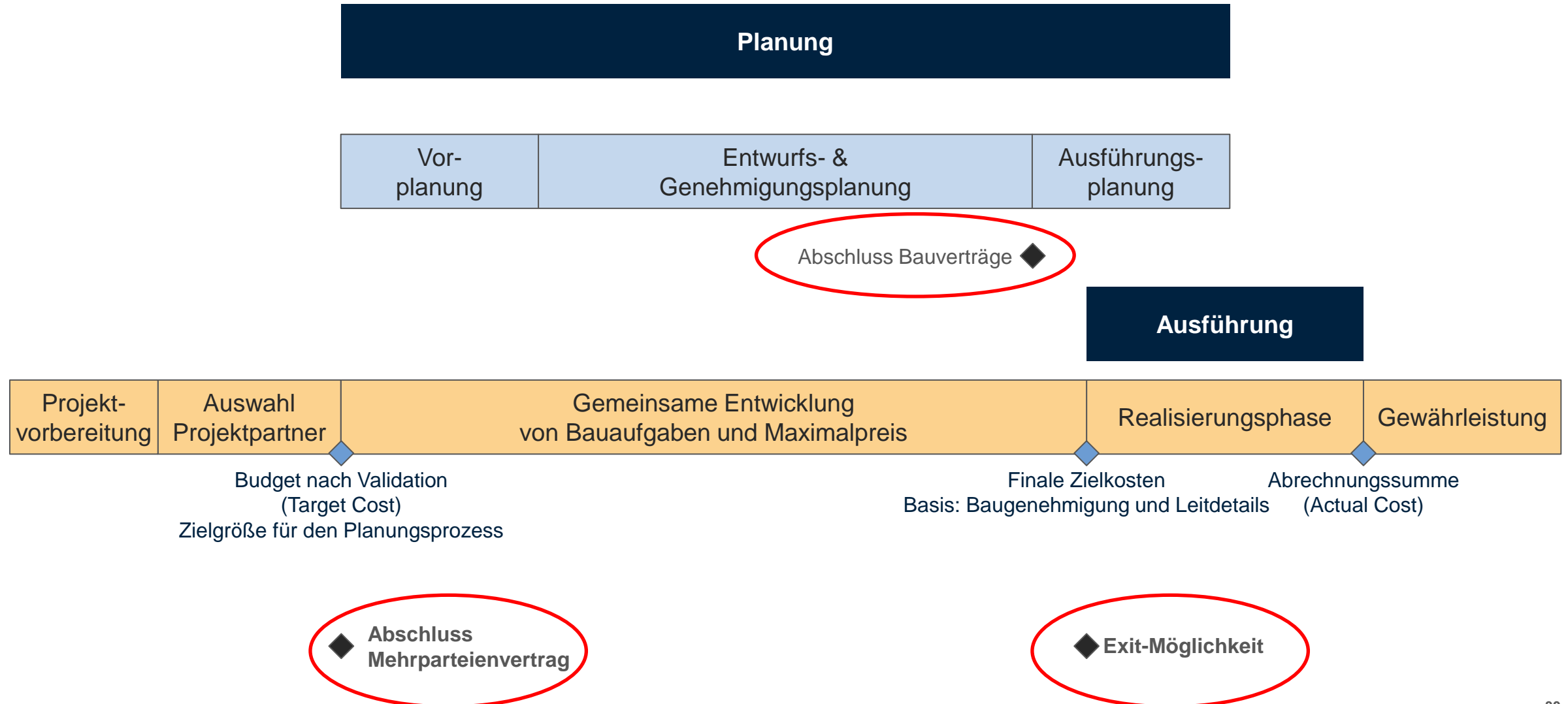
Kongresshotel Hamburg



Übersicht

Hotel:	40.000 m ²
Zimmer:	700
Kongressfläche:	3.500 m ²
Tiefgarage:	400 SP
Planungsbeginn:	2017 / 2018
Baubeginn:	2019
Fertigstellung:	2023

Lean IPD | Phasenmodell der gemeinsamen Projektabwicklung



Phasenmodell der Projektabwicklung

Projektvorbereitung



- Vorstudien
- Architektenwettbewerb
- Mietvertragsverhandlung
- Entwicklung Vergütungsmodell
- Entwicklung Vertragsmodell

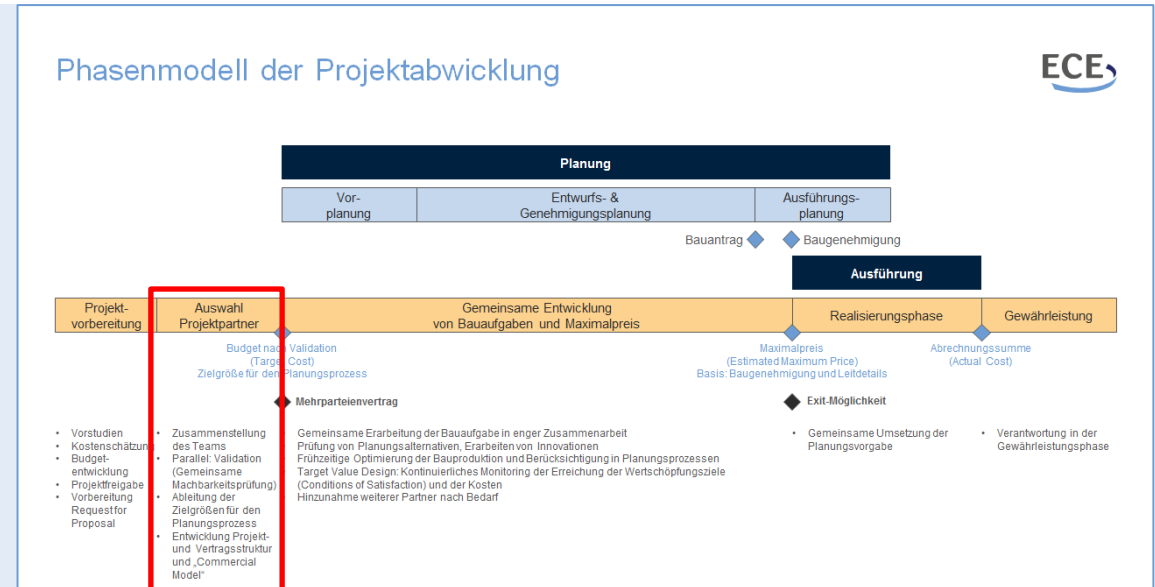
Phasenmodell der Projektabwicklung

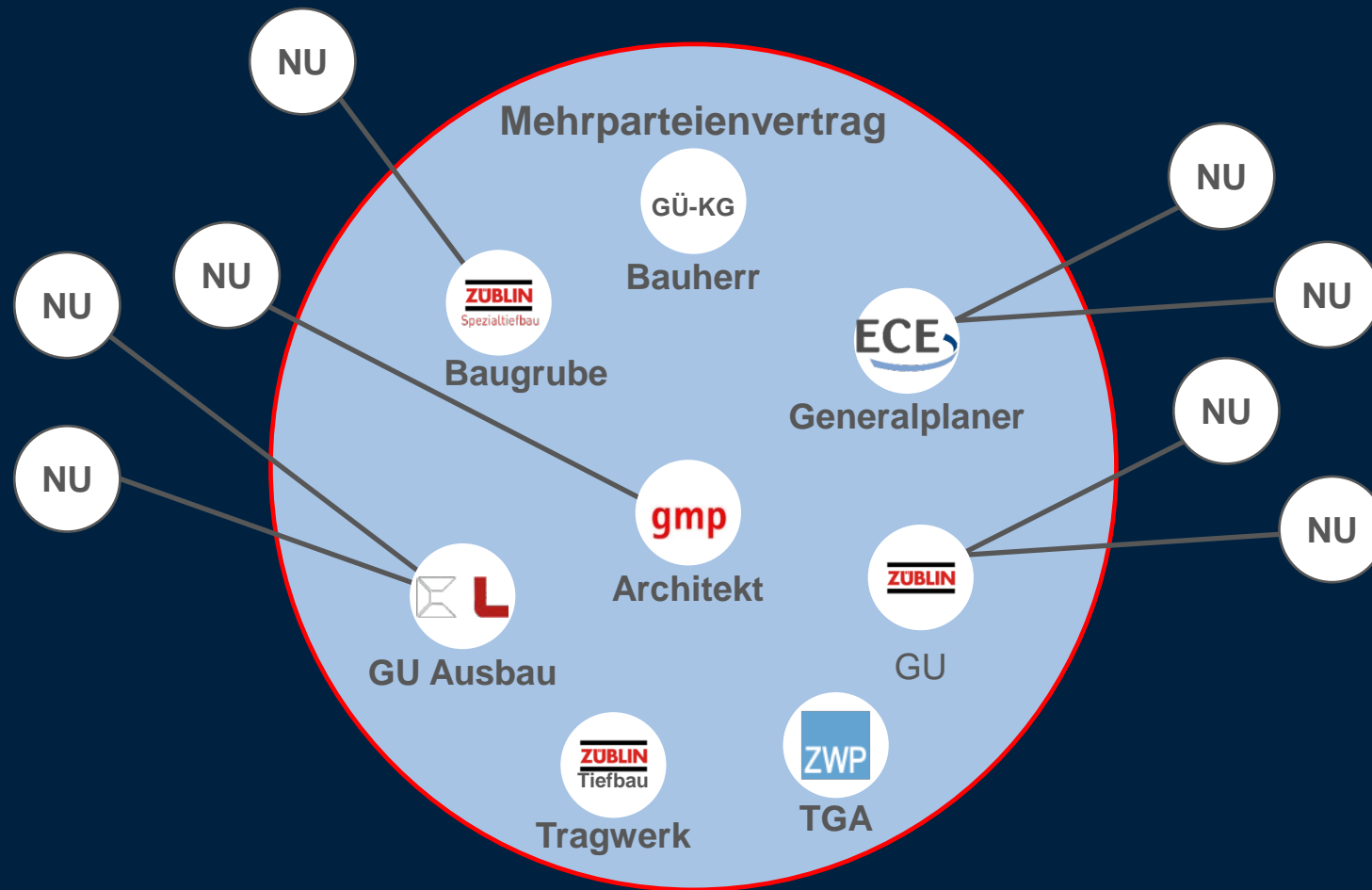


Phasenmodell der Projektabwicklung

Auswahl Projektpartner

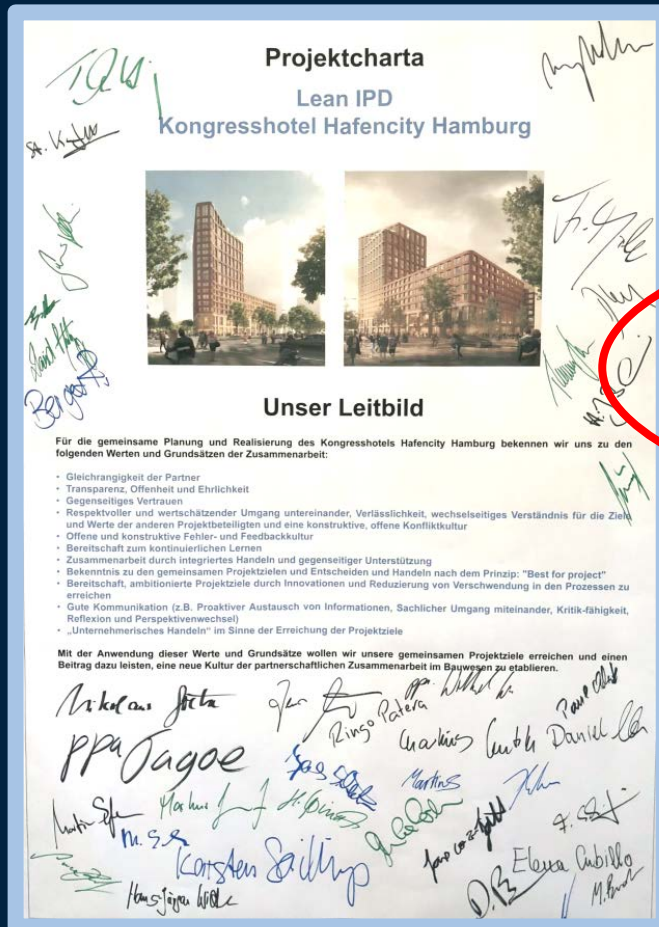
- Zusammenstellung des Teams / Projekt-Kickoff
- Validierung (gemeinsame Machbarkeitsprüfung & Zielgrößen)
- Entwicklung Projekt- und Vertragsstruktur
- Entwicklung Commercial Model
- Entwicklung einer **gemeinsamen Projektkultur**

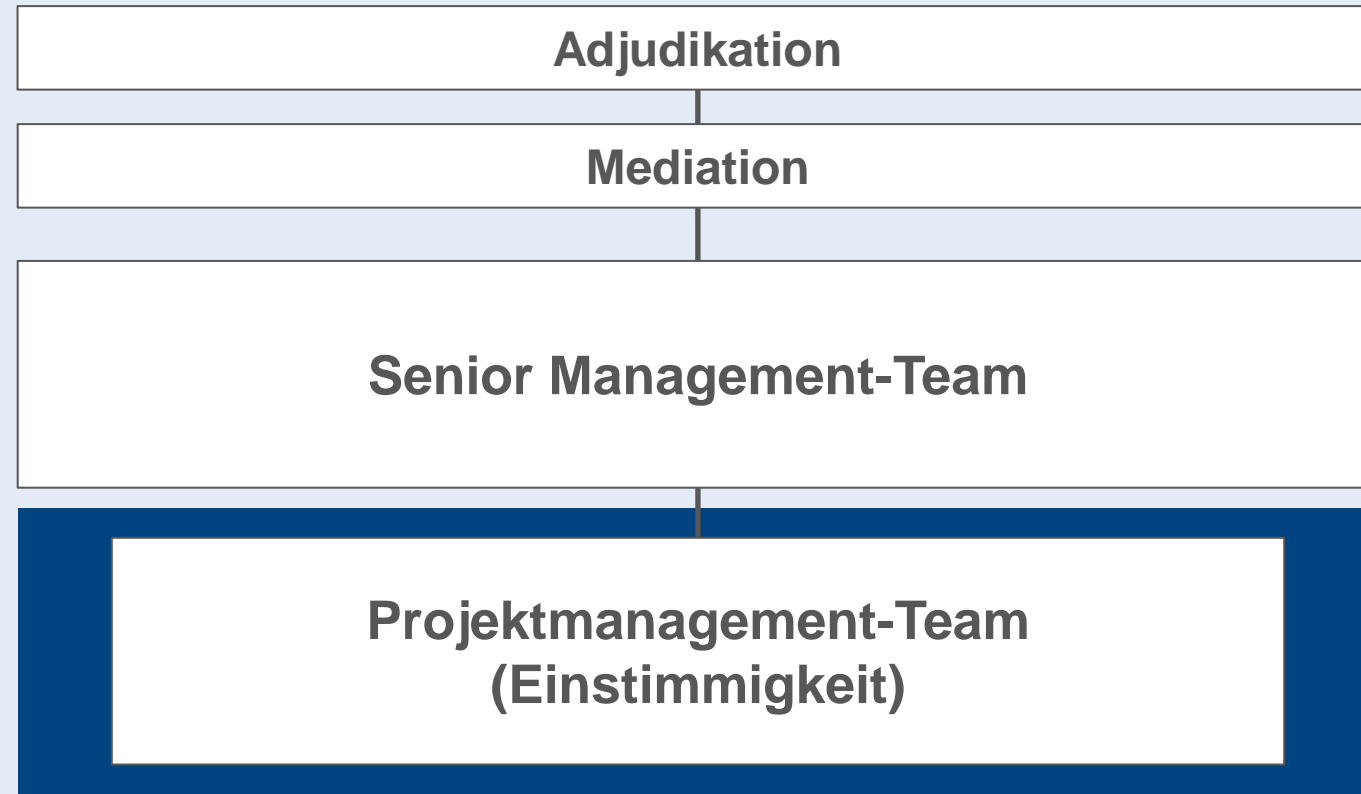




Auszug aus der Projektcharta

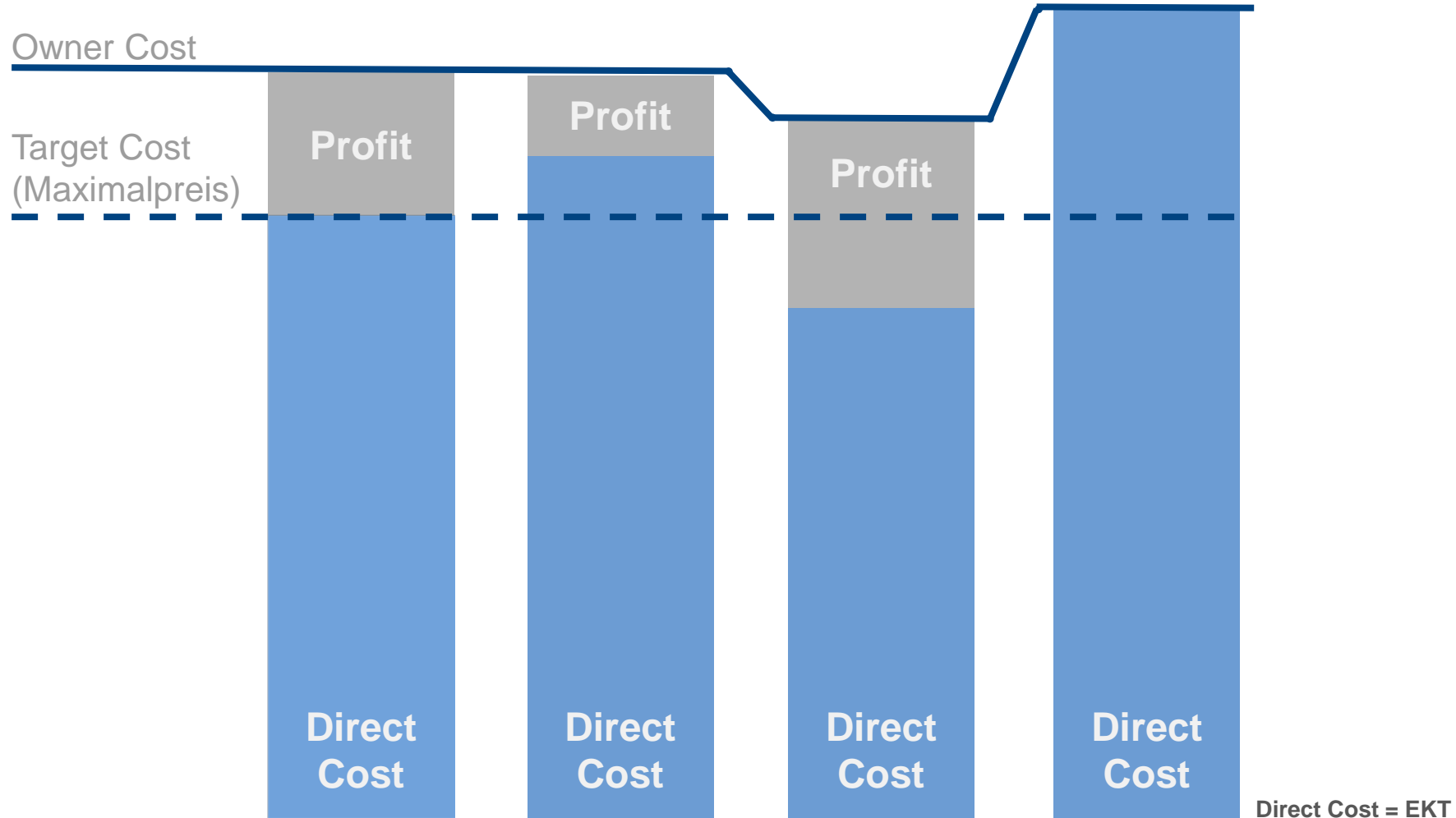
- **Transparenz, Offenheit und Ehrlichkeit**
- **Respektvoller und wertschätzender Umgang untereinander**
- **Gute Kommunikation, Reflexion und Perspektivwechsel**
- **Bereitschaft zum kontinuierlichen Lernen**
- **Bereitschaft ambitionierte Projektziele durch Innovationen und Reduzierung von Verschwendung in den Prozessen zu erreichen**
- ...





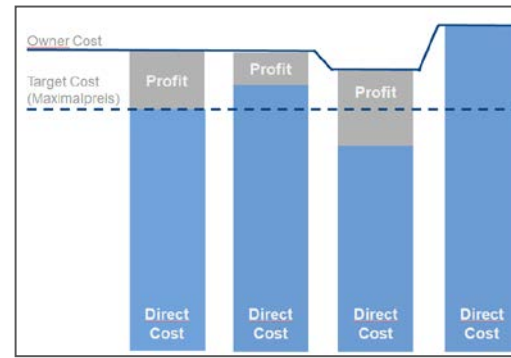
Vergütungsmodell

Alle „Direct Cost“ werden vergütet

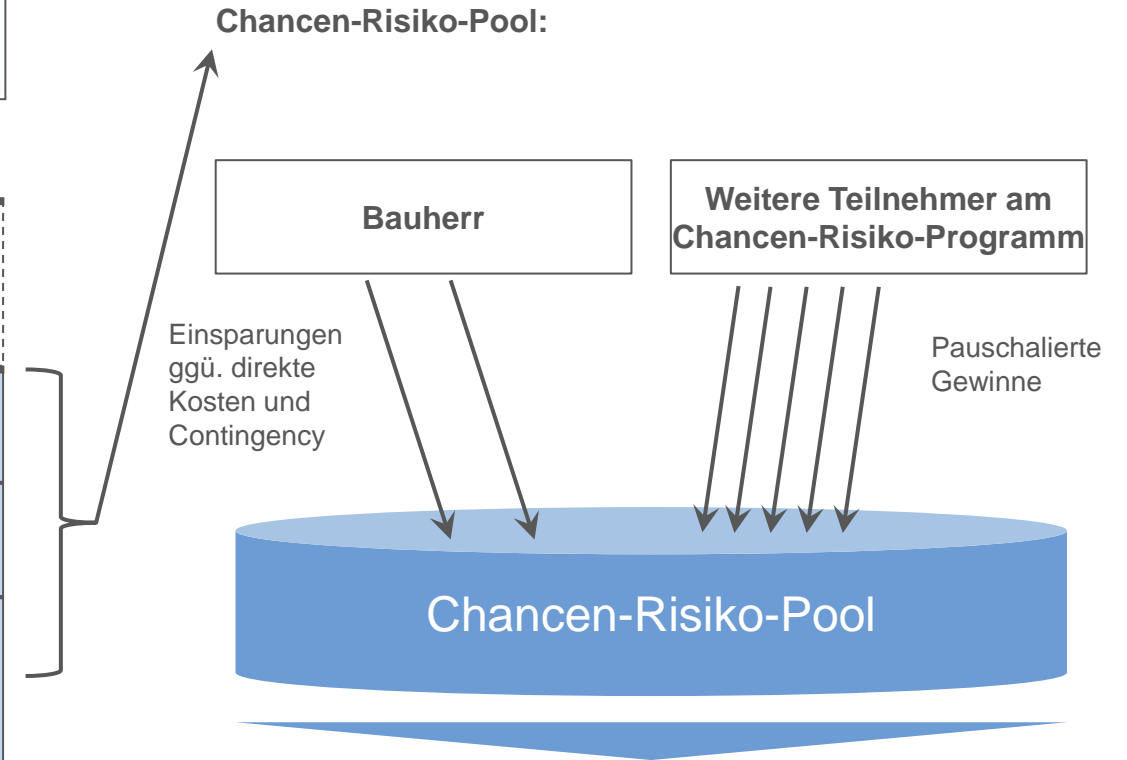


Vergütungsmodell

Grundstruktur



Gesamtprojktbudget des Bauherren		
Budget des Bauherren für Planung und Bau (Owner Cost)	z.B. Grundstückskosten, eigenes Personal, etc.	Weitere Kostenbestandteile für den Bauherren und eigener Risikotopf
	Pauschalierte Gewinne der Teilnehmer am Chancen-Risiko-Programm	Gewinn
	Bewertung von Unwägbarkeiten zum Zeitpunkt der Fixierung der Zielkosten	Contingency (Risikotopf)
		Direkte Kosten
		Einzelkosten der Teilleistungen
		Baustellen-gemeinkosten
		Allgemeine Geschäftskosten

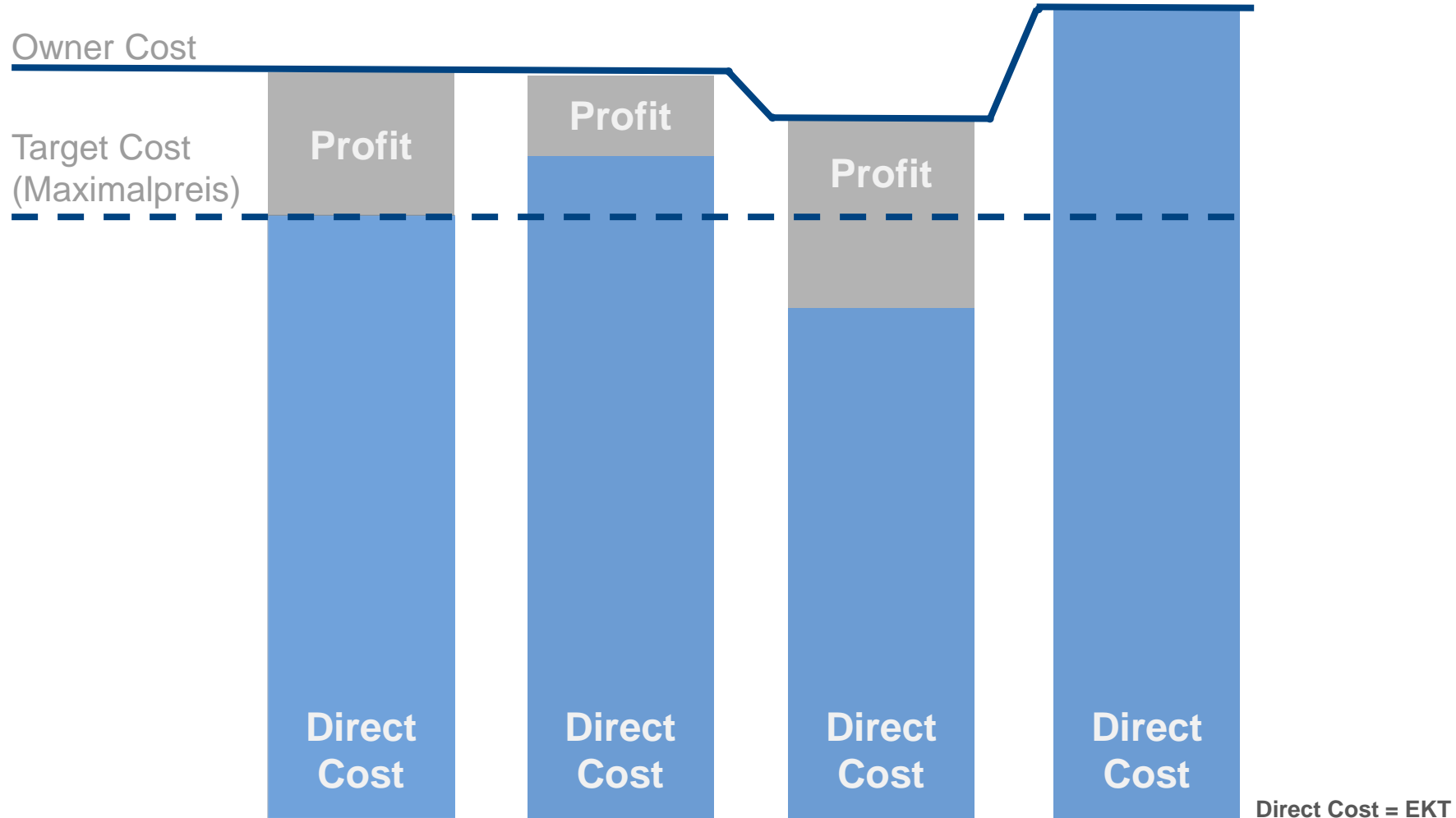


Verteilung des Chancen-Risiko-Pools, abhängig von:

- Tatsächlicher Höhe der direkten Kosten
- Zielerreichung bei vereinbarten Key Performance-Indikatoren (KPIs)
- Zuvor vereinbarten und ermittelten prozentualen Anteilen zur Verteilung

Vergütungsmodell

Alle „Direct Cost“ werden vergütet



Bisherige maßgebliche Treiber einer neuen Zusammenarbeit im digitalen Zeitalter



Initiative TeamBuilding

Deutscher Baugerechtstag

German Lean Construction Institute



WIR BRAUCHEN:

- EINE NEUE KULTUR
IN DER ZUSAMMENARBEIT