

# LEAN IPD – ERSTES PILOTPROJEKT DER INTEGRIERTEN PROJEKTABWICKLUNG MIT MEHRPARTEIENVEREINBARUNG IN DEUTSCHLAND

Markus Lentzler | GLCI Konferenz Berlin | 26. Juni 2019



Erfolgreich im europaweiten Planen, Bauen und Betreiben

Verkaufsflächen in m<sup>2</sup>: **7.000.000**

Anzahl Shops: **19.500**

Büroflächen in m<sup>2</sup>: **1.020.000**

Anzahl Hotelzimmer: **3.100**

Logistikflächen in m<sup>2</sup>: **1.300.000**

Anzahl Wohnungen: **2.900**



**3,0 Mrd.**

BAU- & PLANUNGSVOLUMEN



**33,0 Mrd.**

ASSETS UNDER MANAGEMENT



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

**Warum entscheidet sich die ECE  
für einen Mehrparteienvertrag  
und den Einsatz von  
Lean Management-Ansätzen?**



# Vom traditionellen Vertragsmodell zu Partner-Modellen - 1985



# Vom traditionellen Vertragsmodell zu Partner-Modellen - 1995

> 40 Mio. €

Erfahrung bei  
hochkomplexen  
Sonderbauten



**STRABAG**

ZÜBLIN





> 40 Mio. €

Erfahrung bei  
hochkomplexen  
Sonderbauten

**STRABAG**

 **MAX BÖGL**

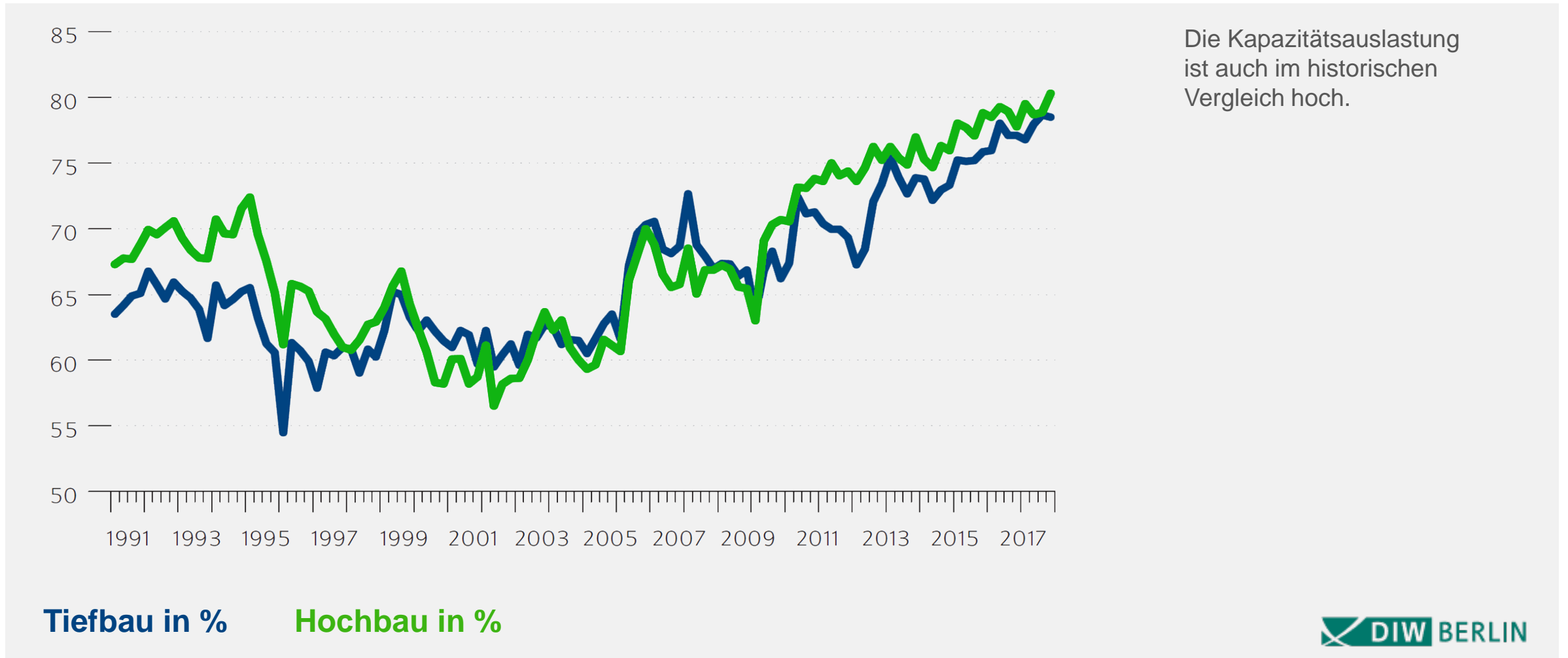
 **bam**  
Deutschland

**ZÜBLIN**

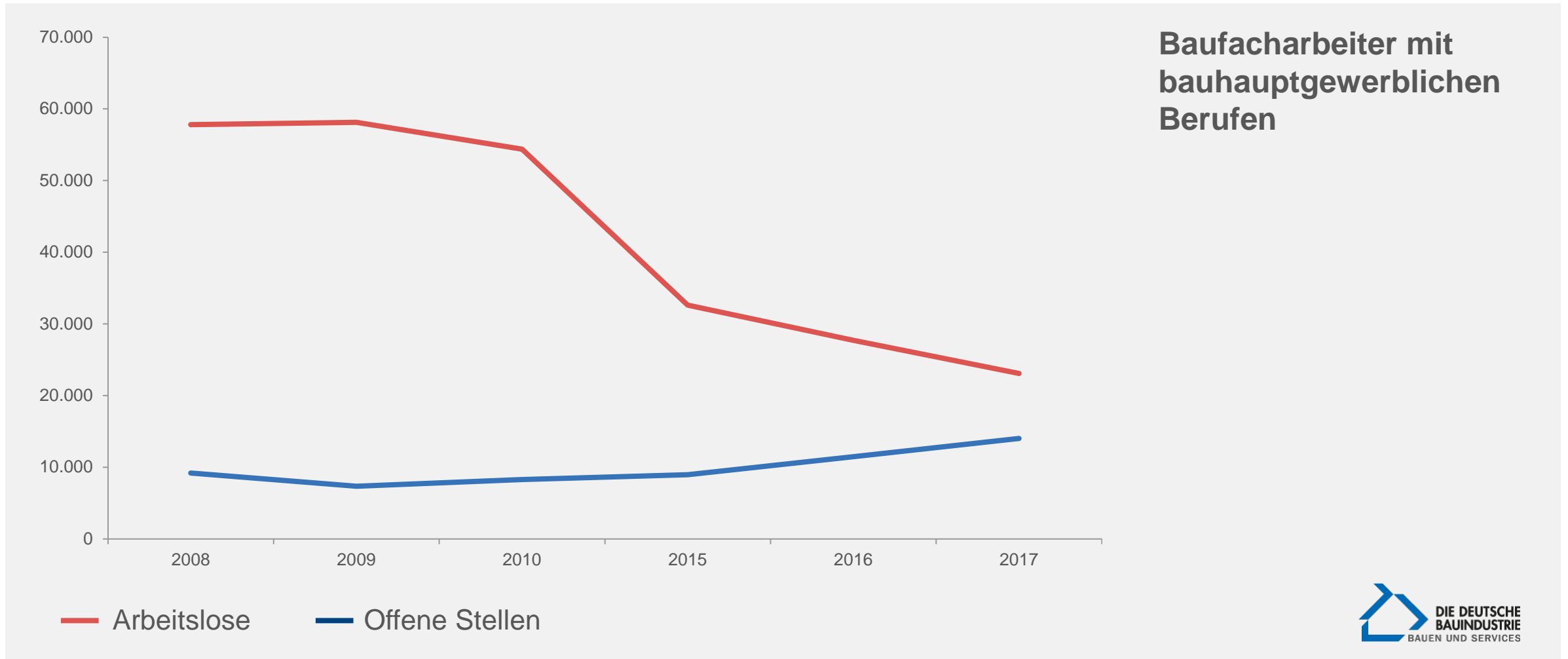
**Heute stehen im Wesentlichen zwei  
Vergabeverfahren zur Verfügung:**

- Einzelvergabe**
- Partner-Modell**

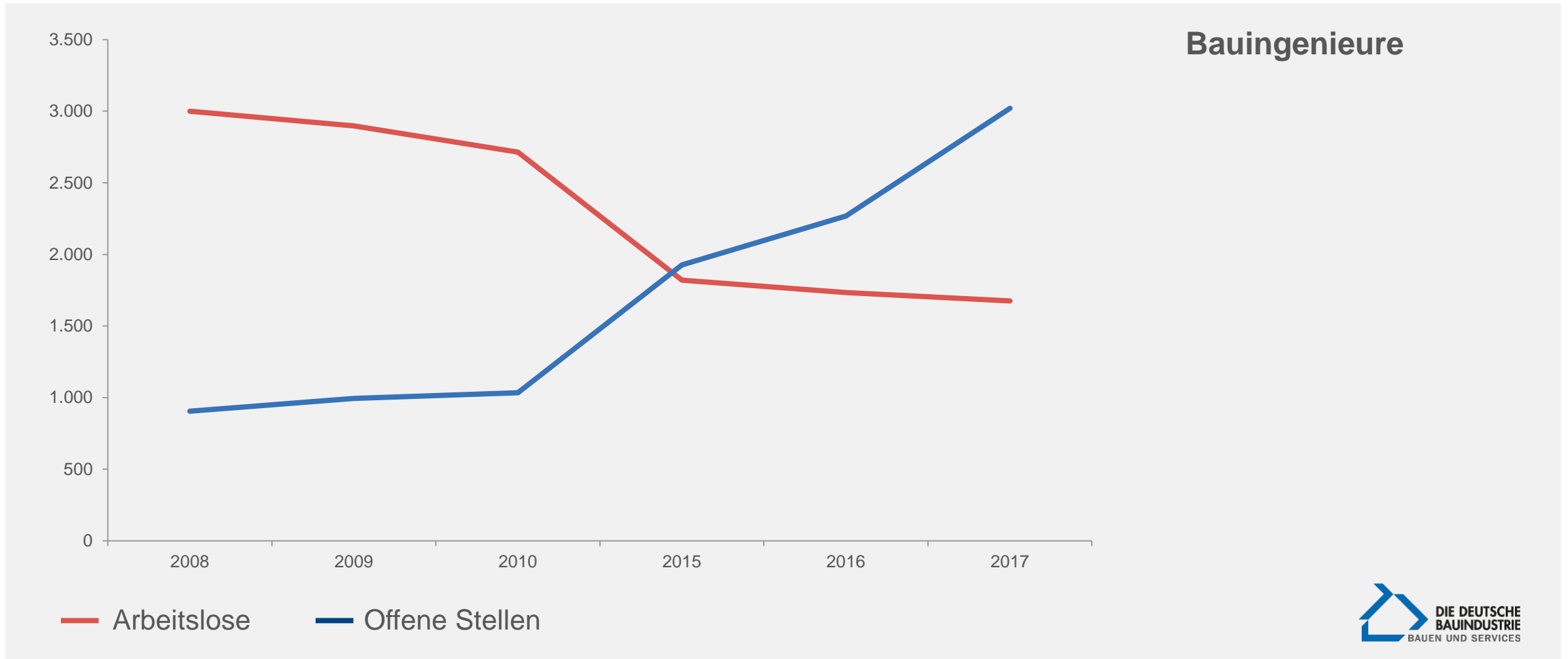
# Deutschland: Auslastung der Bauwirtschaft auf Rekordhoch



# Bauarbeitsmarkt im März 2018:

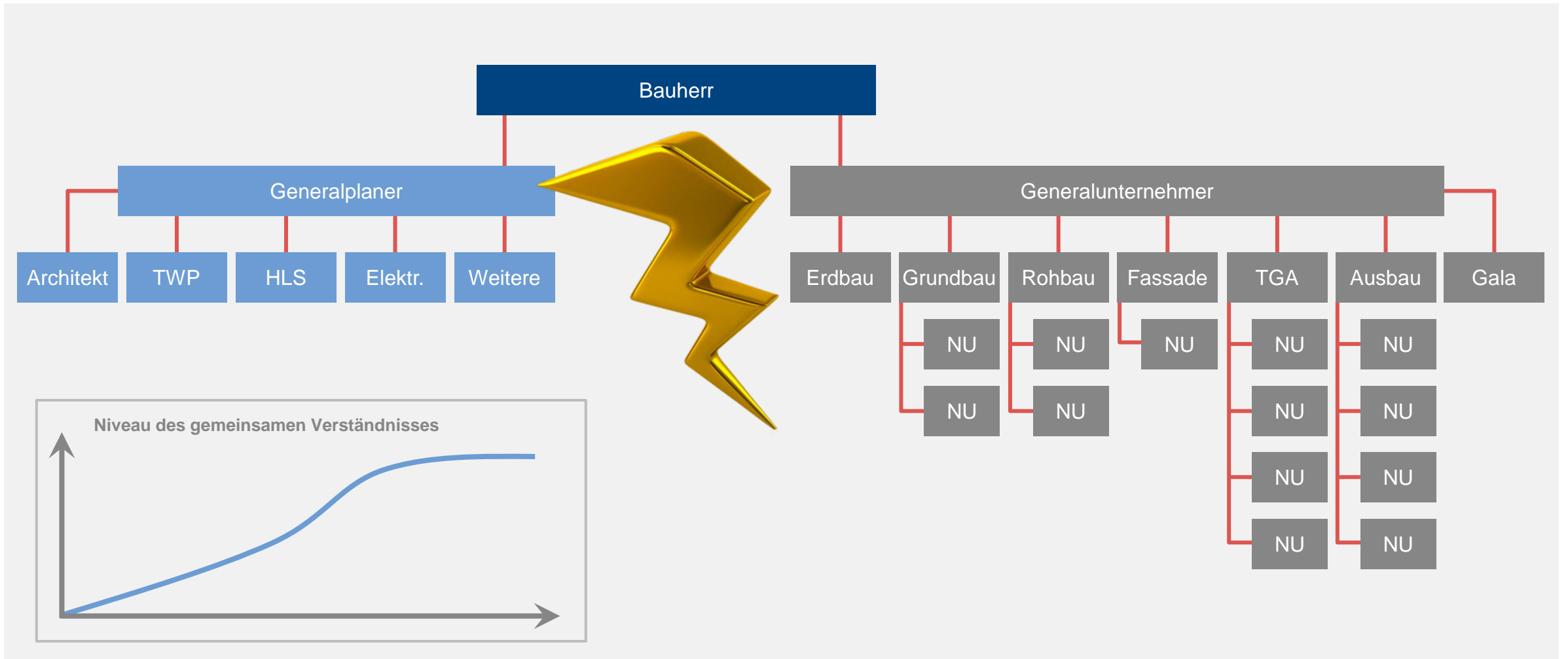


# Bauarbeitsmarkt im März 2018:

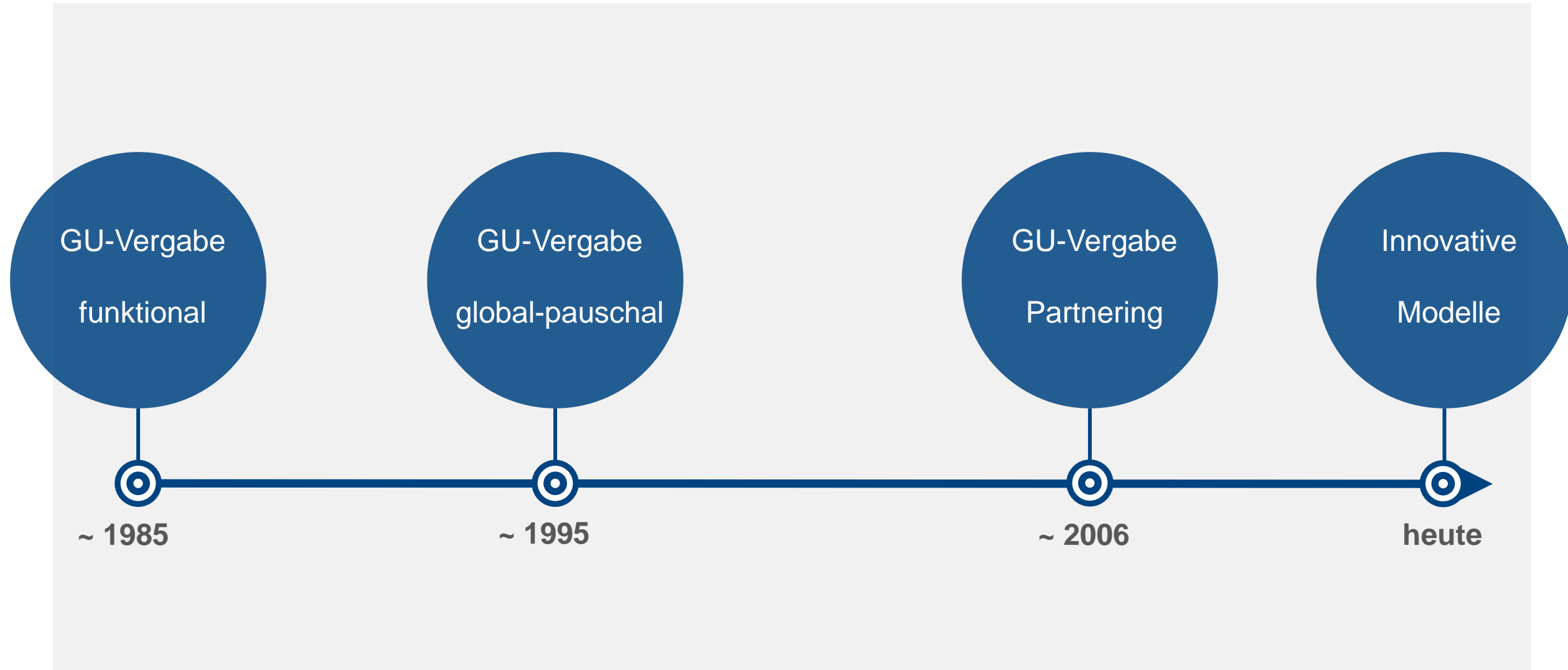


# Grenzen bilateraler Projektentwicklungsmodelle

bei komplexen Bauprojekten



# Entwicklung bei komplexen Bauverträgen



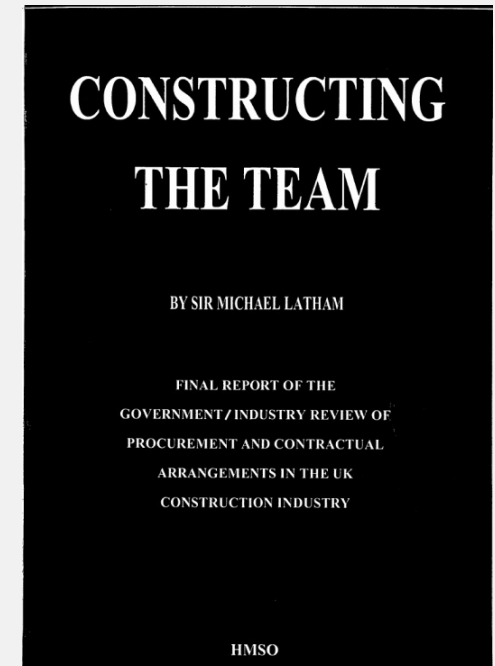
# Latham Report – „CONSTRUCTING THE TEAM“

UK 1994



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“





# Egan Report – „RETHINKING CONSTRUCTION“

UK 1998



## Partnering als Schlüsselement des Egan Reports

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



# 7. Deutscher Baugerichtstag

Hamm 04/05. Mai 2018



Aufforderung **Best-Practice-Modelle** für integrative Projektentwicklung **zu entwickeln.**  
(Basis Erfahrung Ausland)

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

- Wettbewerbsrecht
- Werksvertragsrecht
- Gesellschaftsrecht

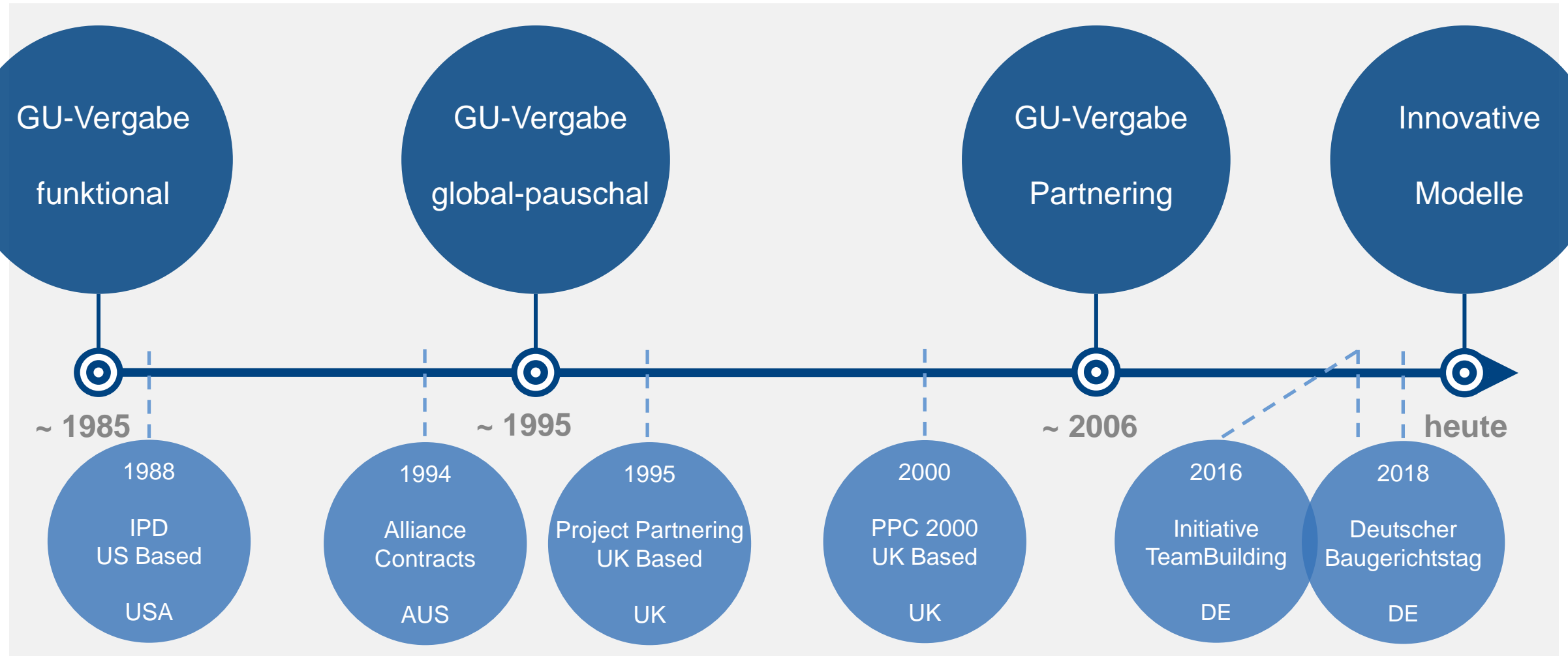
verstößt.

## **Ziel:**

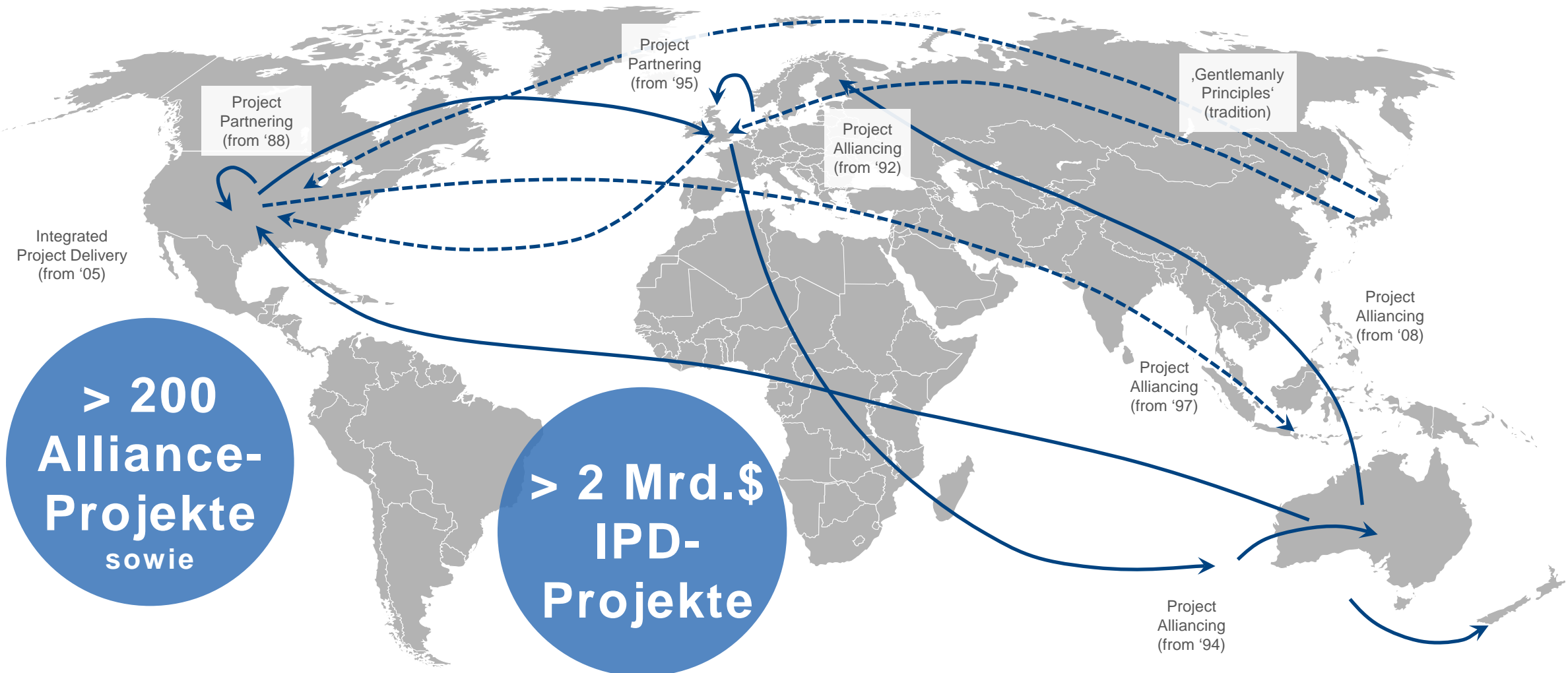
Aufnahme eines Leitbildes in das BGB für integrative Projektentwicklung



# Entwicklung bei komplexen Bauverträgen



# Übersicht Entwicklungen im Ausland




DIGITALISIERUNG DER BAUBRANCHE  
**"Die Physik ändert sich nicht, aber alles wird schneller"**  
WirtschaftsWoche

Steigende Baukosten und Fachkräftemangel  
**Bau: Diese Trends beschäftigen die Branche**  
Die Bauwirtschaft kann sich vor Aufträgen kaum retten. Doch trotzdem herrscht keine ungetrübte Euphorie. Der Fachkräftemangel sorgt die Betriebe. Ein Ärgernis sind zudem Milliardenkosten für Baufehler.  
DeutscheHandwerksZeitung  
DIE WIRTSCHAFTSZEITUNG FÜR DEN MITTELSTAND

Digitale Transformation - ungenutztes Potenzial  
**„Die Baubranche muss sich endlich dem digitalen Wandel stellen“**  
bba  
Baubranche

**Herausforderungen bei digitaler Transformation am Bau**  
News , 19.03.2018 , Roland Riethmüller  
  
Die Baubranche boomt, die Investitionen fließen. Trotzdem verzichtet die Bauwirtschaft wie kaum ein anderer Sektor auf digitale Technologien. Obwohl  
meister Tipp  
für den erfolgreichen Unternehmer im Bauhandwerk

**Baubranche aktuell Wachstum 2020 – Digitalisierung und BIM**  
pwc

  
**für 2019: Studie: Baubranche global auf der Kippe - Deutschland performt gegen Trend** (12.12.2018)  
Der weltweite Bau-Boom schwächelt, der Konjunkturzyklus der Branche neigt sich nach zehn Jahren dem Ende zu - zu diesem Schluss kommt die aktuelle Studie des weltweit agierenden Kreditversicherers Euler Hermes. [weiter lesen](#)  
baulinks

**Bauunternehmen erzielen Auftragsrekord**  
Das deutsche Baugewerbe hat 2018 so viele Aufträge erhalten wie seit 24 Jahren nicht mehr. Ein Grund dafür ist, dass immer mehr Menschen in Großstädte ziehen.  
ZEIT ONLINE

Kostendruck, Online-Kanäle, Digitalisierung und mehr: Diese Herausforderungen sollten Unternehmen der Bauindustrie 2019 bewältigen, um Wachstum, Umsatz und Gewinn nachhaltig zu steigern.  
haustec.de  
Ihr Portal für Gebäude- und Fassadentechnik

**Bauindustrie 2019: Digitale Trends und kommerzielle Herausforderungen**  
baulinks

**"Bauen statt streiten"**  
Broschüre jetzt bestellen oder downloaden



**Bauen statt streiten.**  
Partnerschaftsmodell am Bau - kooperativ, effizient, digital



**Die Digitalisierung beschleunigt  
ganzheitliche Ansätze**

Lean IPD ist ein ganzheitlicher Ansatz

A dark blue world map is centered in the background of the slide, showing the outlines of continents and countries.

**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 „Zusammenarbeit statt Streit!“

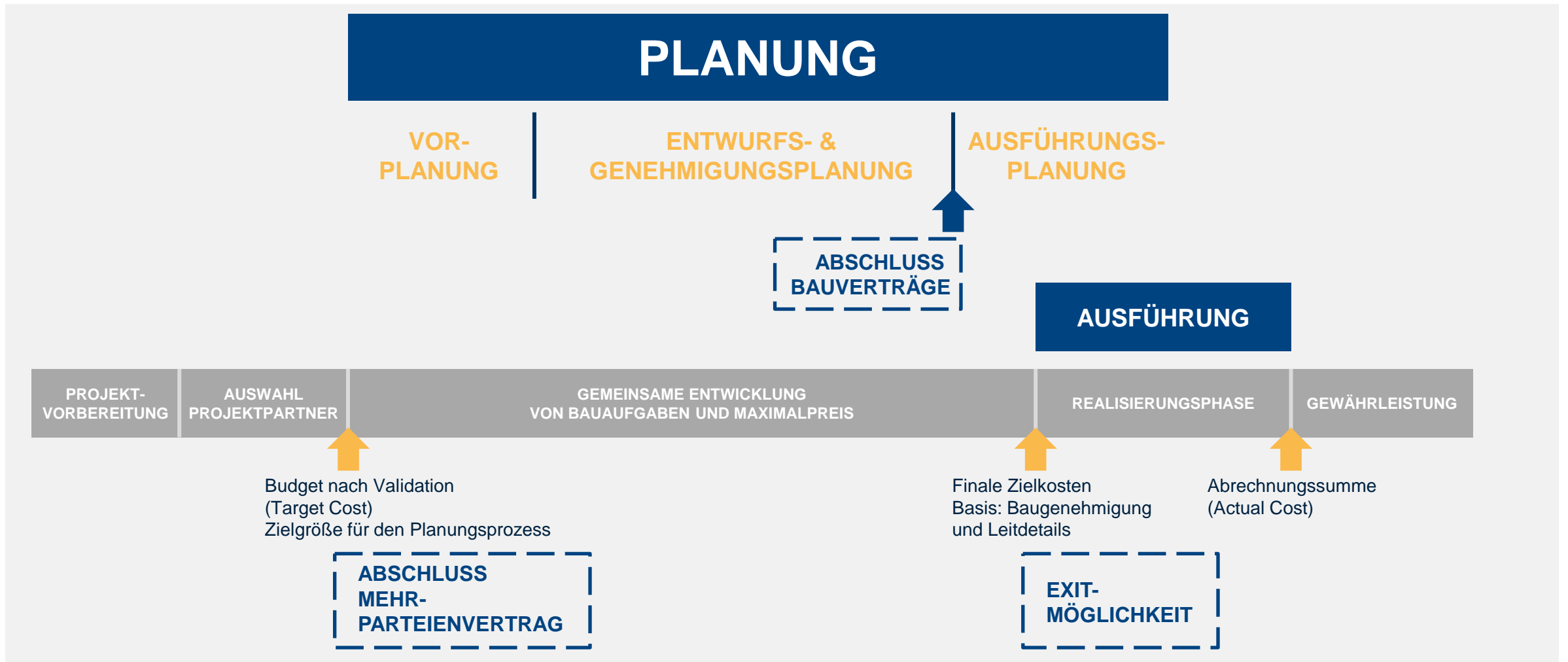


# Lean IPD ist ein ganzheitlicher Ansatz



# Lean IPD | Organisation

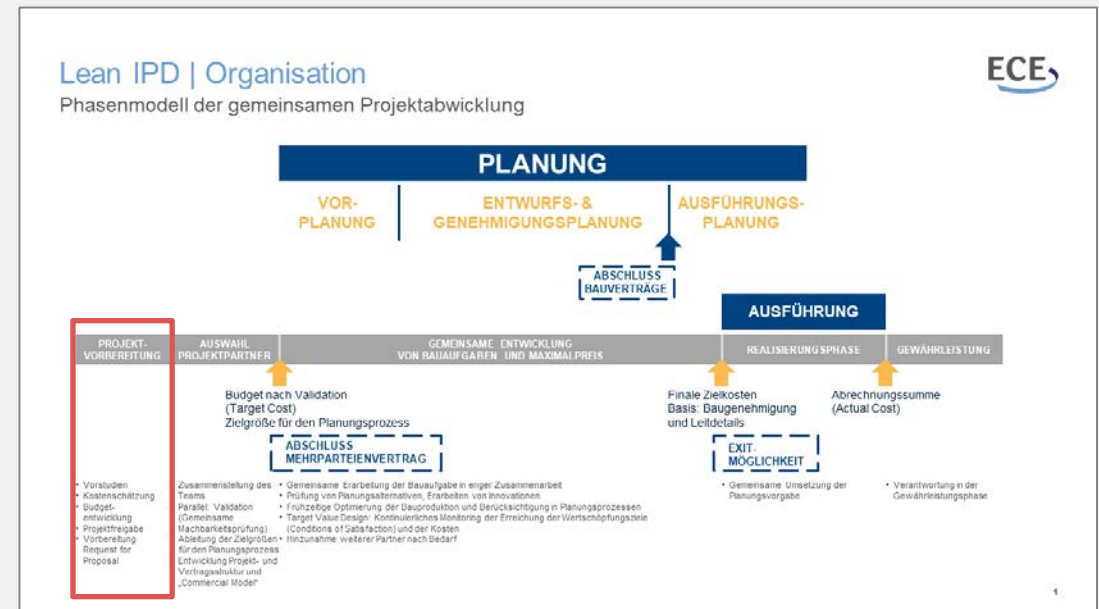
## Phasenmodell der gemeinsamen Projektentwicklung



# Phasenmodell der Projektabwicklung

## Projektvorbereitung

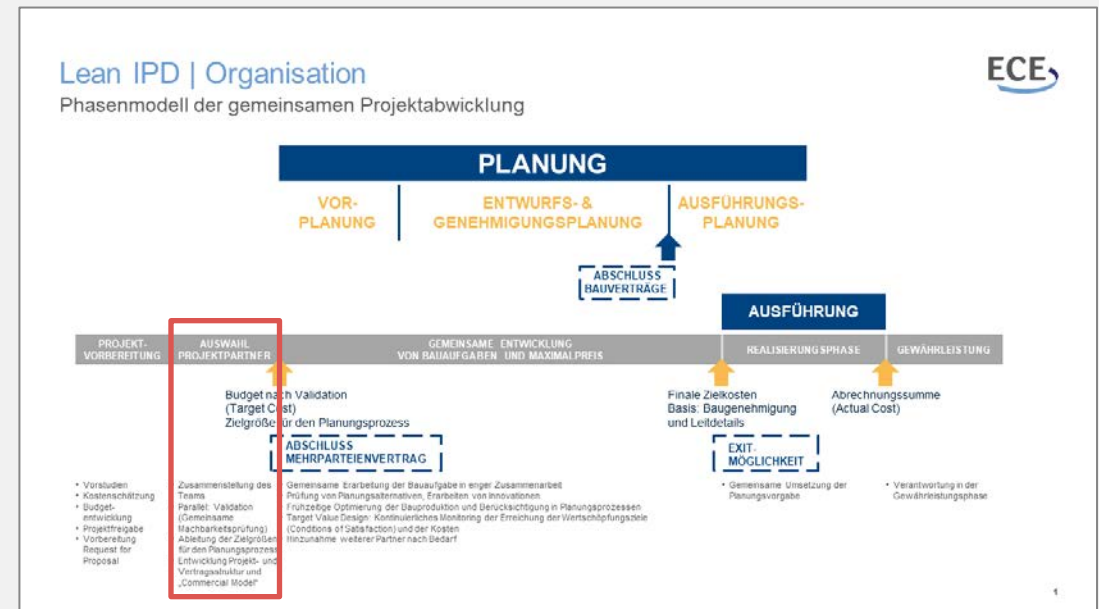
- Vorstudien
- Architektenwettbewerb
- Mietvertragsverhandlung
- Entwicklung Vergütungsmodell
- Entwicklung Vertragsmodell



# Phasenmodell der Projektabwicklung

## Auswahl Projektpartner

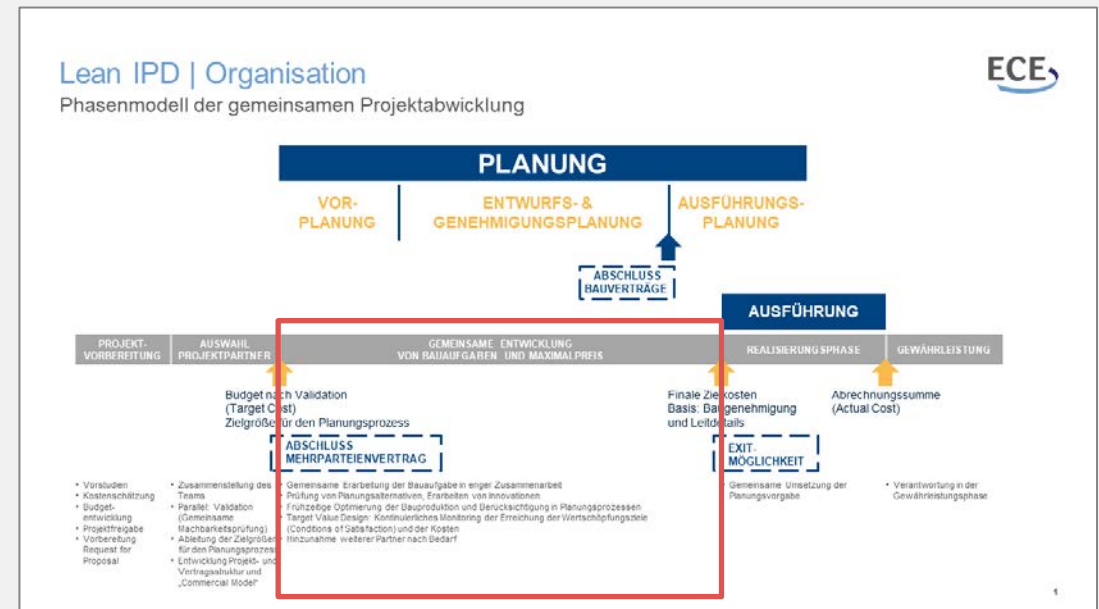
- Zusammenstellung des Teams
- Projekt-Kickoff
- Validierung (gemeinsame Machbarkeitsprüfung)
- Zielgrößen für Planungsprozess
- Projekt- und Vertragsstruktur
- Entwicklung Commercial Model



# Phasenmodell der Projektabwicklung

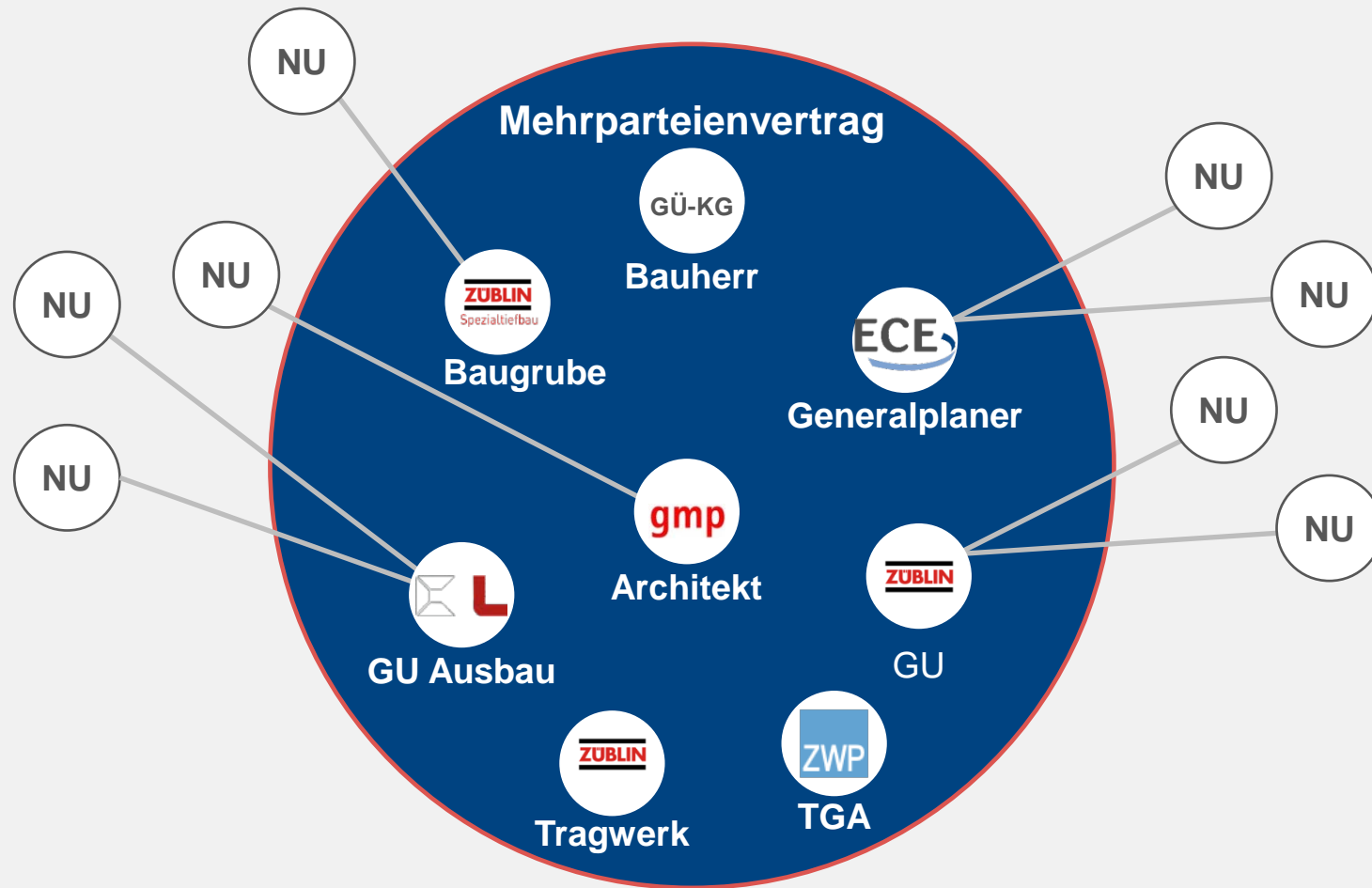
## Gemeinsame Entwicklung Bauaufgabe und Maximalpreis

- Lean Management
- Prüfung Planungsalternativen
- Optimierung Bauproduktion
- Target Value Design
- Kontinuierliches Monitoring der Kosten und Qualitäten
- Gemeinsame Subunternehmervergaben

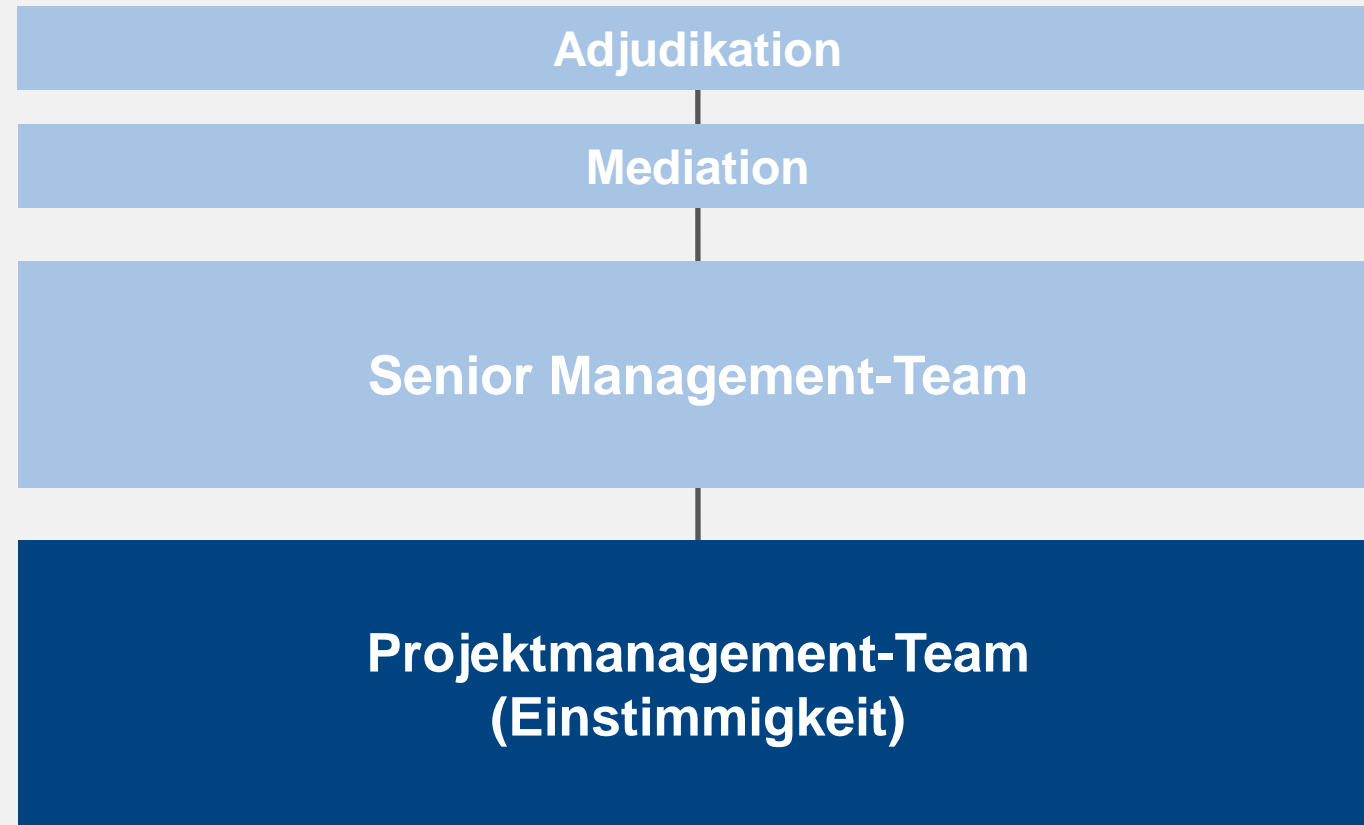


# Projektorganisation

## Pilotprojekt Kongresshotel HafenCity Hamburg



— Mehrparteienvertrag  
— Vertragsbeziehung



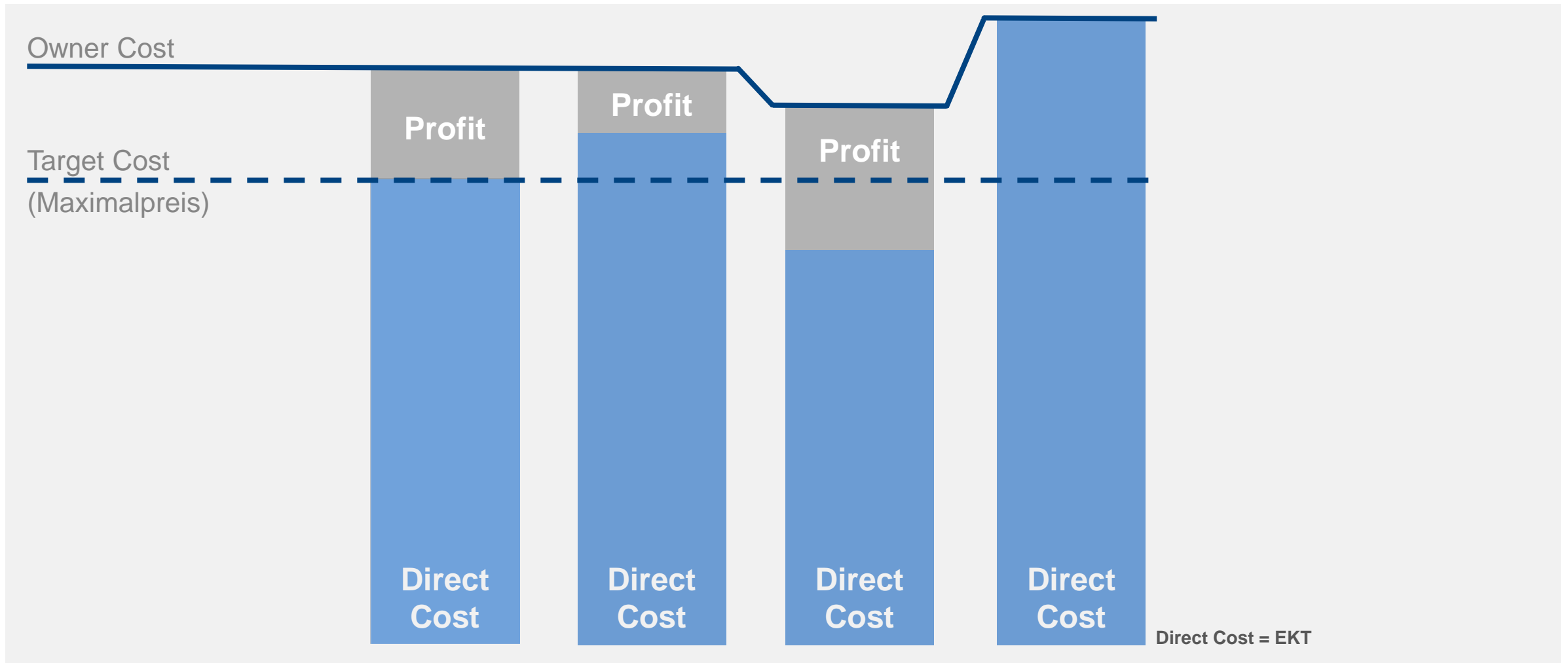
# Lean IPD ist ein ganzheitlicher Ansatz

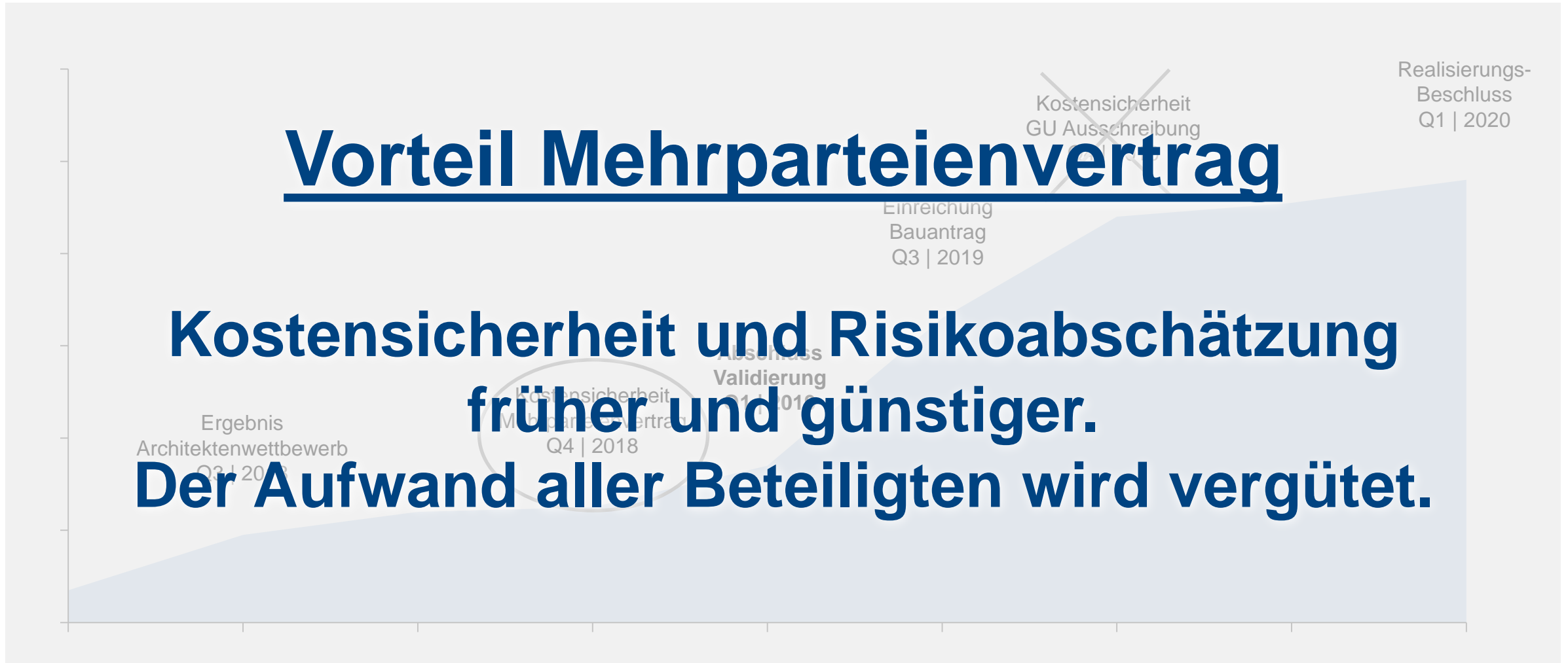


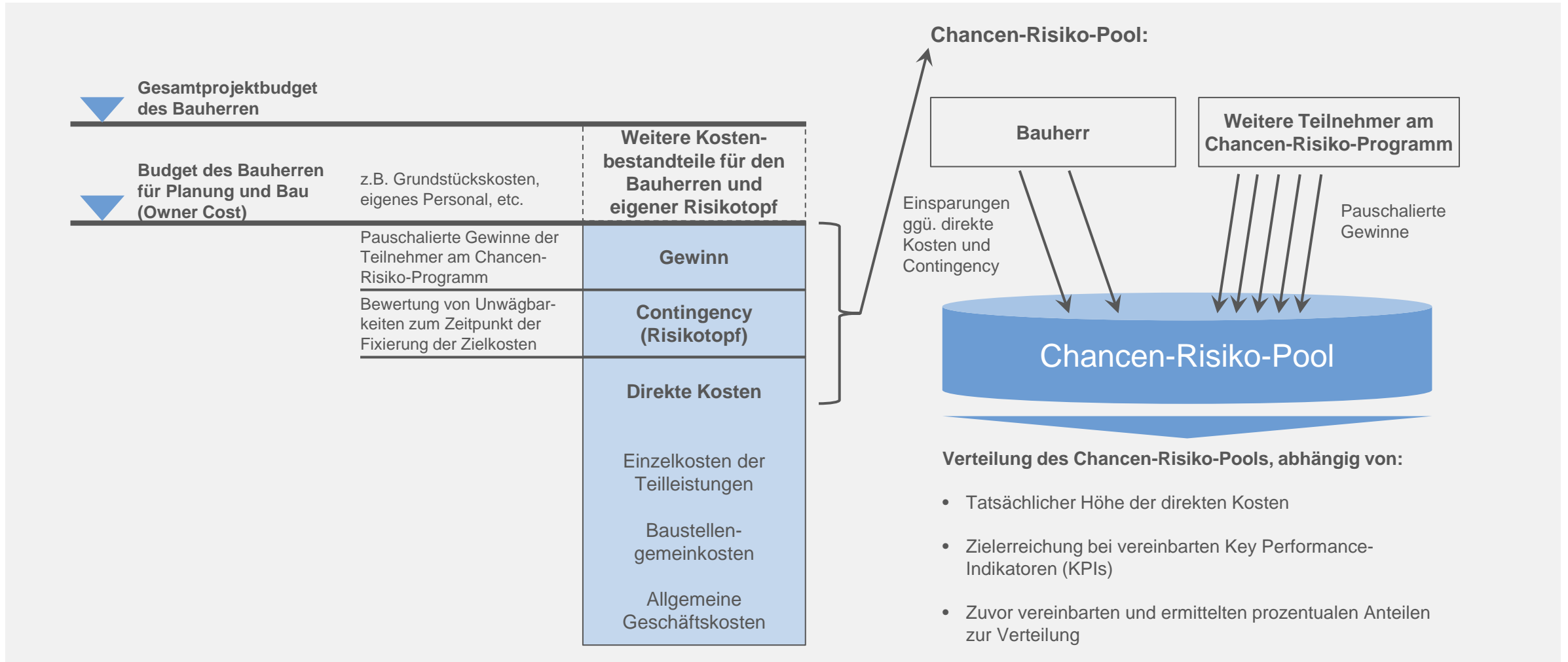


# Lean IPD | Ökonomie

Vergütungsmodell – Vereinfachte Darstellung







# Lean IPD ist ein ganzheitlicher Ansatz

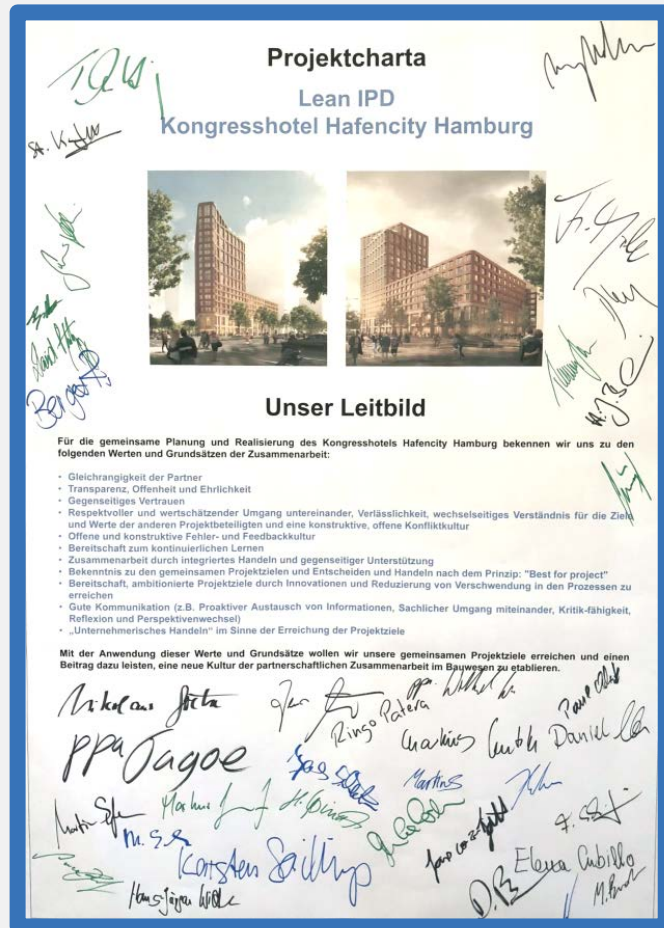


# Projektmanagement-Methoden und Projektkultur sind key



<b>Kick-Off Workshops</b>	<b>Co-Working</b>	<b>Lean-Management-Methoden</b>	<b>Senior Management-Team-Meetings</b>	<b>Projektmanagement-Team-Meetings</b>
<b>Allparteiliche Prozessbegleiter</b>	<b>Breakout Rooms</b>	<b>BIM</b>	<b>Gemeinsame Vertrags-Workshops</b>	<b>Teamevents</b>

## Auszug aus der Projektcharta



- Transparenz, Offenheit und Ehrlichkeit
- Respektvoller und wertschätzender Umgang untereinander
- Offene und konstruktive Fehler- und Feedbackkultur
- Bereitschaft zum kontinuierlichen Lernen
- Bereitschaft, ambitionierte Projektziele durch Innovationen und Reduzierung von Verschwendung in den Prozessen zu erreichen
- ...

# Lean IPD | Kultur – Die Projektkultur wird regelmäßig gemessen

Kooperationsbarometer



Beziehungen und Kultur: **74,9 %**



Ziele, Organisation, Prozesse: **73,0 %**



Gesamt: **74,1 %**



# Lean IPD ist ein ganzheitlicher Ansatz

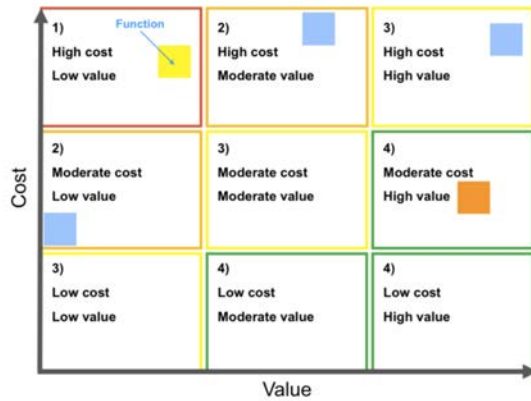




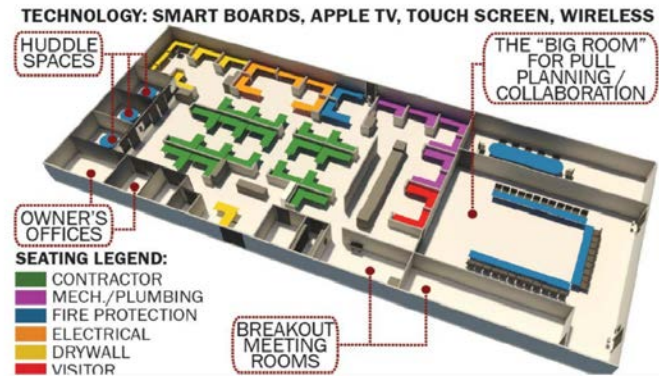
# Kollaborative Planungs- und Projektmanagement-Methoden

Lean Construction, BIM, etc.

## Target Value Design (TVD)



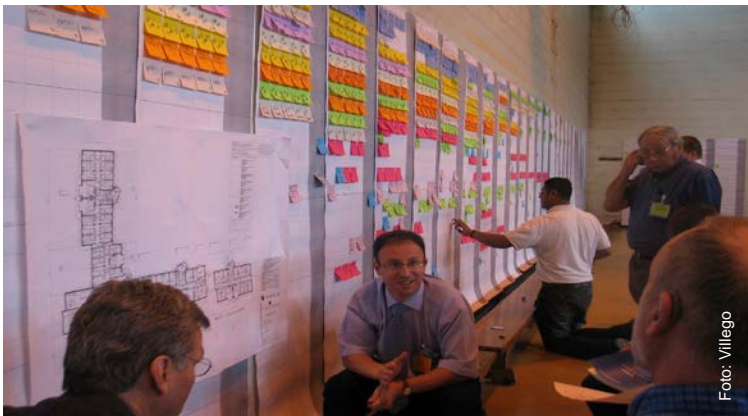
## Co-Location



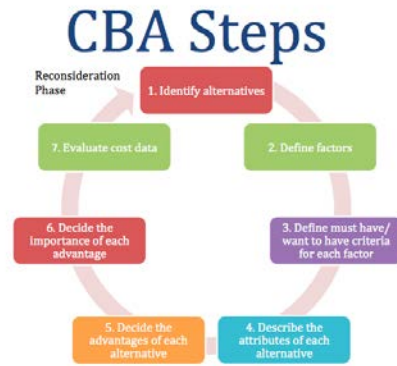
## Big Room



## Last Planner System

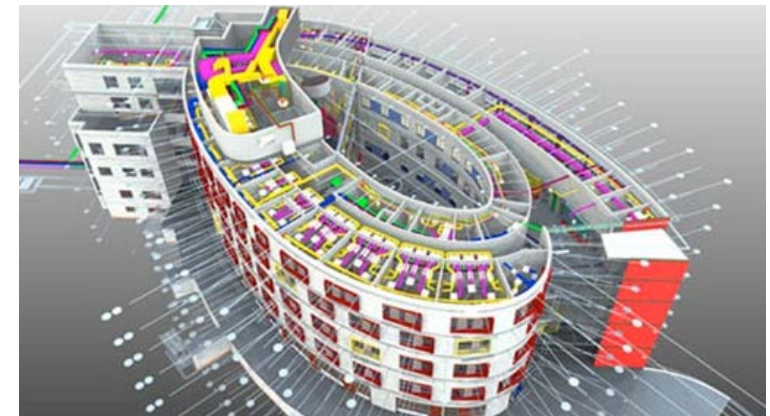


## Choosing by Advantages (CbA)



© 2014 Paz Arroyo

## BIM



# 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	<b>&gt; 50 - 80</b>	> 80 - 100	<b>&gt; 100</b>	5,0	0,28
Marktstruktur, Anzahl der Anbieter	2,7	> 10	8 - 10	5 - 7	<b>2 - 4</b>	0 - 1	4,0	0,11
Beitritt des Bauunternehmens nach HOAI-Leistungsphasen (LP)	5,6			LP5	<b>LP3-4</b>	LP1-2	4,0	0,22
Unsicherheit bezüglich des Bausolls, Konsequenz k* [%]	22,2	k < 3	3 ≥ k < 5	3 ≥ k < 5	<b>10 ≥ k &lt; 20</b>	k ≥ 20	4,0	0,89
Einfluss von Interessengruppen, Konsequenz k* [%]	11,1	k < 3	3 ≥ k < 5	3 ≥ k < 5	<b>10 ≥ k &lt; 20</b>	k ≥ 20	4,0	0,44
Fast Track-Abwicklung, Fertigstellungsgrad Ausführungsplanung [%]	13,9	100,0	75,0	50,0	30,0	<b>10,0</b>	5,0	0,70
Wahrscheinlichkeit erheblicher Bausoll-Änderungen [%]	19,4	< 10	≥ 10 - 40	> 40 - 50	<b>&gt; 50 - 75</b>	> 75	4,0	0,78
Optimierung der Projektkosten Konsequenz k* [%]	13,9	k < 3	3 ≥ k < 5	3 ≥ k < 5	<b>10 ≥ k &lt; 20</b>	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	<b>sehr gering</b>	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

The background of the entire image is an architectural rendering of the Kongresshotel Hafencity Hamburg. The building is a modern, multi-story structure with a facade of dark brick and large windows. The windows are illuminated from within, creating a warm glow against the twilight sky. The building has a distinctive curved corner on the left side. The sky is a mix of blue and orange, suggesting sunset or sunrise. There are some trees and foliage visible in the foreground and background. The overall scene is a high-quality architectural visualization.

**ERSTES PILOTPROJEKT IN DEUTSCHLAND:  
KONGRESSHOTEL HAFENCITY HAMBURG  
OPENING: Q3/2023**