

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 m²: **7.000.000**

Anzahl Shops: **19.500**

Büroflächen in m²: **1.020.000**

Anzahl Hotelzimmer: **3.100**

Logistikflächen in m²: **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



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

> 40 Mio. €

Erfahrung bei
hochkomplexen
Sonderbauten

STRABAG

 **MAX BÖGL**

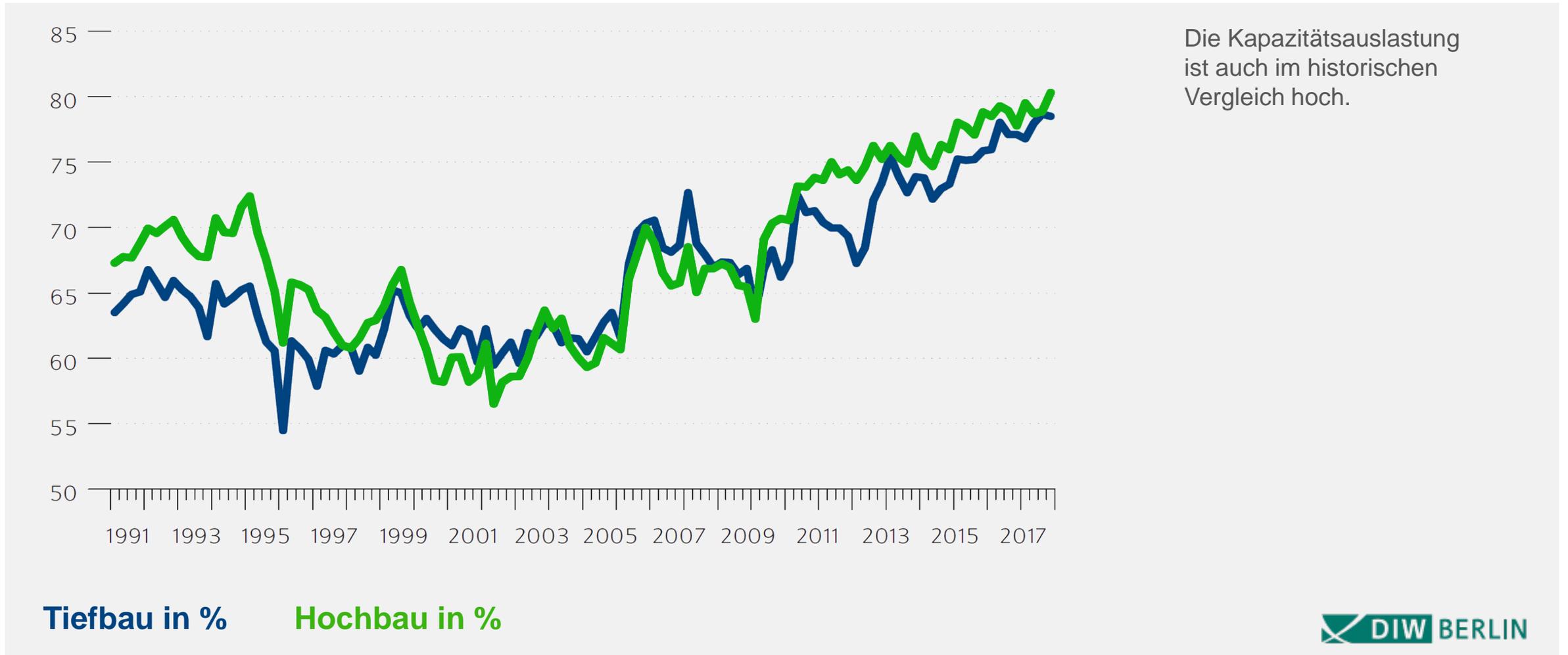
 **bam**
Deutschland

ZÜBLIN

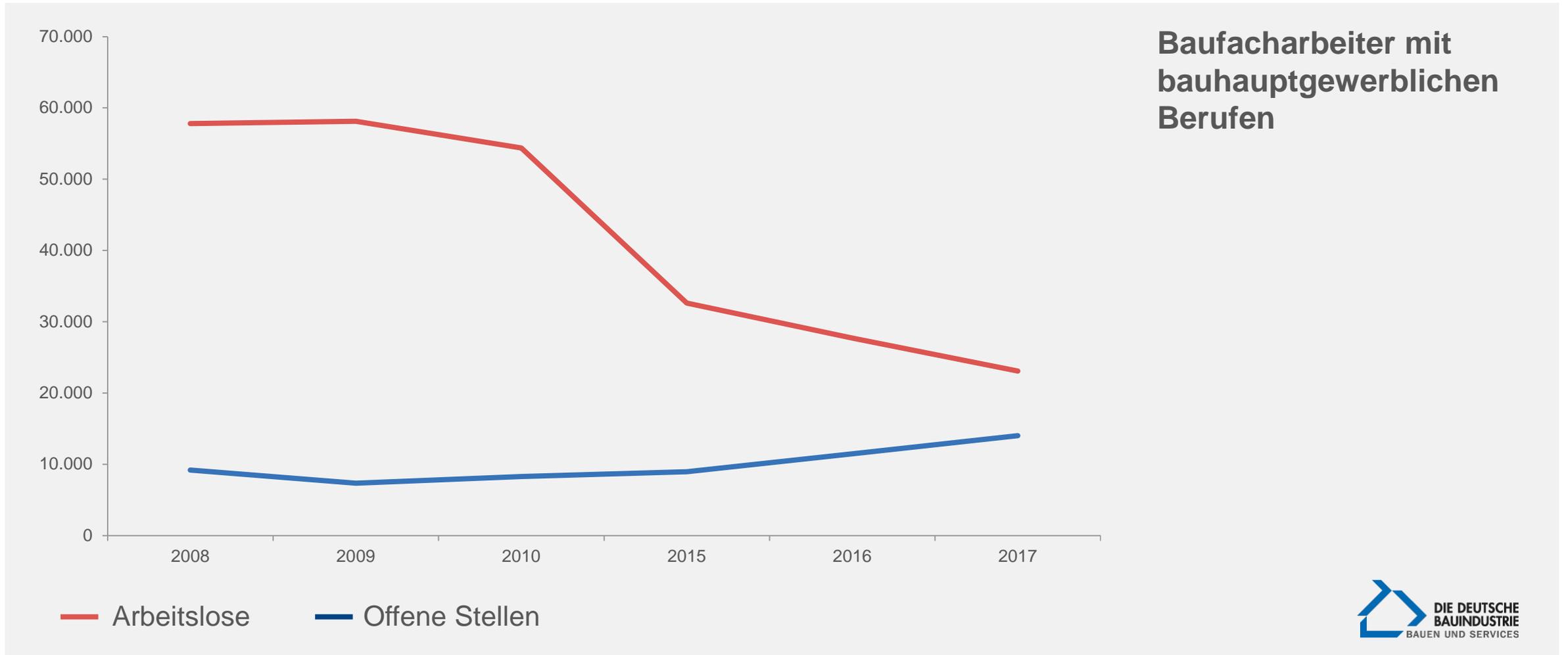
**Heute stehen im Wesentlichen zwei
Vergabeverfahren zur Verfügung:**

- Einzelvergabe**
- Partner-Modell**

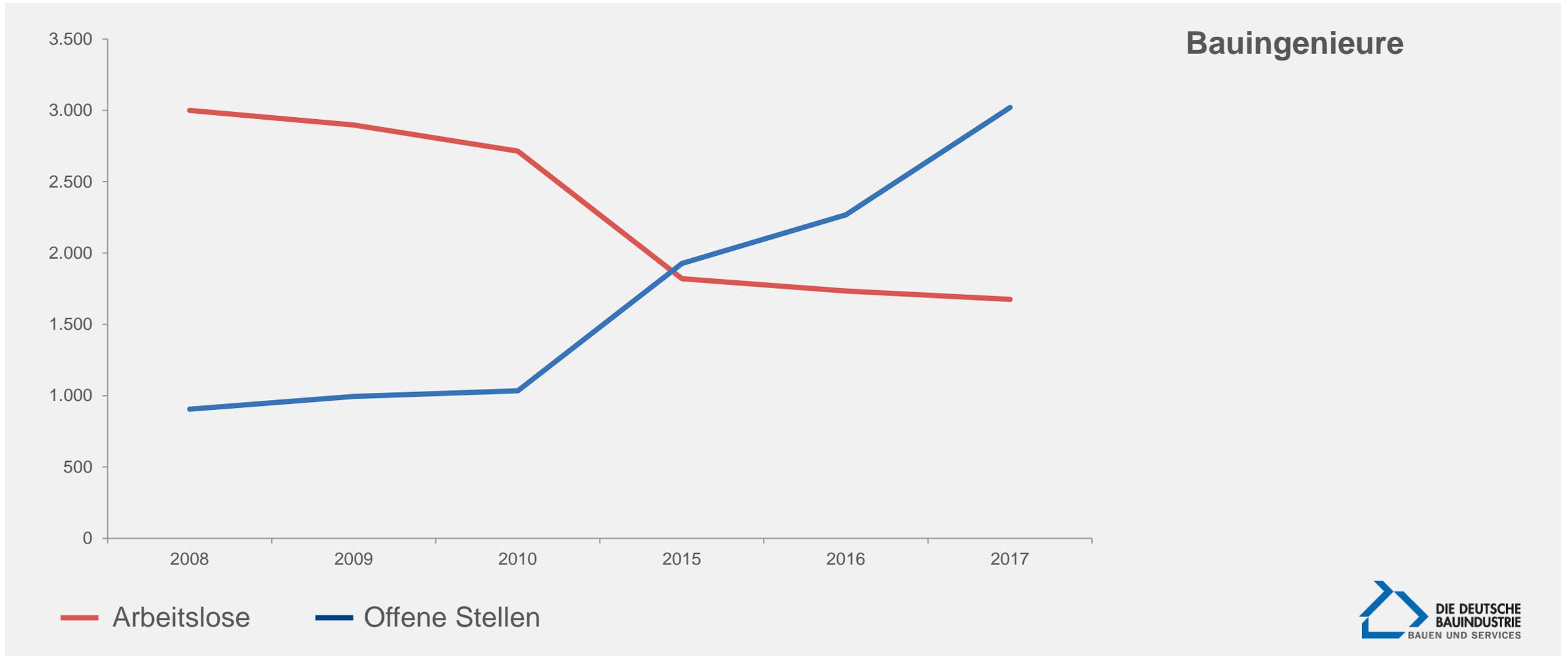
Deutschland: Auslastung der Bauwirtschaft auf Rekordhoch



Bauarbeitsmarkt im März 2018:

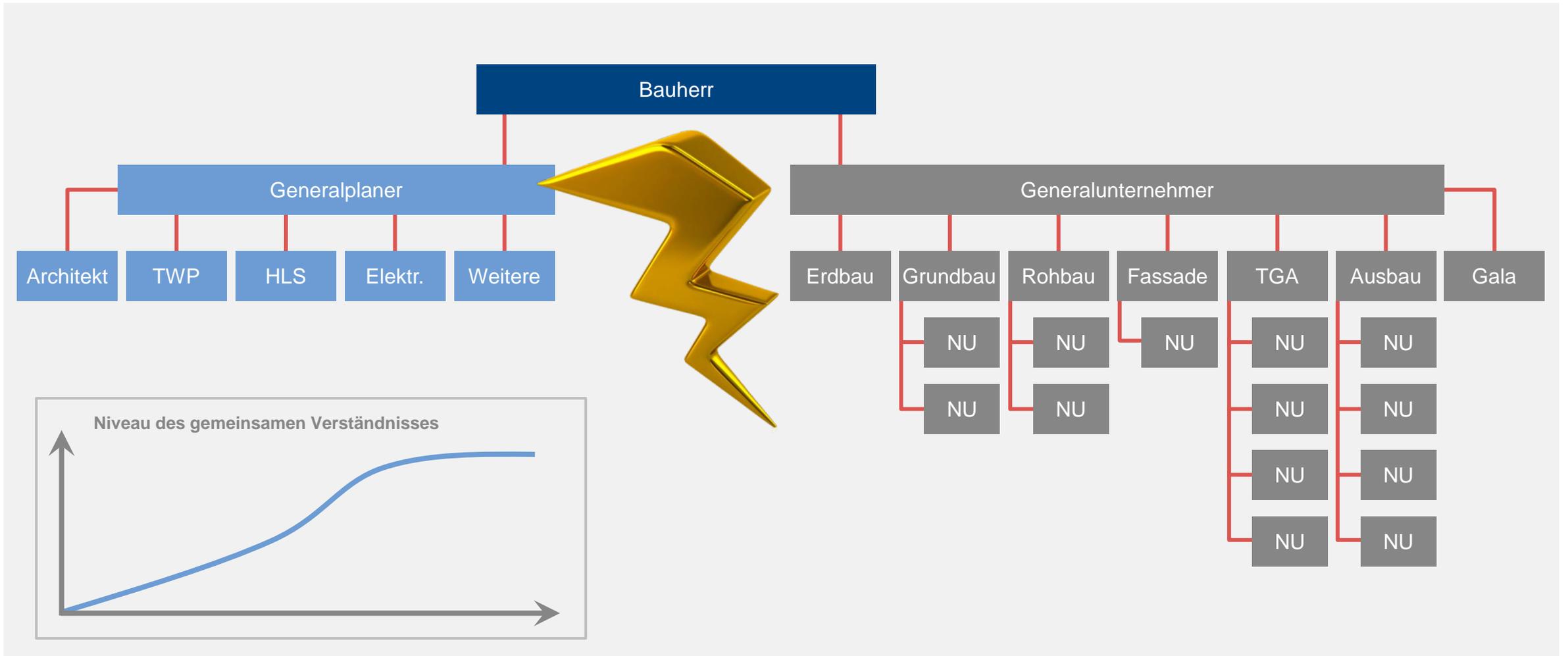


Bauarbeitsmarkt im März 2018:

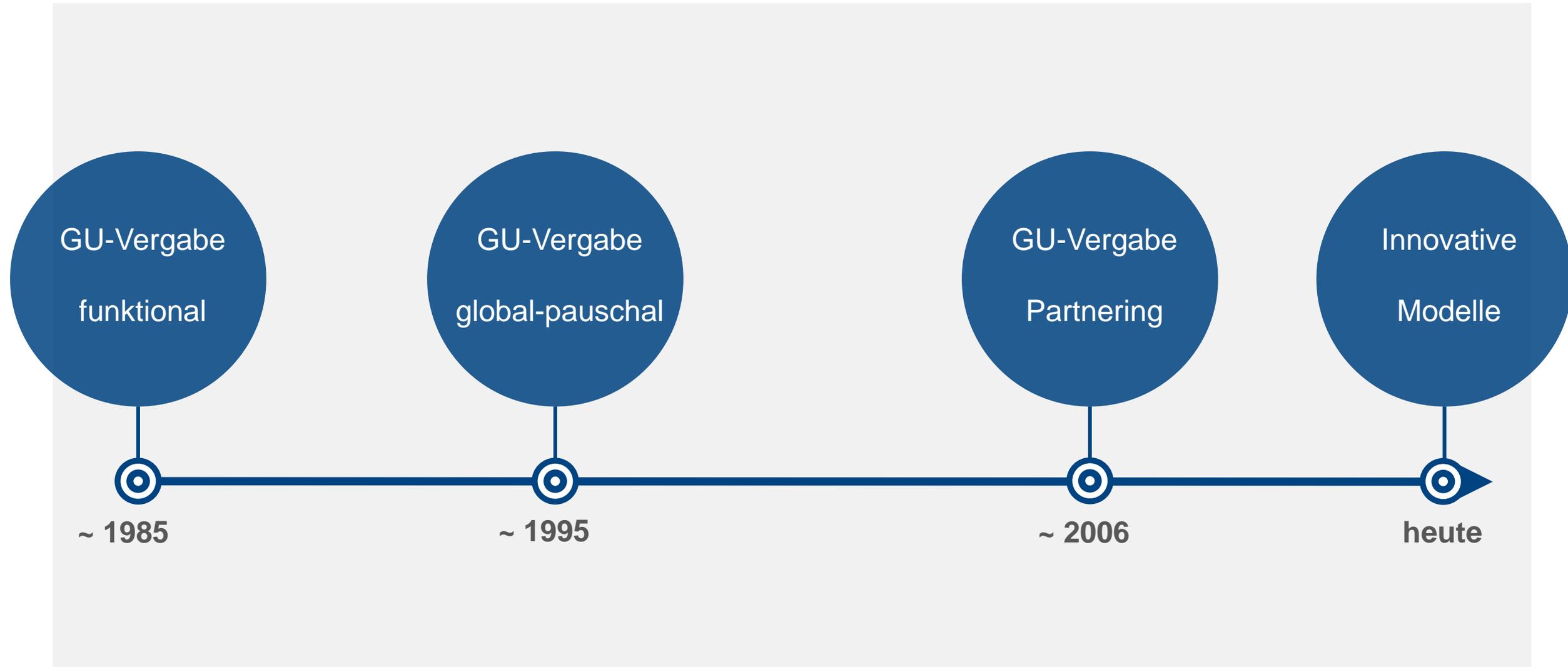


Grenzen bilateraler Projektentwicklungsmodelle

bei komplexen Bauprojekten



Entwicklung bei komplexen Bauverträgen



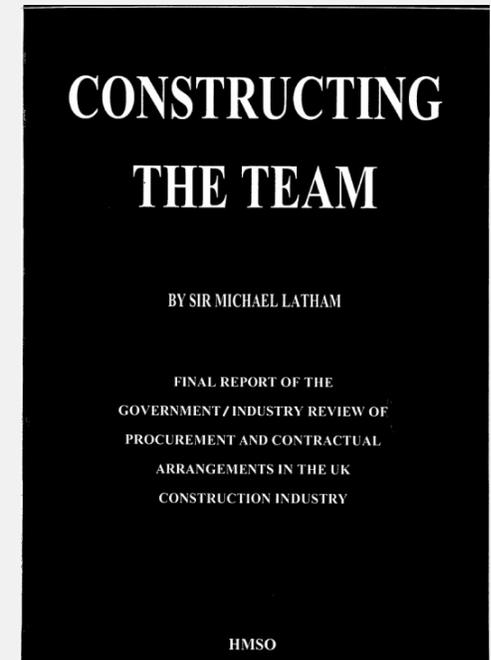
Latham Report – „CONSTRUCTING THE TEAM“

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“



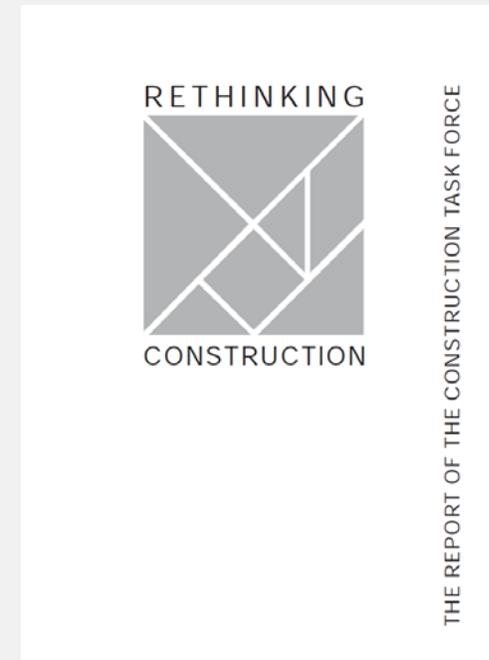
Egan Report – „RETHINKING CONSTRUCTION“

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

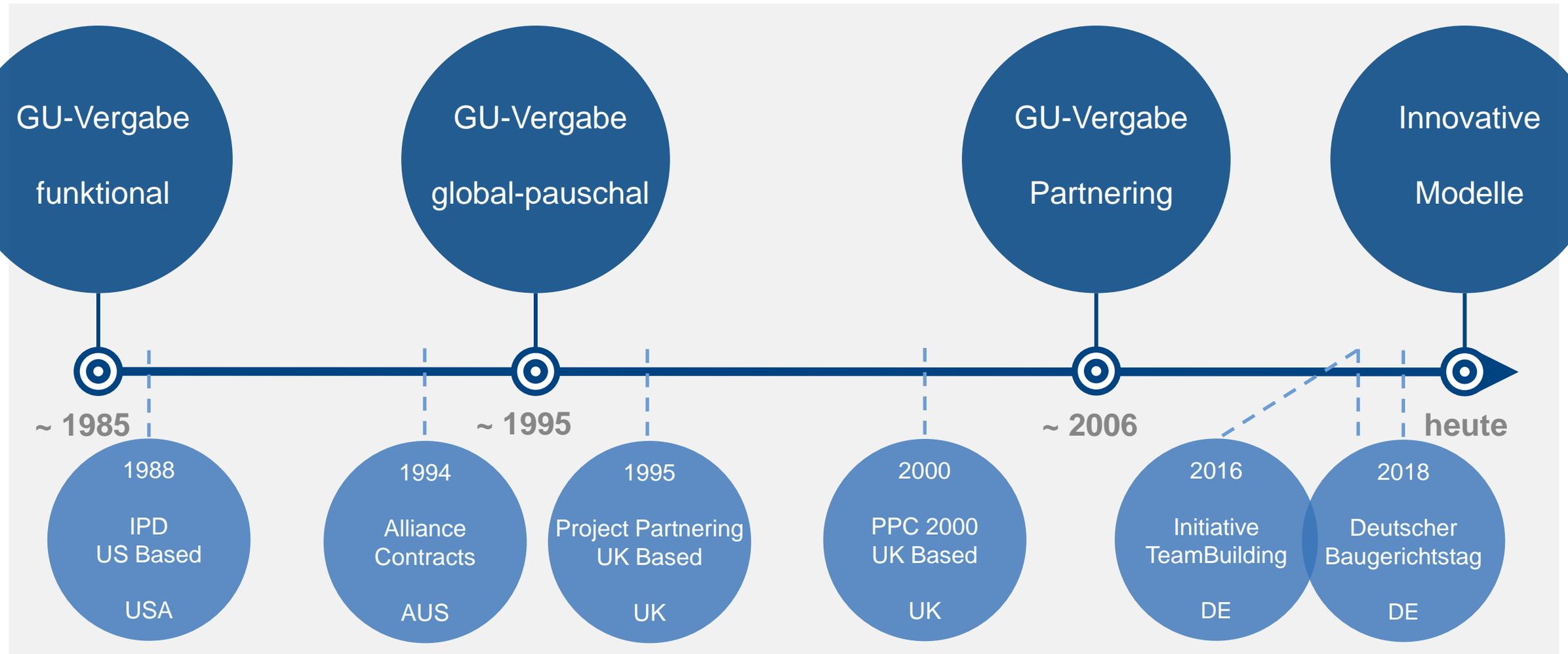
verstößt.

Ziel:

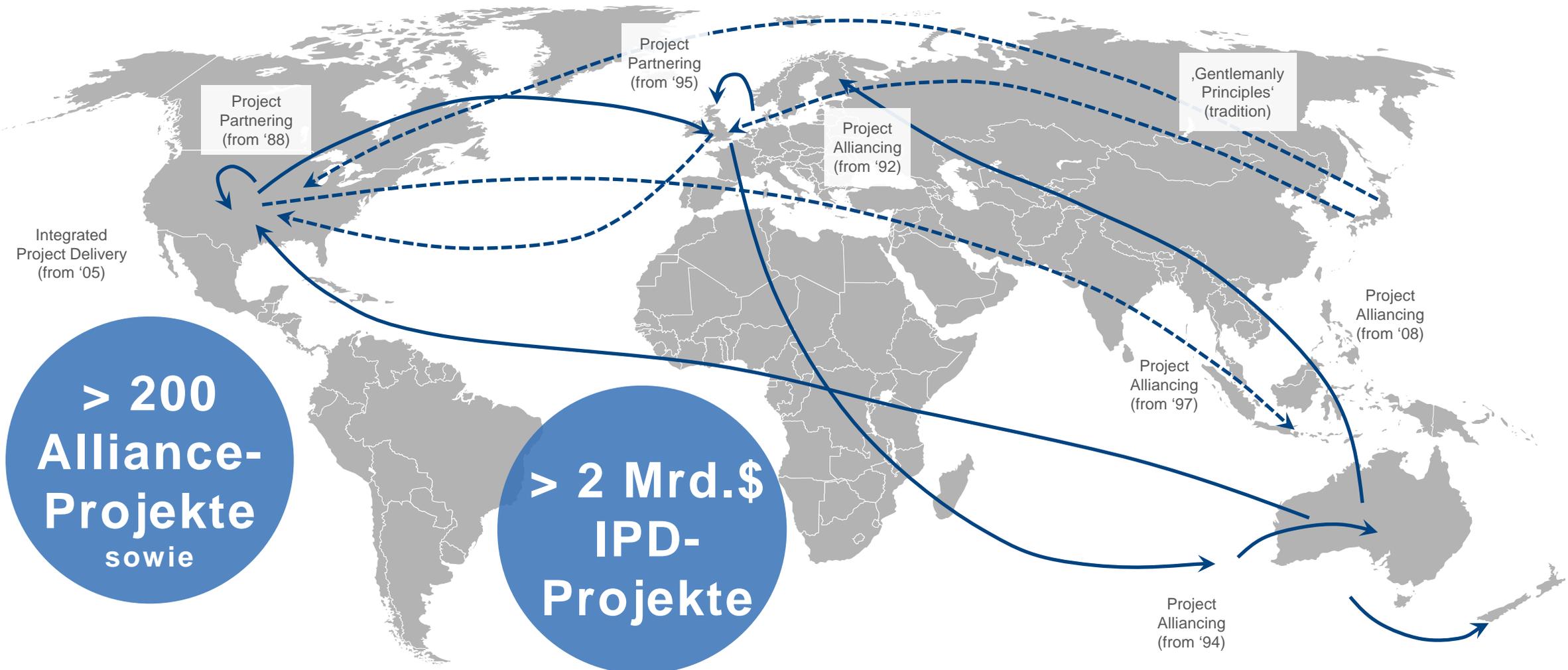
Aufnahme eines Leitbildes in das BGB für integrative Projektentwicklung



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](#)

B 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.

ZEITUNG 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

B baulinks

"Bauen statt streiten" Broschüre jetzt bestellen oder downloaden



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

baubroschüren

**Die Digitalisierung beschleunigt
ganzheitliche Ansätze**

Lean IPD ist ein ganzheitlicher Ansatz

A dark blue world map is centered on the slide, showing the outlines of continents and countries. The text 'BEST FOR PROJECT' is overlaid on the map in a large, white, bold, sans-serif font.

**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**

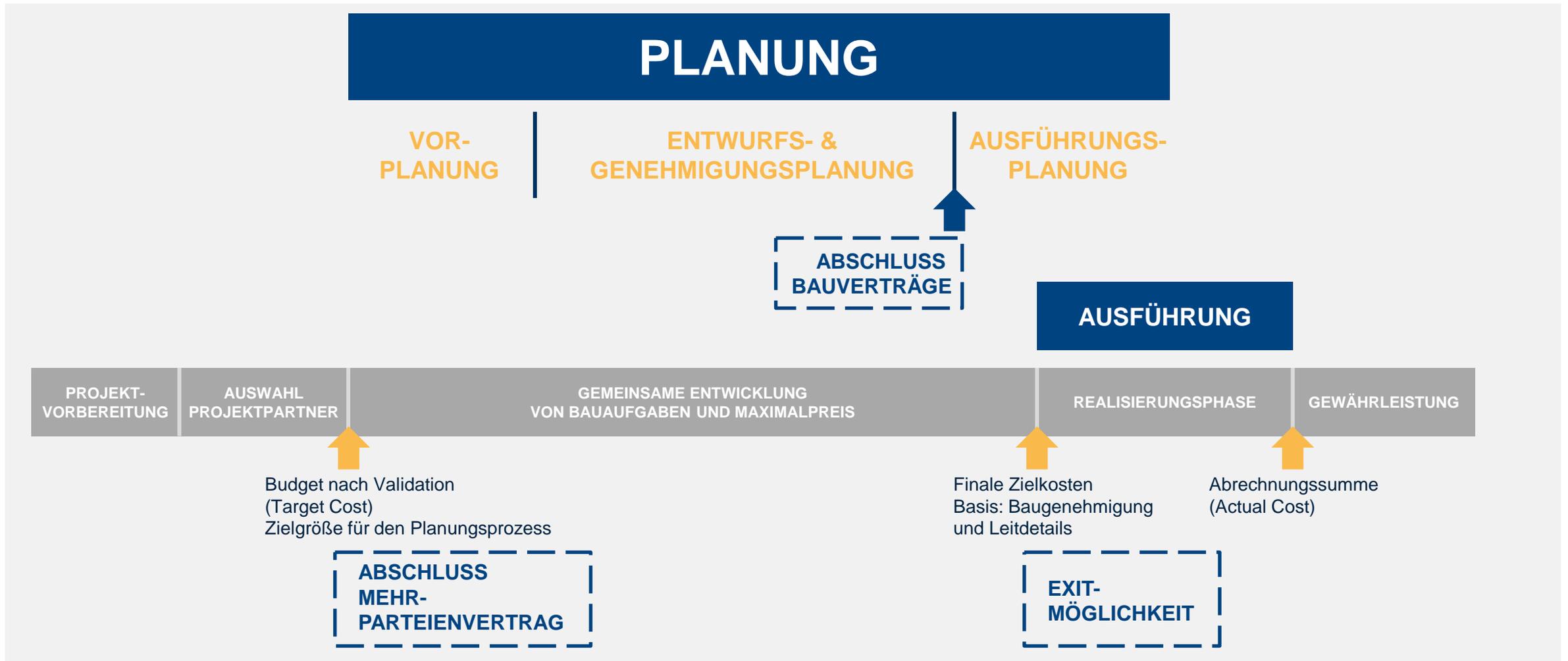
- **Mitarbeiter weiterentwickeln**
- **Strategische Perspektive** „Bauen kann Freude bereiten!“
- **Neue Kultur** im Bauwesen „Zusammenarbeit statt Streit!“

Lean IPD ist ein ganzheitlicher Ansatz



Lean IPD | Organisation

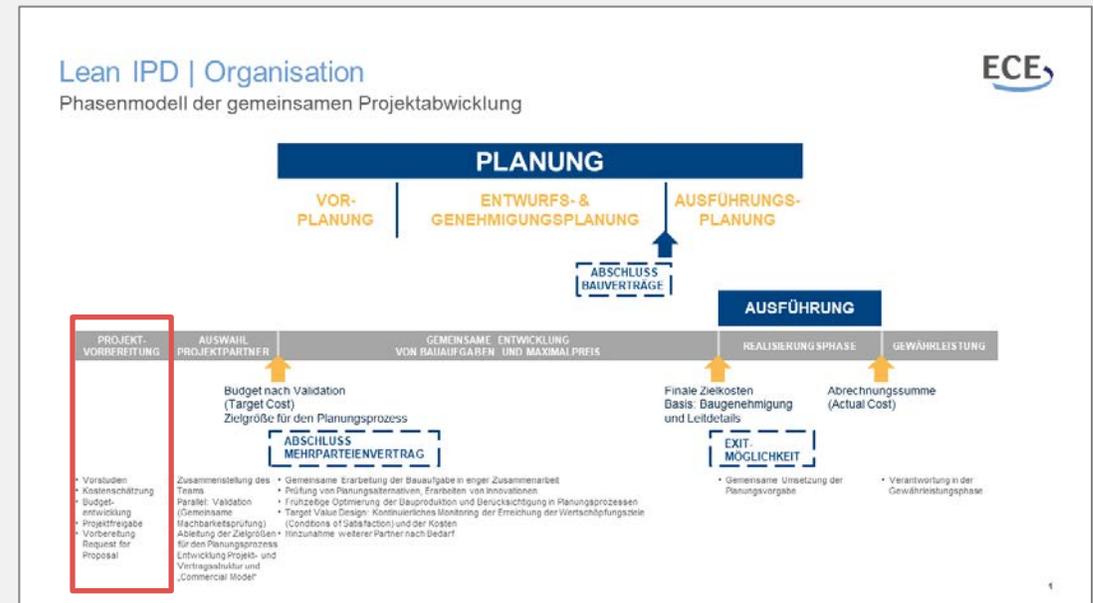
Phasenmodell der gemeinsamen Projektentwicklung



Phasenmodell der Projektabwicklung

Projektvorbereitung

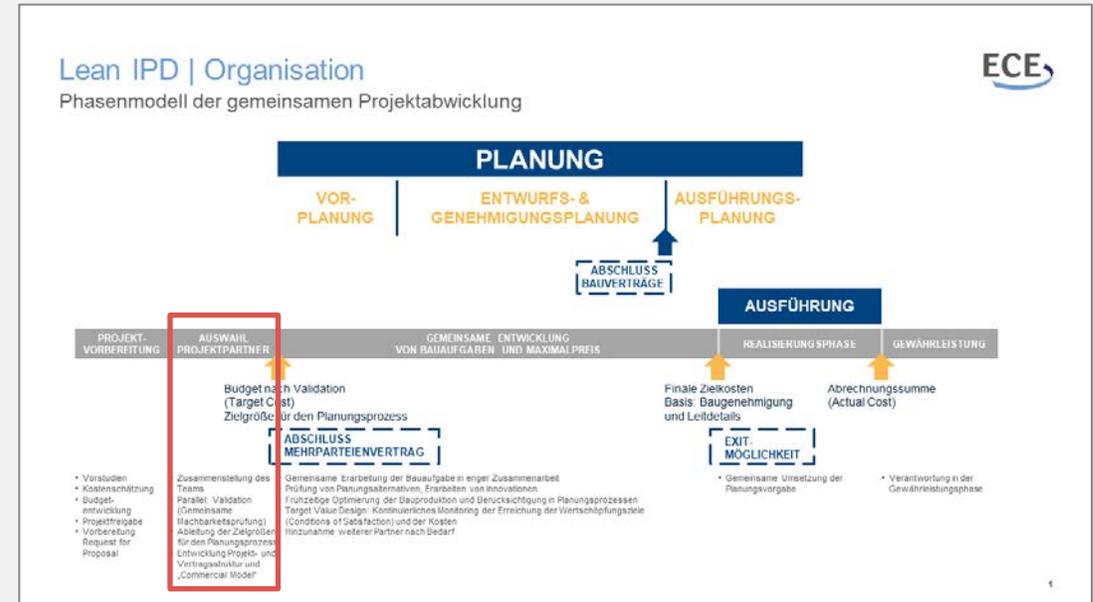
- Vorstudien
- Architektenwettbewerb
- Mietvertragsverhandlung
- Entwicklung Vergütungsmodell
- Entwicklung Vertragsmodell



Phasenmodell der Projektabwicklung

Auswahl Projektpartner

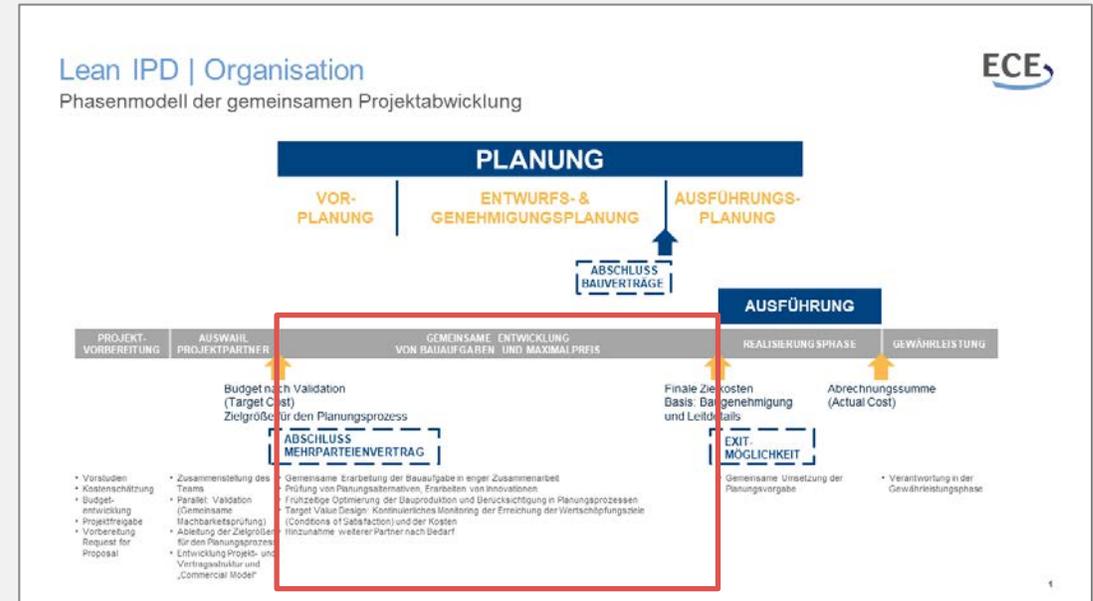
- Zusammenstellung des Teams
- Projekt-Kickoff
- Validierung (gemeinsame Machbarkeitsprüfung)
- Zielgrößen für Planungsprozess
- Projekt- und Vertragsstruktur
- Entwicklung Commercial Model



Phasenmodell der Projektabwicklung

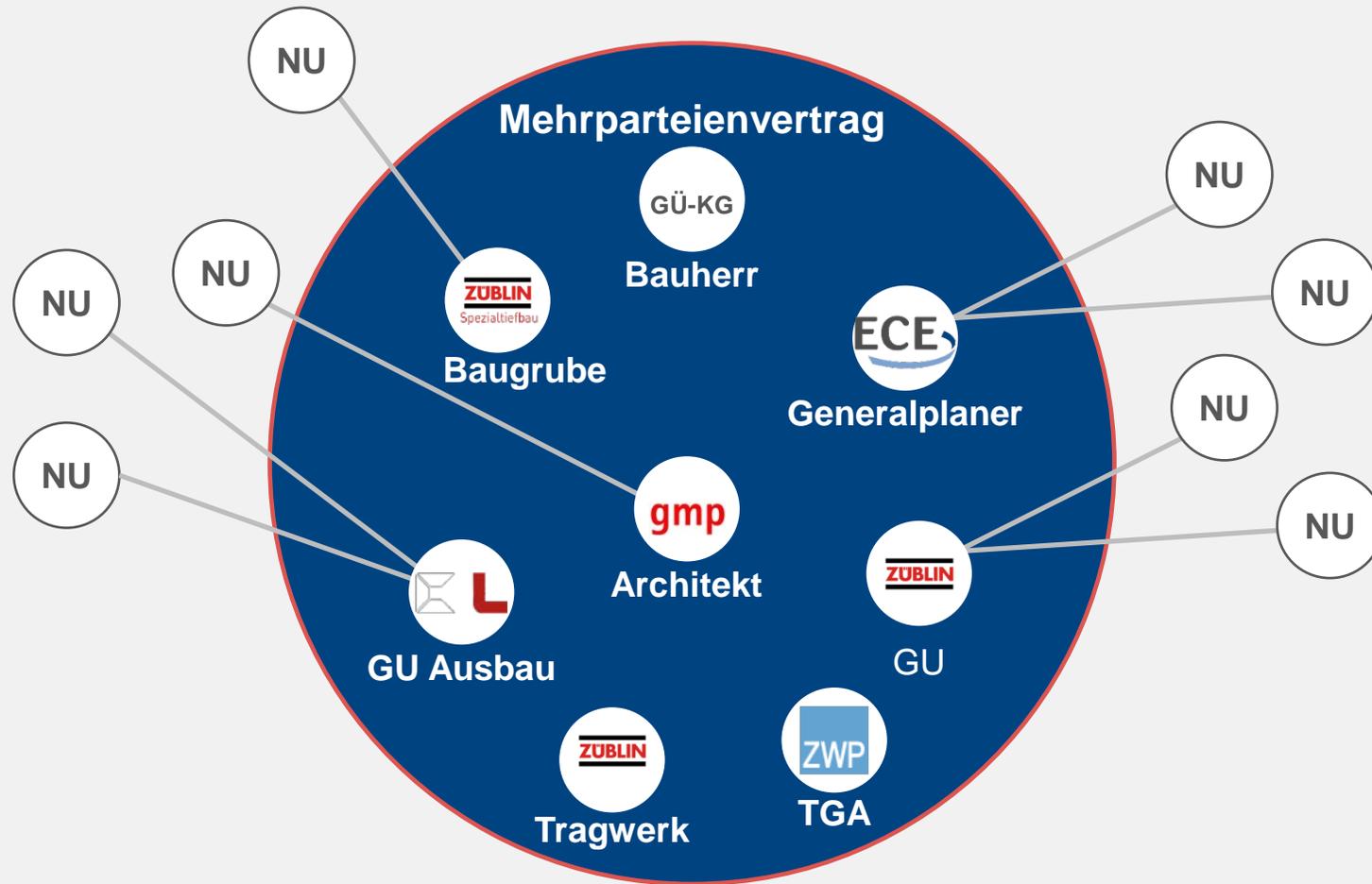
Gemeinsame Entwicklung Bauaufgabe und Maximalpreis

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

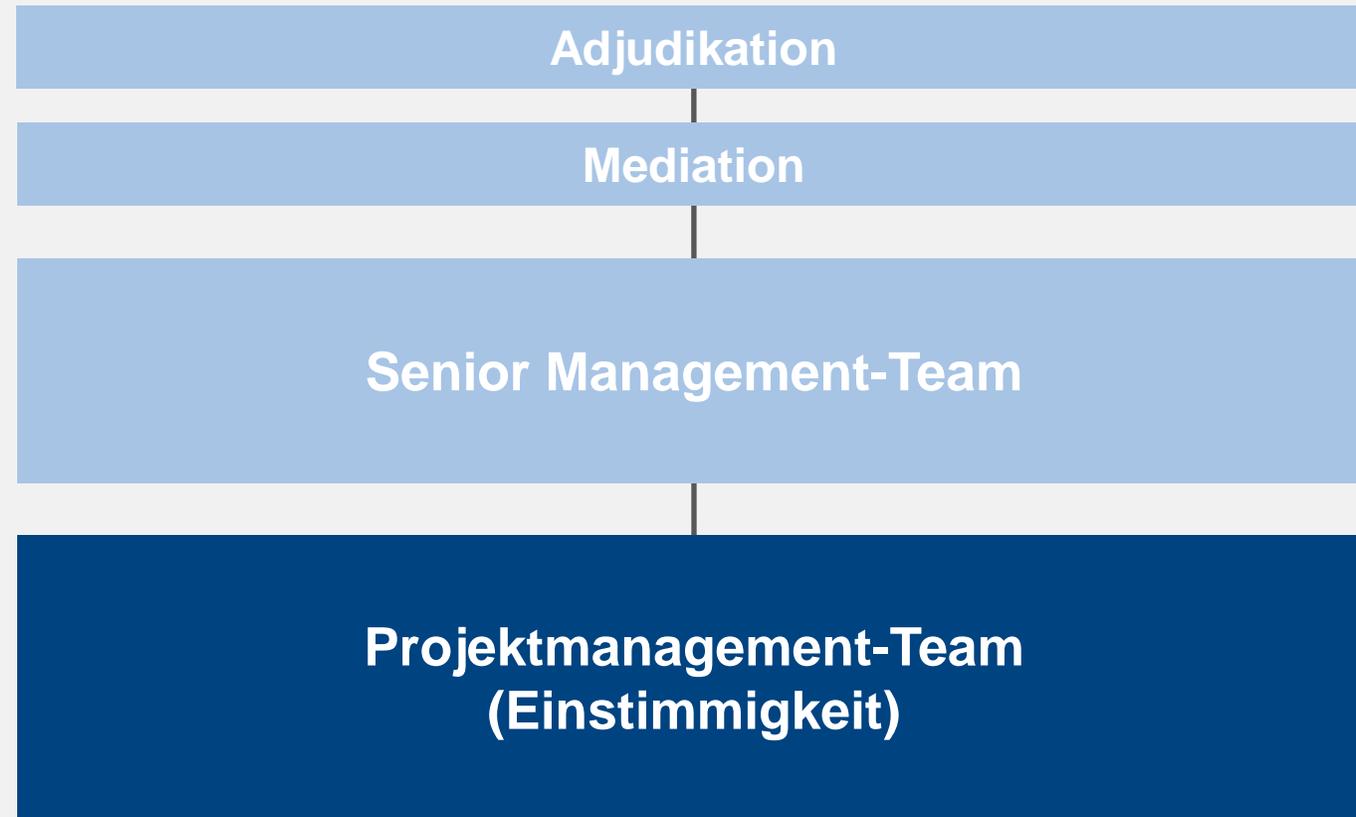


Projektorganisation

Pilotprojekt Kongresshotel HafenCity Hamburg



— Mehrparteienvertrag
— Vertragsbeziehung

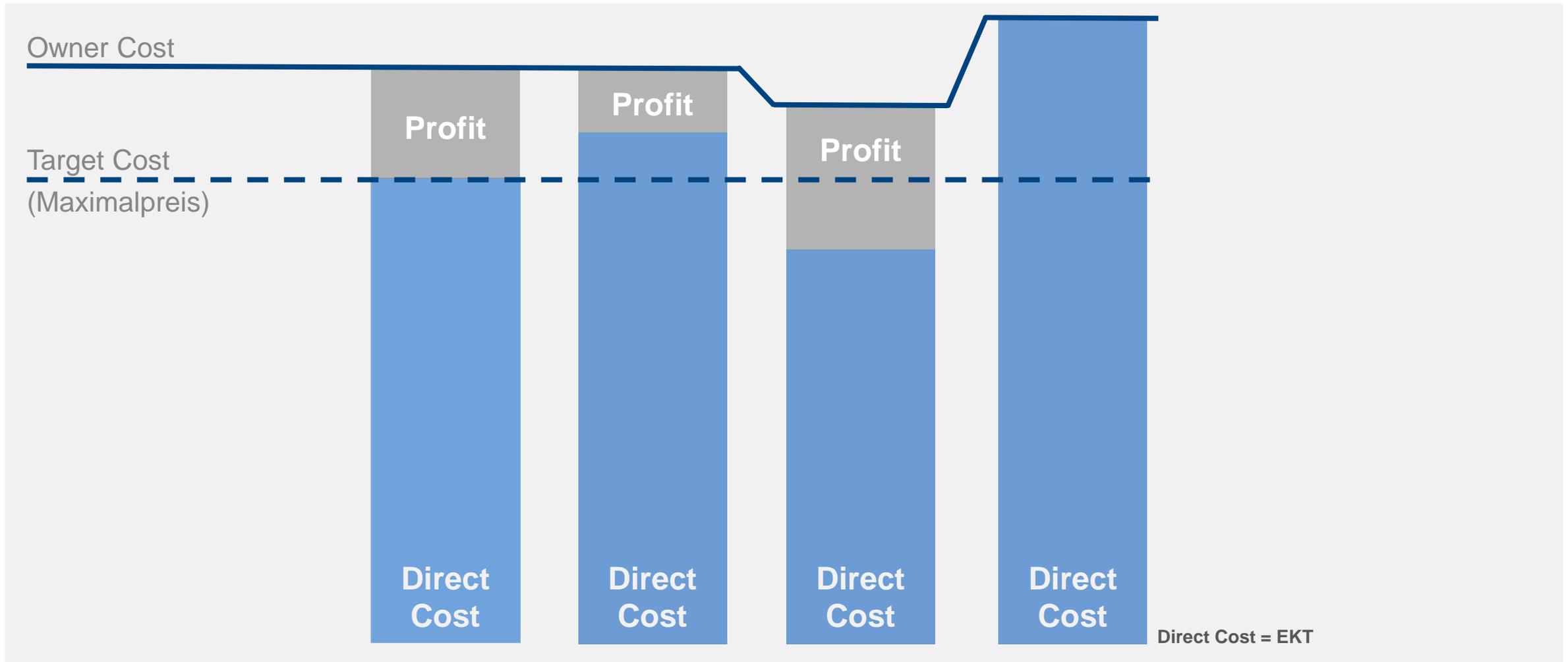


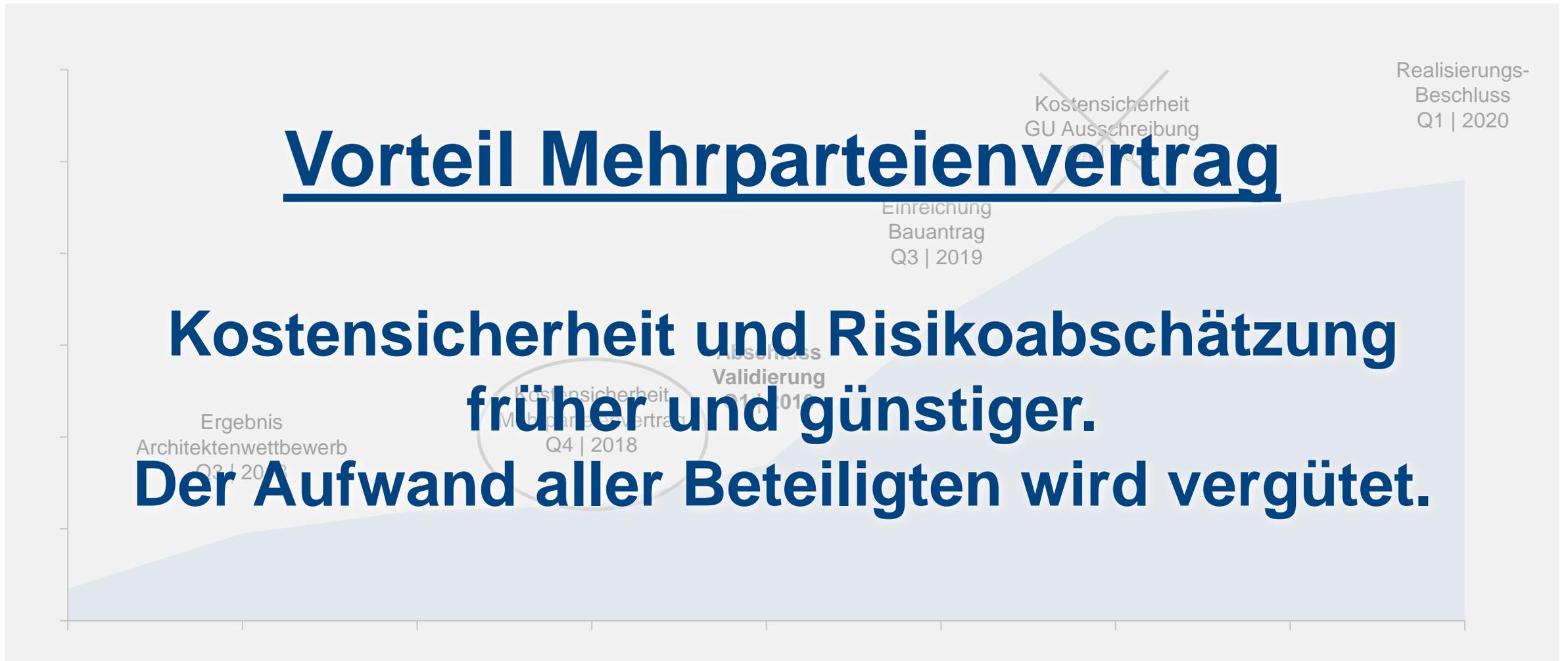
Lean IPD ist ein ganzheitlicher Ansatz

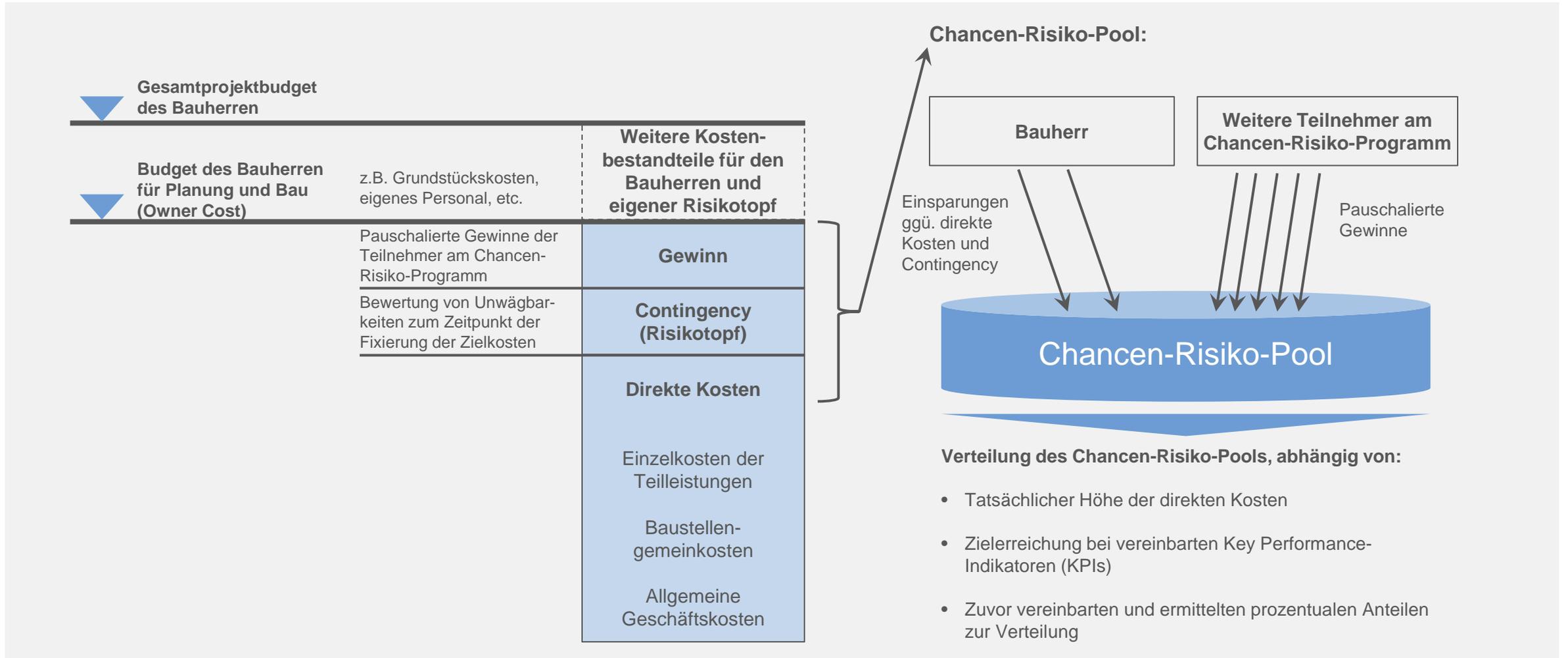


Lean IPD | Ökonomie

Vergütungsmodell – Vereinfachte Darstellung







Lean IPD ist ein ganzheitlicher Ansatz

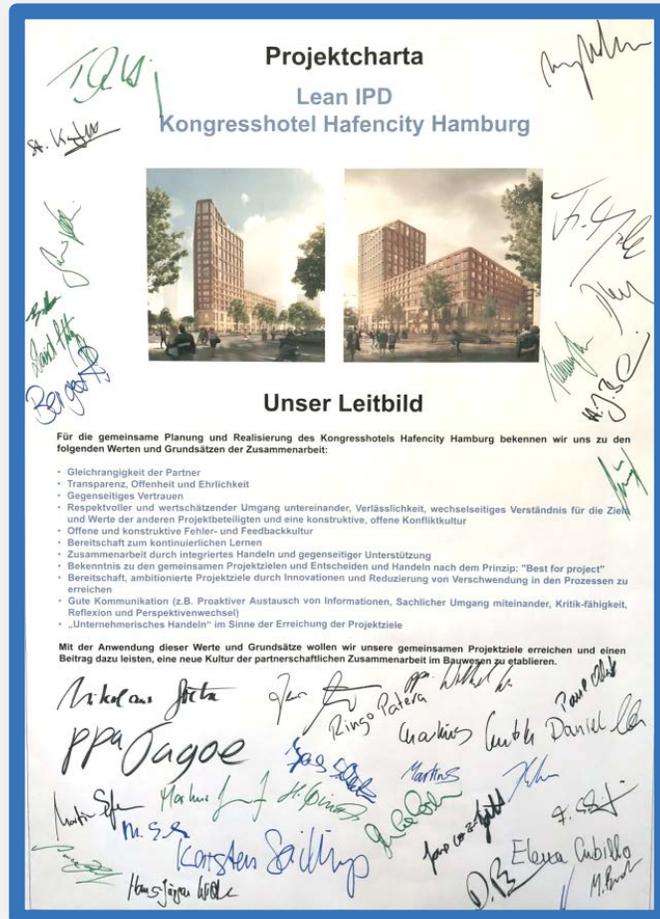


Projektmanagement-Methoden und Projektkultur sind key



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

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



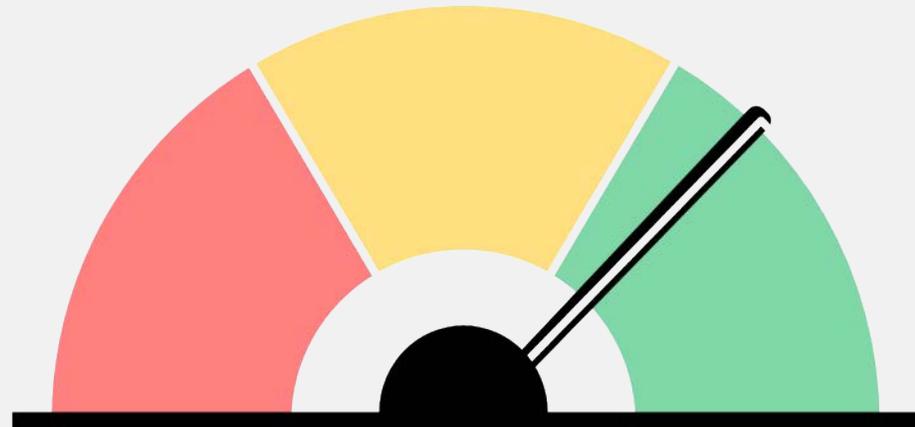
Beziehungen und Kultur: **74,9 %**



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



Gesamt: **74,1 %**



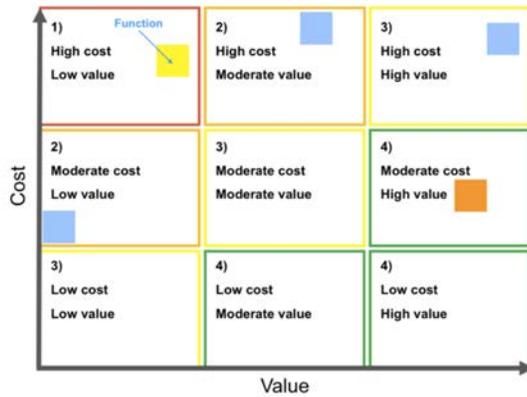
Lean IPD ist ein ganzheitlicher Ansatz



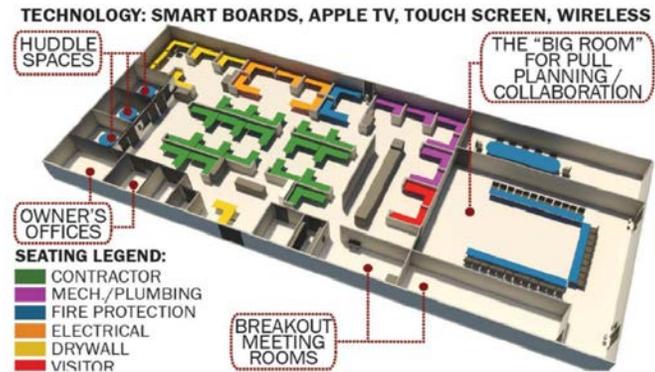
Kollaborative Planungs- und Projektmanagement-Methoden

Lean Construction, BIM, etc.

Target Value Design (TVD)



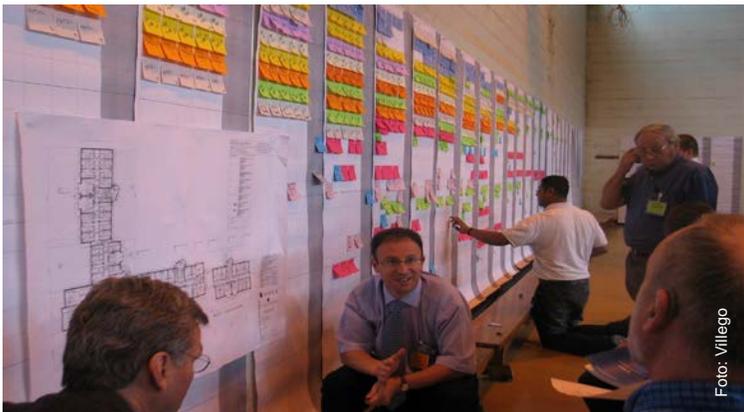
Co-Location



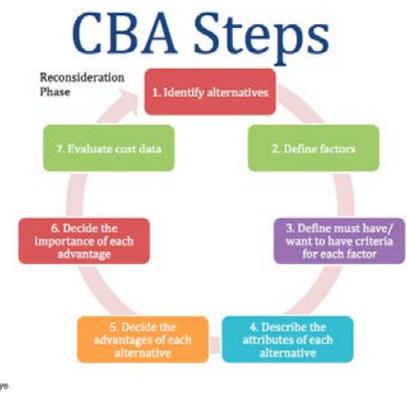
Big Room



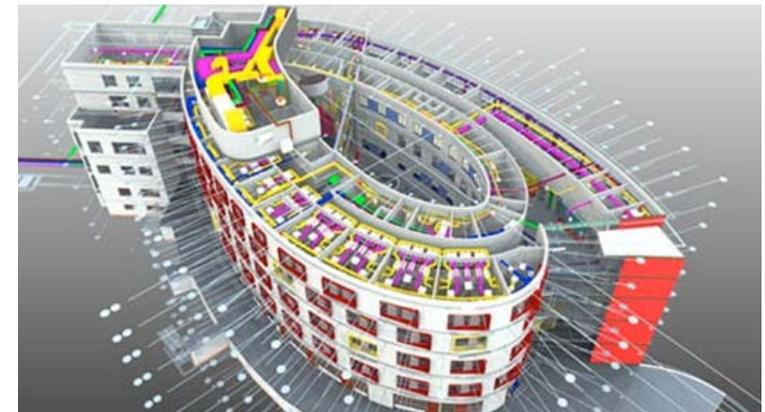
Last Planner System



Choosing by Advantages (CbA)



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	> 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

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 dark facade and large windows. The top part of the building is illuminated from within, and the word "H1." is visible on the upper left corner. The lower part of the building is labeled "ELB OFFICE". The sky is a mix of blue and orange, suggesting dusk or dawn. There are some trees and a street with people and cars visible at the bottom of the image.

ERSTES PILOTPROJEKT IN DEUTSCHLAND: KONGRESSHOTEL HAFENCITY HAMBURG

OPENING: Q3/2023