

IPA - Vergütungsmodell

Integrierte Projektabwicklung - Auftakt zu einem Marktdialog, Berlin, 05.04.2022

Univ.-Prof. Dr.-Ing. Peter Racky

Inhaltliche Schwerpunkte

- Ziele des Vergütungsmodells und typische Modellmerkmale
- Typischer zeitlicher Ablauf / phasenweise Gliederung
- Ermittlung und Zusammensetzung/Gliederung der Zielkosten
- Vergütung der einzelnen Phasen
- Struktur und Wirkungsweise der Bonus/Malus-Regelung

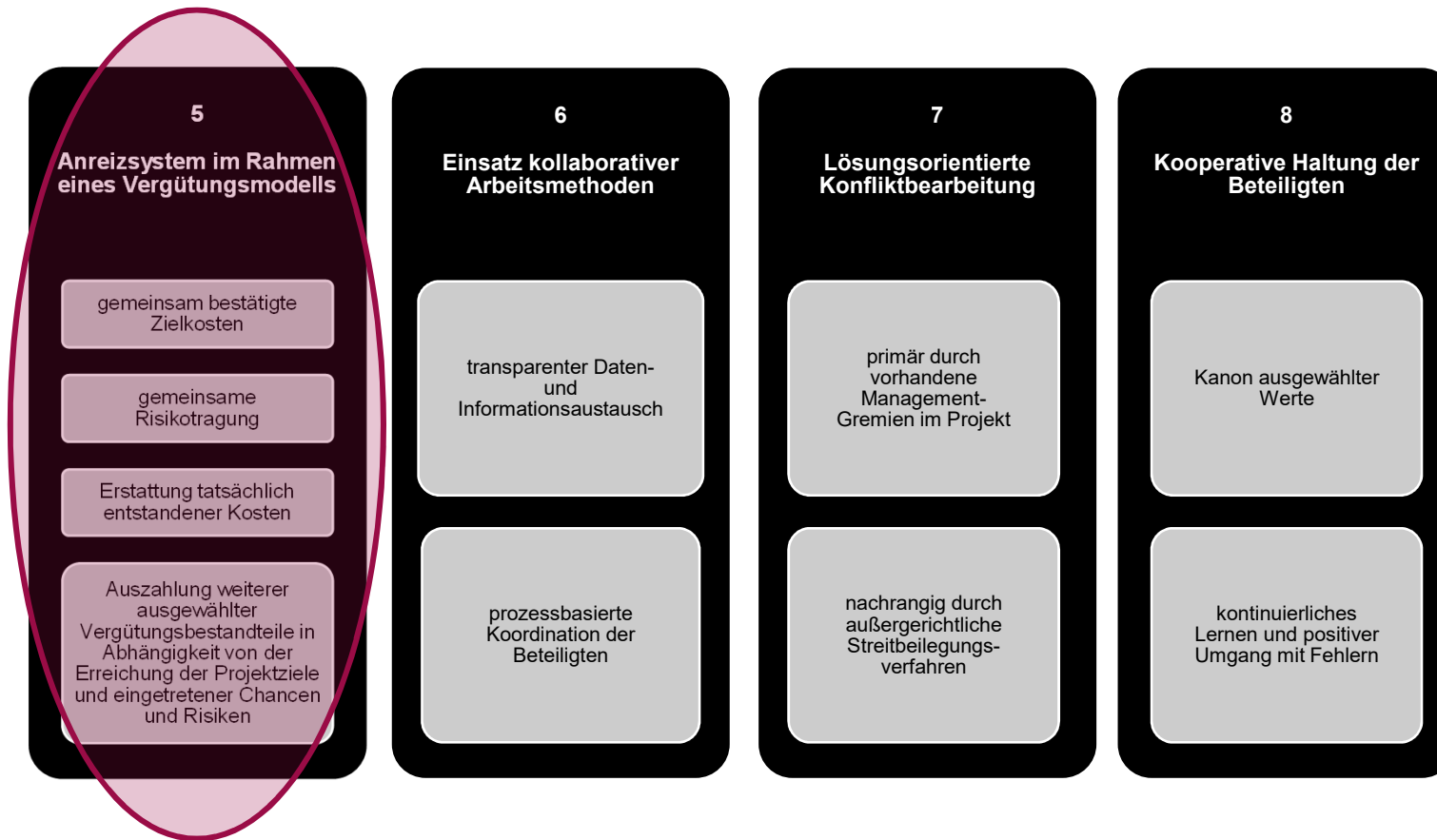
Welche Ziele verfolgt das Vergütungsmodell?

- Überwindung der systemimmanenten Interessengegensätze bei konventionellen Vergütungs- und Vertragsmodellen.
- Schaffung eines ökonomischen Anreizes für alle Vertragspartner zur Verfolgung gemeinsamer Projektinteressen.
- Erhöhung der Transparenz und Verbesserung der Kommunikation zwischen den Vertragspartnern.
- Stabilisierung der Kooperation in kritischen Projektphasen.

Typische Modellmerkmale

- Der Bauherr und seine Vertragspartner ermitteln gemeinsam die sog. Zielkosten. Es besteht untereinander Kostentransparenz.
- In den Zielkosten enthalten sind die direkten Kosten (Herstellkosten) der Vertragspartner (EKT + BGK), ein Budget für vorhandene Risiken sowie ein Zuschlag für AGK + Gewinn.
- Die Kosten der Vertragspartner werden auf Nachweis vergütet, auf Pauschalierungen sollte weitestgehend verzichtet werden.
- Es wird eine Bonus/Malus-Regelung vereinbart, die mit der Einhaltung der Zielkosten verknüpft ist.

Konstitutive Modellbestandteile für IPA (Auszug)

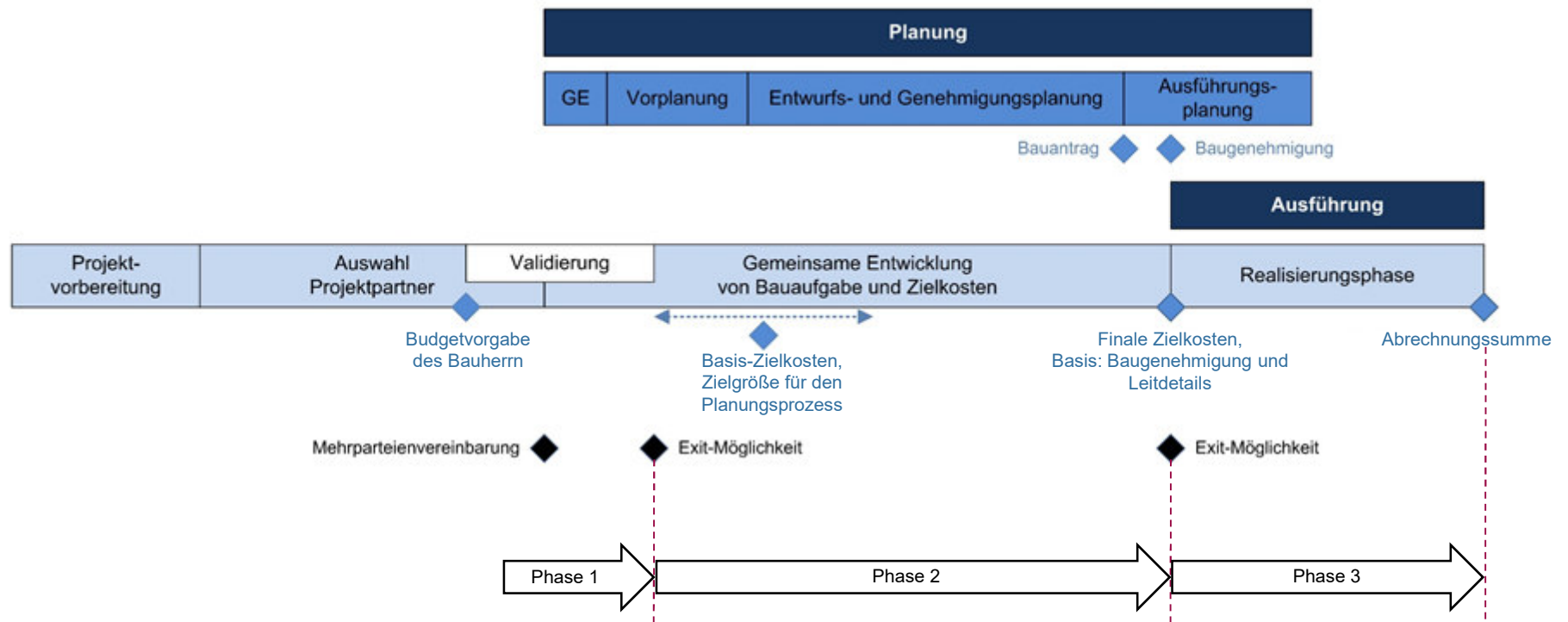


Quelle: IPA-Zentrum, 2022

Typischer zeitlicher Ablauf

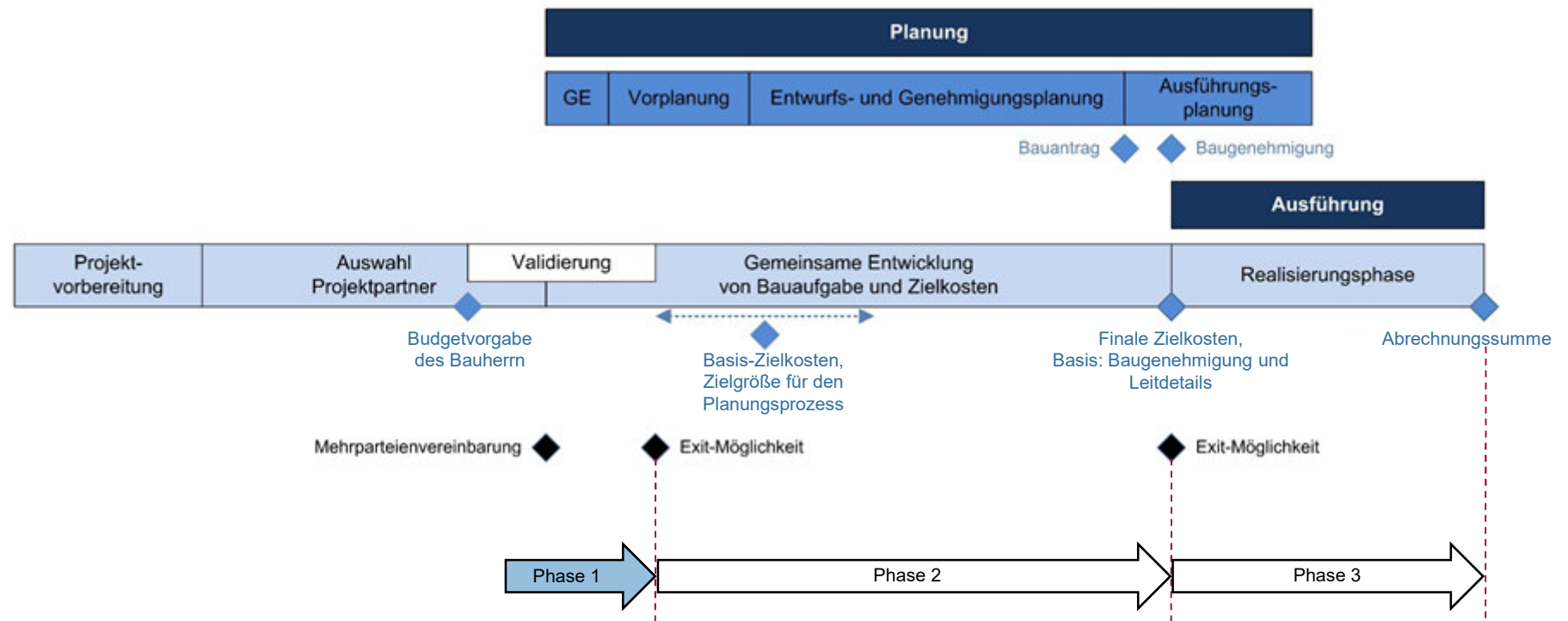
- Die Vergütungsregelung wird mit dem Abschluss des Mehrparteienvertrags festgeschrieben.
- Die Zielkosten stehen zu diesem Zeitpunkt noch nicht fest, sondern werden erst ab dann parallel zum Planungsprozess ermittelt.
- Kommt keine Einigung über die Zielkosten zustande, können der Bauherr bzw. seine Vertragspartner von ihrer Exit-Option Gebrauch machen.
- Dadurch entsteht ein in Phasen gegliederter Ablauf.

Typisches IPA-Phasenmodell



Quelle: Initiative TeamBuilding, 2019

Phase 1 - Validierungsphase



Quelle: Initiative TeamBuilding, 2019

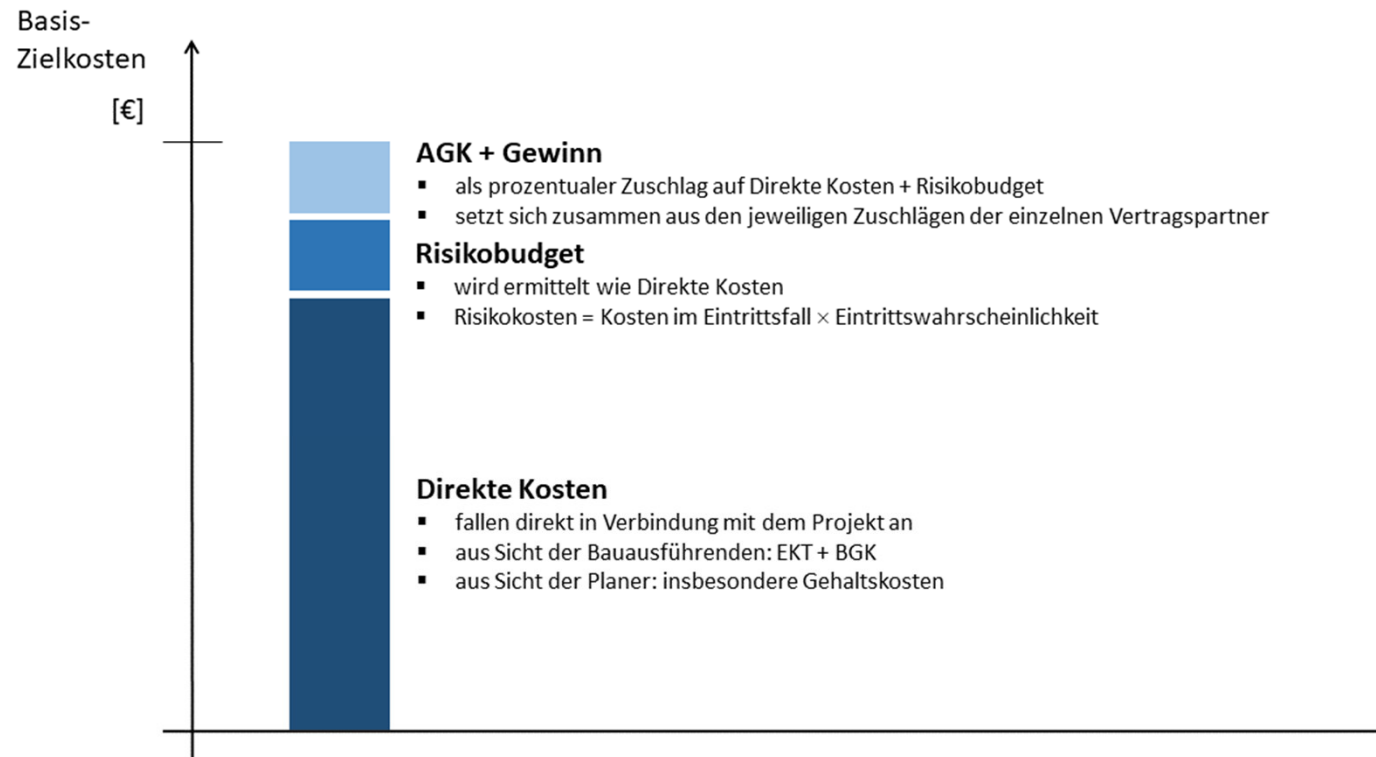
Ermittlung der Basis-Zielkosten in der Validierungsphase

- Überprüfung des aus der bauherrenseitigen Bedarfsplanung (Programm) resultierenden Budgets durch die Vertragspartner.
- Erfolgt auf Grundlage von Kostenkennwerten (z. B. flächenbezogen), in speziellen bzw. risikobehafteten Bereichen (z. B. Baugrube) auch detaillierter.
- Verschiedene Herangehensweisen der Vertragspartner (z. B. Projektentwickler, Planer, Bauunternehmen) sind auf einen „gemeinsamen Nenner“ zu bringen.
- Für den Fall, dass kein Konsens erzielt wird, besteht eine Exit-Option.

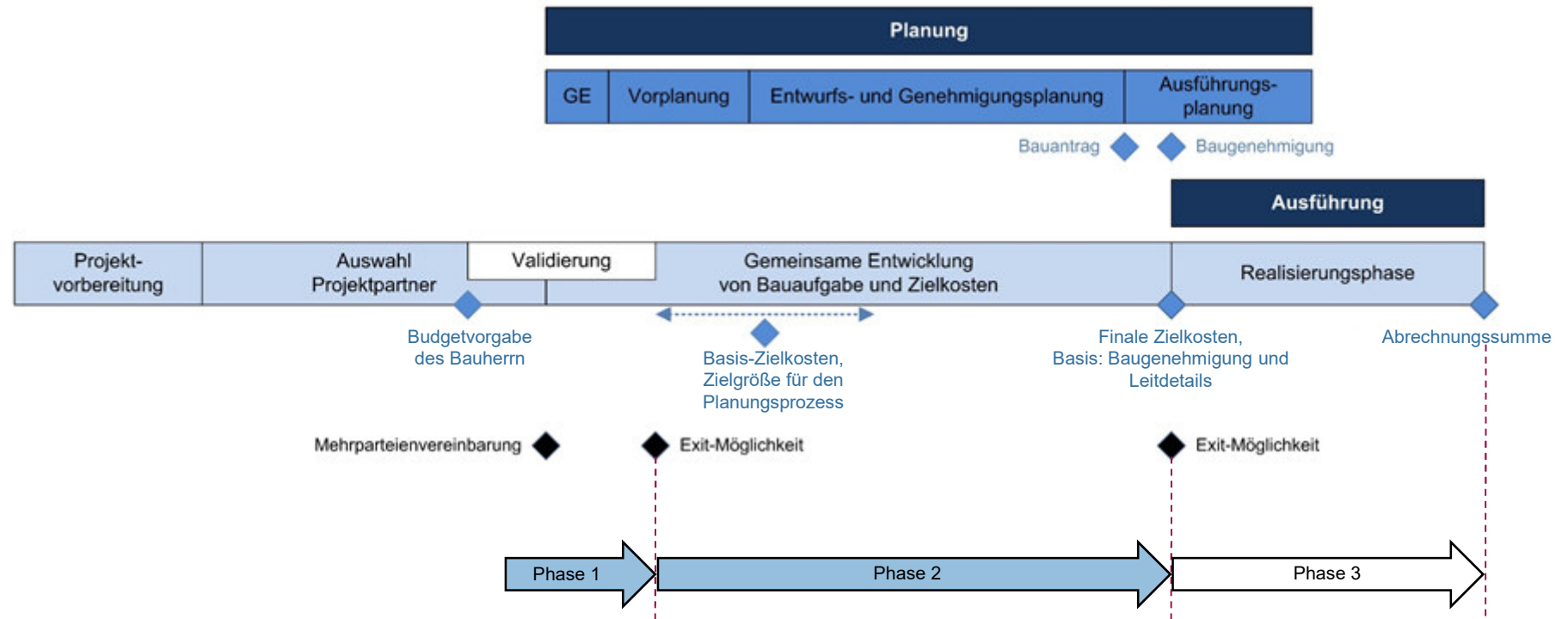
Zusammensetzung/Gliederung der Basis-Zielkosten

- Direkte Kosten (Personal-, Material- und Gerätekosten sowie Nachunternehmerkosten etc.);
- Risikobudget;
- Allgemeine Geschäftskosten (AGK) + Gewinn.
- Eventuell: Bonus/Malus für den Erreichungsgrad weiterer, nicht-monetärer Projektziele (Key Result Areas - KRA, Key Performance Indicators - KPI).
- Die Basis-Zielkosten stellen die Zielvorgabe für die sich anschließende Planungsphase dar.

Zusammensetzung/Gliederung der Basis-Zielkosten



Phase 2 - Planungsphase



Quelle: Initiative TeamBuilding, 2019

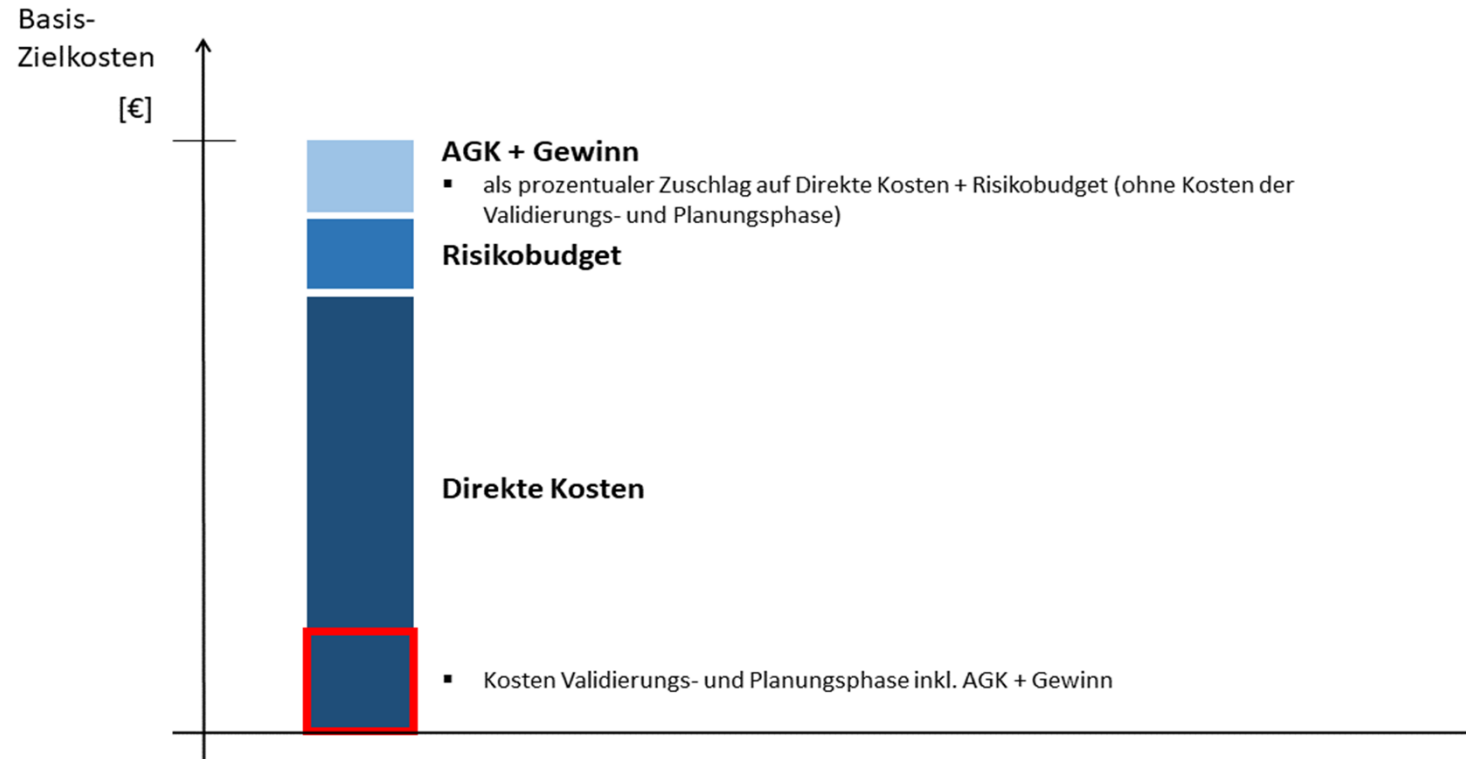
Ermittlung der finalen Zielkosten in der Planungsphase

- Stellt die Weiterentwicklung und Detaillierung der Basiszielkosten dar und erfolgt parallel zum weiteren Planungsprozess.
- Erfolgt soweit wie möglich mengenbasiert auf Grundlage des jeweiligen Planungsstands.
- Wird unterstützt durch den Einsatz von Methoden wie z. B. Target Value Design oder Set-Based Design im Planungsprozess.
- Für den Fall, dass kein Konsens erzielt wird, besteht eine Exit-Option.
- Die finalen Zielkosten stellen die Zielvorgabe für die sich anschließende Realisierungsphase dar.

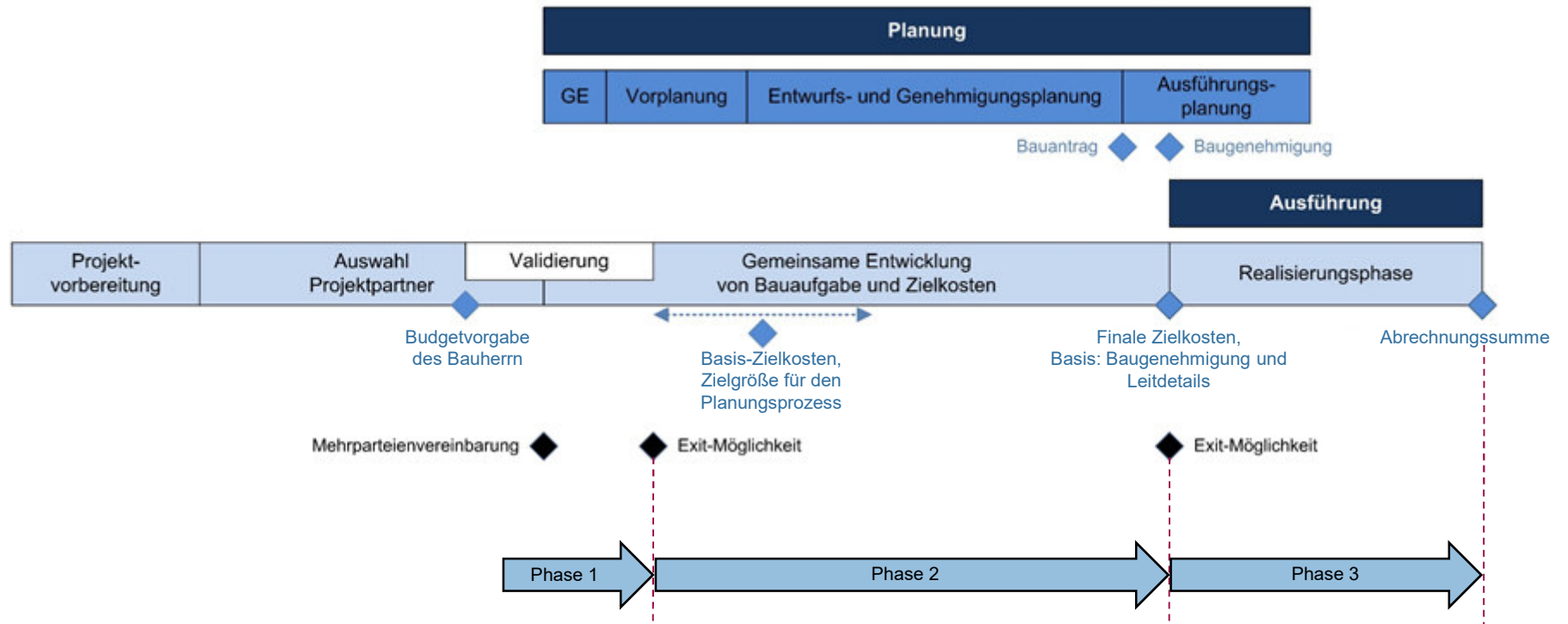
Vergütung der Validierungs- und der Planungsphase

- Erfolgt aufwandsbezogen auf Nachweis nach vereinbarten Verrechnungssätzen für die entsprechenden Beschäftigten der Vertragspartner.
- Die Abrechnung kann monatlich erfolgen.
- Die Verrechnungssätze können Anteile für AGK + Gewinn enthalten.
- Wird bei der Ermittlung der finalen Zielkosten als direkte Kosten der Vertragspartner mit erfasst.
- Wird dann in diesem Rahmen aber nicht nochmals mit dem Zuschlagsatz für AGK + Gewinn versehen.

Kosten der Validierungs- und Planungsphase



Phase 3 - Realisierungsphase



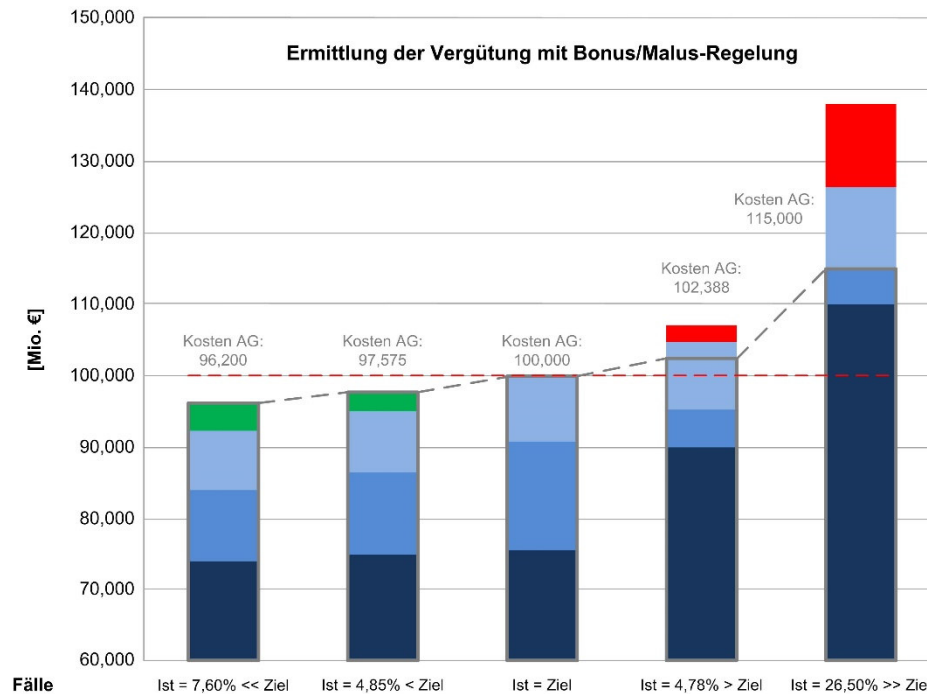
Quelle: Initiative TeamBuilding, 2019

Vergütung der Realisierungsphase - Grundsätzliches

- Erfolgt auf Basis monatlicher Abschlagsrechnungen der Vertragspartner in Höhe der angefallenen direkten Kosten (inkl. Kosten eingetretener Risiken).
- Anteile für AGK + Gewinn werden erst mit der Schlussabrechnung unter Berücksichtigung der Bonus/Malus-Regelung ausbezahlt.
- Leistungsänderungen und zusätzliche Leistungen führen zu einer Anpassung der Zielkosten.

Vergütung der Realisierungsphase – Bonus/Malus

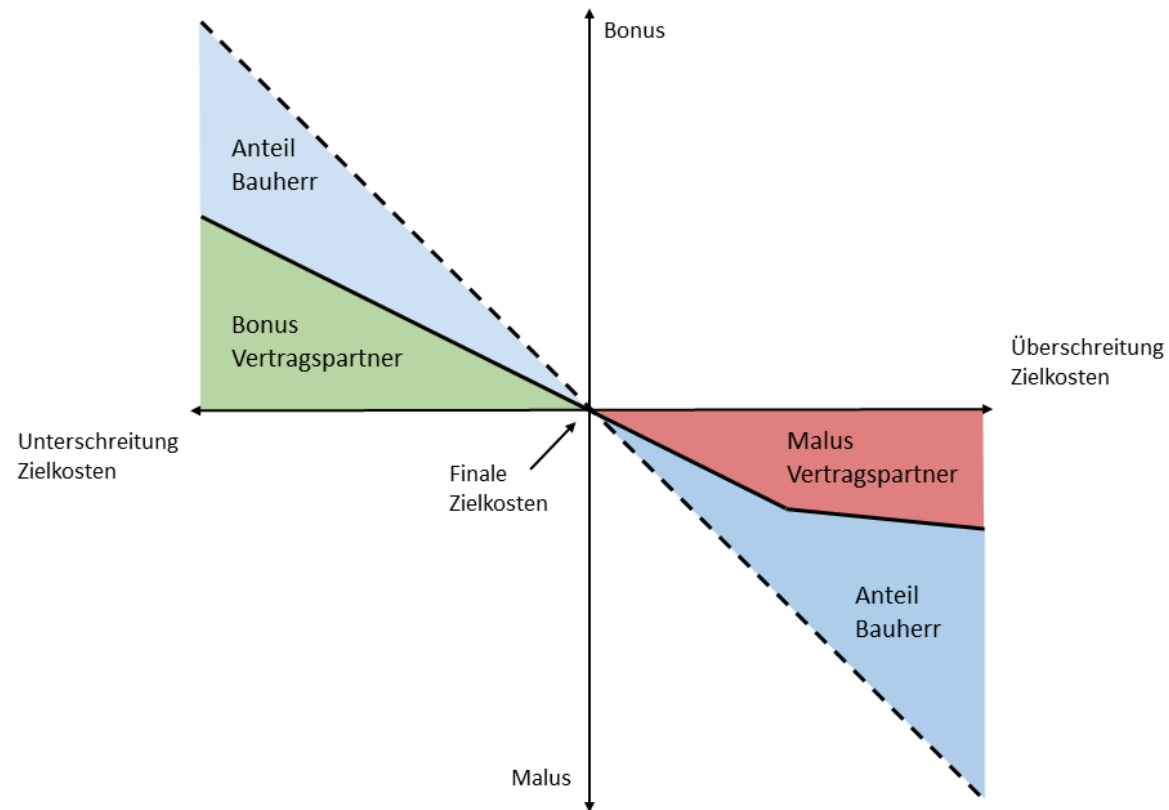
- Die Vertragspartner bekommen die entstandenen direkten Kosten und die Kosten der eingetretenen Risiken in jedem Fall vollständig erstattet.
- Hinzu kommt der vereinbarte Zuschlag für AGK + Gewinn.
- Unter- bzw. Überschreitungen der finalen Zielkosten werden bei der Abrechnung zwischen dem Bauherrn und den Vertragspartnern aufgeteilt.
- Die Vertragspartner tragen Kostenüberschreitungen anteilig bis maximal in Höhe von AGK + Gewinn, darüber hinausgehende Überschreitungen trägt der Bauherr allein.



| | Mio. € | Mio. € | Mio. € | Mio. € | Mio. € |
|--------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 1. direkte Kosten | 74,000 | 75,000 | 75,500 | 90,000 | 110,000 |
| 2. Risiko-Budget | 10,000 | 11,500 | 15,409 | 5,250 | 5,000 |
| 3. Zuschlag: 10% auf 1+2 | 8,400 | 8,650 | 9,091 | 9,525 | 11,500 |
| Ist-Kosten | 92,400 | 95,150 | 100,000 | 104,775 | 126,500 |
| --- Zielkosten | 100,000 | 100,000 | 100,000 | 100,000 | 100,000 |
| Bonus: Anteil AN 50% | 3,800 | 2,425 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Malus: Anteil AN 50% | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 2,388 | 11,500 |
| Kosten AG | 96,200 | 97,575 | 100,000 | 102,388 | 115,000 |

Quelle: Initiative TeamBuilding, 2019

Bonus/Malus in Abhängigkeit von den Kosten



In Anlehnung an: Schlabach, 2013

Mögliche Varianten bzgl. der Bonus/Malus-Regelung

- Pauschalierung des Zuschlags für AGK + Gewinn (für jeden einzelnen Vertragspartner separat zu regeln).
- Obere Begrenzung des Bonus auf die Höhe des Zuschlags.
- Veränderung des Aufteilungsverhältnisses der Einsparungen zugunsten des Bauherrn bei zunehmender Einsparung.

Zusammensetzung Zuschlag - Aufteilung Bonus/Malus

| | Finale Zielkosten [Mio. €] | | Endgültig angefallene Kosten [Mio. €] | | |
|---------------------------------|-------------------------------|---------------|--|---------------|----------------|
| | BU | Planer | BU | Planer | |
| Direkte Kosten inkl. Risiken | 80,000 | 8,000 | 90,000 | 9,000 | |
| Zuschlag | 10 % 8,000 | 50 % 4,000 | 10 % 9,000 | 50 % 4,500 | Verhältnis 2:1 |
| Σ | 88,000 | 12,000 | 99,000 | 13,500 | |
| Σ (Ges) | 100,000 | | 112,500 | | |
| Malus (Ges) | | | 6,250 | | |
| Malus | | | 4,170 | 2,080 | Verhältnis 2:1 |
| Vergütung | | | 94,830 | 11,420 | |
| Resultierender Zuschlag | | | 5,37 % | 26,89 % | |

Zusammensetzung Zuschlag - Aufteilung Bonus/Malus

| | Finale Zielkosten [Mio. €] | | Endgültig angefallene Kosten [Mio. €] | | |
|---------------------------------|-------------------------------|---------------|--|---------------|----------------|
| | BU | Planer | BU | Planer | |
| Direkte Kosten inkl. Risiken | 80,000 | 8,000 | 75,000 | 7,500 | |
| Zuschlag | 10 % 8,000 | 50 % 4,000 | 10 % 7,500 | 50 % 3,750 | Verhältnis 2:1 |
| Σ | 88,000 | 12,000 | 82,500 | 11,250 | |
| Σ (Ges) | 100,000 | | 93,750 | | |
| Bonus (Ges) | | | 3,125 | | |
| Bonus | | | 2,083 | 1,042 | Verhältnis 2:1 |
| Vergütung | | | 84,583 | 12,292 | |
| Resultierender Zuschlag | | | 12,78 % | 63,89 % | |

Zusammensetzung Zuschlag - Aufteilung Bonus/Malus

| | Finale Zielkosten [Mio. €] | | Endgültig angefallene Kosten [Mio. €] | | |
|---------------------------------|-------------------------------|---------------|--|---------------|----------------|
| | BU | Planer | BU | Planer | |
| Direkte Kosten inkl. Risiken | 80,000 | 8,000 | 86,250 | 7,500 | |
| Zuschlag | 10 % 8,000 | 50 % 4,000 | 10 % 8,625 | 50 % 3,750 | Verhältnis 2:1 |
| Σ | 88,000 | 12,000 | 94,875 | 11,250 | |
| Σ (Ges) | 100,000 | | 106,125 | | |
| Malus (Ges) | | | 3,063 | | |
| Malus | | | 2,042 | 1,021 | Verhältnis 2:1 |
| Vergütung | | | 92,833 | 10,229 | |
| Resultierender Zuschlag | | | 7,63 % | 36,39 % | |

Zusammensetzung Zuschlag - Aufteilung Bonus/Malus

| | Finale Zielkosten [Mio. €] | | Endgültig angefallene Kosten [Mio. €] | | |
|---------------------------------|-------------------------------|---------------|--|---------------|----------------|
| | BU | Planer | BU | Planer | |
| Direkte Kosten inkl. Risiken | 80,000 | 8,000 | 76,000 | 9,000 | |
| Zuschlag | 10 % 8,000 | 50 % 4,000 | 10 % 7,600 | 50 % 4,500 | Verhältnis 2:1 |
| Σ | 88,000 | 12,000 | 83,600 | 13,500 | |
| Σ (Ges) | 100,000 | | 97,100 | | |
| Bonus (Ges) | | | 1,450 | | |
| Bonus | | | 0,967 | 0,483 | Verhältnis 2:1 |
| Vergütung | | | 84,567 | 13,983 | |
| Resultierender Zuschlag | | | 11,27 % | 55,37 % | |

Zu regelnde Punkte bzgl. Zuschlag und Bonus/Malus

- Die jeweiligen Zuschlagssätze der einzelnen Vertragspartner sind im Mehrparteienvertrag festzulegen.
- Darüber hinaus ist zu regeln, in welchem Umfang die jeweiligen Zuschläge der Bonus/Malus-Regelung unterliegen.
- In diesem Kontext ist auch das Aufteilungsverhältnis des Bonus bzw. Malus zwischen den Vertragspartnern zu regeln.

Noch einige Anmerkungen zu Bonus/Malus-Regelungen

- ... sind bei IPA-Modellen im internationalen Raum etablierte Praxis. Ihre Vereinbarung ist in entsprechenden Musterverträgen zumindest optional vorgesehen.
- ... werden in den Handlungsempfehlungen der Reformkommission *Bau von Großprojekten* ausdrücklich genannt.
- ... sollten nur die wesentlichen Projektziele adressieren.
- ... sollten die Vergütungsregelung darüber hinaus nicht unnötig verkomplizieren.

Zusammenfassung

- Das Vergütungsmodell schafft einen ökonomischen Anreiz zur Verfolgung gemeinsamer Ziele durch den Bauherrn und seine Vertragspartner.
- Kosteneinsparungen werden gemeinsam aufgeteilt, Kostenüberschreitungen inkl. eingetretener Risiken gemeinsam getragen.
- Durch die Bonus-Regelung hat auch der Bauherr einen Anreiz zur Reduzierung der direkten Kosten seiner Vertragspartner.
- Durch die Malus-Regelung haben auch die Vertragspartner keinen Anreiz zur Überschreitung der Zielkosten.

IPA - Vergütungsmodell

Fragen, Antworten und Diskussion

Integrierte Projektabwicklung - Auftakt zu einem Marktdialog, Berlin, 05.04.2022

Univ.-Prof. Dr.-Ing. Peter Racky