



LEBENSZYKLUS BAU

Planen | Bauen | Betreiben | Finanzieren

PARTNERSCHAFTLICH BAUEN

Vom Impuls zur Umsetzung



Intro zum Leitfaden im Frühjahr 2026

Die gesamte Bau- und Immobilienbranche spricht darüber, einige Vorreiter:innen befinden sich bereits in deren Umsetzung: **partnerschaftliche Abwicklungsmodelle**.

Was zeichnet diese aus?

Was sind die Gründe, aber auch die Voraussetzungen für deren Erfolg?

Unser im Frühjahr 2026 erscheinende Leitfaden dient Auftraggeber:innen, Ausführenden und Konsulent:innen als Orientierungshilfe für die Umsetzung eines partnerschaftlichen Modells – beginnend bei den ersten Überlegungen bis hin zum Projektabschluss. Im Gegensatz zu anderen Leitfäden, die sich im Detail den verschiedenen vertraglichen Ausgestaltungsmöglichkeiten und der Auswahl des besten Modells für ein konkretes Projekt widmen (wie etwa das (überarbeitete) ÖBV-Merkblatt „Alternative Vertragsmodelle“ von April 2024) setzt unser Leitfaden zeitlich früher an.

Denn vor der Umsetzung sollte sich jedes Unternehmen die Frage stellen, ob ein Bedarf nach einer Alternative zur bisherigen (klassischen) Projektabwicklung besteht und bejahendenfalls, ob ein partnerschaftliches Modell die in dieses gesetzten Erwartungen überhaupt erfüllen kann. In unserem Leitfaden werden nicht nur die Beweggründe, Kriterien, Chancen und Herausforderungen von und in Zusammenhang mit partnerschaftlichen Modellen gesammelt, sondern auch Anregungen für die weitere Umsetzung gegeben, zum Beispiel wie das eigene Unternehmen „partnerschaftsfit“ gemacht werden kann.

Was zeichnet partnerschaftliche Modelle aus?

In der Arbeitsgruppe wurden insbesondere die partnerschaftlichen Modelle „ECI“ (Early Contractor Involvement) und „IPA“ (Integrierte Projektabwicklung) diskutiert, die sich wie folgt beschreiben lassen:

MODELL	KURZBESCHREIBUNG	CHARAKTERISTIK
ECI (Early Contractor Involvement)	„Kleines“ Partnerschaftsmodell: Bauunternehmen werden frühzeitig in die Planung eingebunden.	Klassische Vertragsstruktur, punktuelle Kooperation, Fokus auf Kosten- und Terminoptimierung durch frühe Einbindung.
IPA (Integrierte Projektabwicklung)	„Großes“ Partnerschaftsmodell: integriertes Team aus Auftraggeber:in, Planenden und Ausführenden von Beginn an.	Mehrparteivertrag, gemeinsame Verantwortung für Kosten, Termine und Qualität, Partizipation aller am Projekterfolg.

Auf Basis der bisherigen Erfahrungen aller Mitwirkenden ist folgende Schlussfolgerung zulässig: Kein partnerschaftliches Modell funktioniert auf Bestellung. Vielmehr benötigt es für die erfolgreiche Implementierung und Umsetzung den Willen aller Projektbeteiligten und das Vorhandensein einer partnerschaftlichen Grundhaltung.

Als „**Mindestanforderungen**“ an ein partnerschaftliches Modell haben sich folgende Punkte herausgestellt:

- Handlungsmaxime „best for project“
- Auflösen von Vorurteilen und Aufbrechen von Silodenken
- Fokus auf Kernkompetenzen und Fähigkeiten und nicht auf Schwächen
- Projektabwicklung auf Augenhöhe und Kooperationsbereitschaft aller Beteiligten
- Offenheit und Transparenz
- Lösungsorientierte Fehler- und Konfliktkultur

Warum setzen Unternehmen auf partnerschaftliche Modelle?

Im Rahmen der Arbeitsgruppe wurden Vertreter:innen unterschiedlicher Projektrollen eingeladen, ihre Beweggründe und die Kriterien für die Initiierung partnerschaftlicher Modelle sowie die – erkannten oder vermuteten – Chancen und Herausforderungen zu teilen. Ziel war es, den Status Quo zu erfassen, zu konsolidieren sowie Überschneidungen und Unterschiede der verschiedenen Projektrollen festzustellen. Die folgenden Tabellen zeigen einen Auszug aus den bisher vorliegenden Ergebnissen:

	AUFTRAGGEBER:INNEN	KONSULENT:INNEN	AUSFÜHRENDE
CHANCEN	Frühere Kosten-/Terminsicherheit		
	Innovation & Lerneffekte für Folgeprojekte		
	Attraktivere Projektkultur durch bessere Kommunikation und Zusammenarbeit		
	Wahrscheinlichkeit der erfolgreichen Umsetzung komplexer Projekte erhöht sich	Feedback aus Betrieb kann bereits in die Planung miteinfließen	
		Potenzial für echte Zusammenarbeit (insbesondere durch Co-Location)	
	Gemeinsame Verantwortung (klassische „eigene“ Risiken werden von allen getragen und mitgedacht, es werden frühzeitig entsprechende Budgets reserviert)		
	Planungssicherheit erhöht; nachträgliche Umplanungen minimiert		
	Projekterfolg steht im Vordergrund („best for project“) → Fokus auf Kerngeschäft		
	Reduktion von Konflikten durch effektive Lösungsstrategien → weniger Energieverluste		
	Gemeinsame Anreizsysteme		
Ressourcenverschiebung (höherer Einsatz zu Beginn wird mit koordinierterem Projektlauf „belohnt“)		Bestbieter- statt Billigstbieterprinzip durch Fokus auf Qualität möglich	
Transparente Kosten			

	AUFTRAGGEBER:INNEN	KONSULENT:INNEN	AUSFÜHRENDE
HERAUSFORDERUNGEN	Kultureller Wandel = größte Hürde		
	Rechtliche und organisatorische Komplexität & Neuformierung		
	Ressourcenverschiebung (hoher Einsatz zu Beginn – z.B. für Teambuildings – erfordert Umdenken im Personaleinsatz)		Vergütung Aufwand in Planungsphase (oft lange, unklare Beauftragung bei gleichzeitiger Freigabe von innovativem Know-how)
	Entscheidungen und Beauftragungen in früheren Projektphasen erforderlich	„neue“/ partnerschaftliche Kompetenzen in Angebotsphase erforderlich	
	Zeitverlust und Zusatzkosten im Falle von „Exits“	Schutz von Know-how trotz erforderlicher Weitergabe	
	Hoher sozialer & organisatorischer Aufwand		
	Fehlendes Mindset in der Branche (Transparenz, Vertrauen, Änderungsmanagement etc.)		
	Gemeinsame Verantwortung (klassische „fremde“ Risiken müssen mitgetragen und mitgedacht werden)		
			Unsicherheiten bei neuen Vergütungsmodellen
			Ungewohnte Budgetbildung (sehr früher Planungsstand und idR keine vorgegebenen Positionen im Leistungsverzeichnis)

Was braucht es für den „Switch“ der Unternehmenskultur?

Partnerschaftliche Modelle wie ECI und IPA erfordern einen grundlegenden Kulturwandel bei allen Beteiligten – zuallererst aber natürlich im eigenen Unternehmen. Die bisherigen Kernergebnisse der Arbeitsgruppe lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- **Haltung und Führung:** Die Entwicklung des Mindsets vom ICH zum WIR – klarer Kulturwandel braucht starke Vorbildwirkung im Top-Management. Ohne gelebte partnerschaftliche Haltung, offene Kommunikation und die Einhaltung von Zusagen bleibt der Switch ein Papiertiger.
- **Projektkultur follows Unternehmenskultur:** Eine partnerschaftliche und vertrauensvolle Unternehmenskultur ist Voraussetzung und Vorbild für Partnerschaftsprojekte. Projekte sind „Unternehmen auf Zeit“ mit klaren Rollen, Regeln, Werten und gemeinsamen Zielen.
- **Praktische Maßnahmen:** Informationsveranstaltungen, Vorbildwirkung, Kooperationsworkshops, Zielvereinbarungen, Rituale, baubegleitende Mediation und Soft-Skill-Trainings verankern den Kulturwandel im Alltag. BIM, LEAN und weitere agile Methoden sind eine optimale Ergänzung für Partnerschaftsmodelle.
- **Verhaltensbasierte Personen-/Partner:innenwahl:** Haltung, Diversität und Soft Skills (wie zum Beispiel Integrationsfähigkeit) der Mitglieder des Teams sind ein wesentlicher Punkt bei der Personen- und Partner:innenwahl. Je nach Unternehmensgröße ist die Einrichtung von eigenen „Partnerschaftsabteilungen“ sinnvoll.
- **Transparenz und Fehlerkultur:** Transparenz muss bewusst gesteuert und psychologische Sicherheit geschaffen werden – Fehler dürfen gemacht werden, um daraus zu lernen, eine „no-blame“ Kultur muss gelebt werden.

Die wichtigsten Fragestellungen im Zusammenhang mit der Umsetzung eines Partnerschaftsmodells und weitere unterstützende Tipps erwarten Sie in unserem Leitfaden im Frühjahr 2026.

IMPRESSUM

Herausgeber und für den Inhalt verantwortlich:

IG LEBENSZYKLUS BAU,
Wipplingerstr. 10/Top 9, Stoß im Himmel
1010 Wien
office@ig-lebenszyklus.at, www.ig-lebenszyklus.at

AG-Leiter:innen

Magdalena Prem, LL.M. (WU), BA, Landesholding Burgenland GmbH
Bmstr. Dipl.-Ing. Doris Schmidtberger, Delta Managing & Consulting Engineers GmbH
Attila Siegl, Lindner Group
Dipl.-Ing. Hildegard Utermöhlen M.Eng, Delta Managing & Consulting Engineers GmbH

Autor:innen

DI Gerald Appel, Leyrer + Graf Baugesellschaft m.b.H.
Dipl.-Ing. Peter Krohn BSc, HABAU Hoch- und Tiefbaugesellschaft m.b.H.
Dipl.-Ing. Stefan Lackinger BSc, ARE Austrian Real Estate Development GmbH
DI Matthias Mayr SES Spar European Shopping Centers GmbH
Dipl.Ing.in Architektin Johanna Mayr-Keber, MAYR-KEBER ZT GmbH
Mateo Pfeifer, Adenbeck
DI (FH) Martin Schrammel, Handler Bau GmbH
DI Paul Staudinger, Rubner Holzbau
DI Daniel Vince, MBA, UBM Development AG

Schlussredaktion & grafische Gestaltung:

FINK | Kommunikations- und Projektagentur
Hilde Renner DESIGN

Druck: dze - Druckzentrum Eisenstadt

Stand: Oktober 2025

Alle Rechte am Werk liegen bei der IG LEBENSZYKLUS BAU

Haftungshinweis

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Vereins und der Autor:innen unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

