



Entwicklung Schweiz
Développement Suisse

Wir entwickeln Zukunft!

Positionspapier « Entwicklung Schweiz sieht die Zukunft in integrierten Zusam- menarbeitsmodellen »

September 2025



Management Summary

Die Bau- und Immobilienwirtschaft steht angesichts von Klimazielen, Fachkräftemangel und steigenden Effizienzanforderungen vor tiefgreifenden strukturellen Herausforderungen. Um die Schwächen traditioneller, fragmentierter Prozesse (Terminverzögerungen, Kostenüberschreitungen) zu überwinden, folgt Entwicklung Schweiz (ES) dem internationalen Trend und setzt sich für die Verbreitung und Etablierung integrierter, kooperativer Zusammenarbeitsmodelle ein, wie Design-Build (DB), Integrated Project Delivery (IPD) oder Projektallianzen.

Die Grundhaltung von ES lautet «Projekterfolg vor Modell». Die Wahl des geeigneten Abwicklungsmodells ist eine strategische Führungsentscheidung des Auftraggebers (Bauherrn) und muss sich an den spezifischen Projektzielen (gesellschaftlich, ökologisch, marktbezogen) und den Projektbedingungen orientieren.

Zentrale Prinzipien der Zusammenarbeit sind die frühzeitige und integrierte Einbindung aller Stakeholder, die konsequente Ausrichtung aller Handlungen nach dem Prinzip „Best for Project“ sowie Partnerschaftlichkeit und Transparenz.

ES unterstützt das Gesamtleistungsmodell/DB (für Projekte mit klaren funktionalen Anforderungen) ebenso wie das IPD/Allianzmodell (für komplexe, qualitäts- und kostenkritische Projekte mit hoher Änderungsdynamik).

Appell

Entwicklung Schweiz fordert die Bauherrschaften auf, Mut zur Anwendung moderner kooperativer Modelle (DB, IPD) aufzubringen. Kollaborative Ansätze generieren nachweislich Mehrwerte für alle Beteiligten, insbesondere hinsichtlich Geschwindigkeit, Kosten und Zusammenarbeitskultur, und leisten einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung der gesamten Branche.

Einleitung Positionspapier

Die Bau- und Immobilienwirtschaft steht nicht nur in der Schweiz, sondern weltweit vor tiefgreifenden strukturellen Herausforderungen: demografischer Wandel, Klimaziele, Fachkräftemangel sowie steigende Ansprüche an Qualität, Effizienz und Nachhaltigkeit. Die Frage nach der richtigen Form der Projektabwicklung gewinnt in diesem Kontext stark an Bedeutung.

In immer mehr Ländern setzen Verbände und gewichtige Player auf integrierte Modelle, um die Schwächen traditioneller, fragmentierter Prozesse (etwa Terminverzögerungen, Kostenüberschreitungen oder mangelnde Innovationskraft) zu überwinden. Die internationale Entwicklung zeigt dabei einen klaren Trend hin zu integrierten, kooperativen Delivery-Modellen wie Design-Build, IPD oder Projektallianzen.



Die Grundhaltung: Projekterfolg vor Modell

Entwicklung Schweiz orientiert sich an der Frage, wie ein Bauprojekt optimal organisiert werden kann, um gesellschaftliche, wirtschaftliche und ökologische Ziele bestmöglich zu erreichen. Die Organisation ist überzeugt, dass ein strukturiertes Vorgehen bei der Modellwahl, die frühzeitige Einbindung relevanter Akteure und eine kooperative Kultur den grössten Hebel zur Zielerreichung darstellen. Im Vordergrund steht die Überzeugung, dass eine kluge Integration von Planung und Ausführung zu besseren Resultaten für alle Beteiligten führt.

Zentrale Prinzipien der Zusammenarbeit

Der Verband vertritt eine Grundhaltung, die konsequent auf die Erreichung von Projektzielen ausgerichtet ist. Im Zentrum steht das Prinzip: «Projekterfolg vor Modell». Nicht die Wahl eines bestimmten Modells ist entscheidend, sondern dessen Eignung zur bestmöglichen Realisierung der jeweiligen Projektziele.

Die Mitglieder von Entwicklung Schweiz bekennen sich dabei zu folgenden Grundsätzen:

- **Frühzeitige und integrierte Zusammenarbeit**

Ein früher Einbezug aller relevanten Stakeholder, damit Planung und Ausführung eng miteinander funktionieren, maximiert die Effizienz, Innovationskraft und Nachhaltigkeit von Projekten. Integrierte Projekte zeichnen sich durch eine hohe Planungs- und Ausführungsintegration aus.

- **Best for Project**

Alle Beteiligten orientieren ihr Handeln am übergeordneten Projekterfolg und nicht an Einzelinteressen.

- **Partnerschaftlichkeit und Transparenz**

Erfolg entsteht durch vertrauensvolle Zusammenarbeit, offene Kommunikation und die faire Verteilung von Chancen und Risiken.

- **Verantwortungsübernahme**

Die Mitglieder übernehmen Verantwortung für die Qualität der gebauten Umwelt.



Etablierte Verbandsrolle

Als **Verband der Gesamtleister und Entwickler** steht Entwicklung Schweiz für die Verbreitung und Etablierung integrierter Zusammenarbeitsmodelle. Das **Gesamtleistungsmodell** bzw. **Design-Build (DB)** ist eine etablierte Form der integrierten Zusammenarbeit, die die Mitglieder des Verbands seit Jahren erfolgreich anbieten. Entwicklung Schweiz unterstützt aber auch IPD bzw. das Allianzmodell basierend auf SIA 2065 und natürlich sind auch klassische TU-Modelle mit partnerschaftlichen Grundsätzen nach wie vor in vielen Fällen das richtige.

Herausforderungen, Ziele und das gemeinsame Verständnis

Die Anforderungen an die Bau- und Immobilienwirtschaft haben zugenommen. Trotzdem bleiben Kosten, Qualität und Termine weiterhin zentrale Grundanforderungen. Hinzu kommen neue gesellschaftliche Herausforderungen, die neue Formen der Zusammenarbeit verlangen.

Der Verband empfiehlt, bei der Modellauswahl stets folgende abgeleitete Ziele zu berücksichtigen:

- **Gesellschaftliche und ökologische Ziele**

Klimaziele erreichen (CO₂-Vermeidung, Kreislaufwirtschaft), Wohnraum schaffen und Innenentwicklung vorantreiben.

- **Markt- und Prozessziele**

Dem Fachkräftemangel begegnen, Produktivität steigern (durch Industrialisierung und Digitalisierung, z.B. BIM/VDC), und die Verlässlichkeit von Terminen und Kosten erhöhen.

Die Wahl des geeigneten Abwicklungsmodells ist eine strategische Führungsentscheidung des Auftraggebers (Bauherrn) mit weitreichenden Konsequenzen für den Projekterfolg. Das Modell muss sich an den angestrebten Zielen und den Bedürfnissen des Bauherrn orientieren. Die Zusammenarbeit und das gemeinsame Verständnis mit dem Bauherrn sind zentral, um auf Augenhöhe „Best for Project“ zu definieren und nicht nur den Fokus auf «noch schneller und noch günstiger» zu legen.



Kriterien zur Wahl des passenden integrierten Modells

Die Wahl eines geeigneten Modells darf nicht normativ oder traditionsbasiert erfolgen, sondern muss sich an den spezifischen Projektbedingungen und Zielsetzungen orientieren, wobei unabhängig von der Modellwahl die partnerschaftliche Projektabwicklung Leitgedanke sein sollte. Entwicklung Schweiz fordert einen bewussten und reflektierten Entscheidungsprozess.

Wesentliche Kriterien für die Modellwahl sind:

1. Projektkomplexität und Änderungsdynamik

Wie komplex ist das Projekt? Ist mit zahlreichen Änderungen im Projektverlauf zu rechnen?

2. Zielsystem des Projekts

Welche Prioritäten setzt der Bauherr (z.B. Kostenstabilität, Termинуverlässigkeit, Innovationsfähigkeit)?

3. Integrationsgrad und Kollaborationskultur

Die Bereitschaft zur kooperativen Steuerung und Zusammenarbeit ist unerlässlich?



Differenzierung der Abwicklungsmodelle

Abhängig von der Komplexität und der gewünschten Involvierung des Bauherrn eignen sich unterschiedliche Modelle:

Modell	Geeignet für	Rolle des Bauherrn	Risikoverteilung und Abrechnung
Integrated Project Delivery (IPD) / Allianzmodell (SIA 2065)	Komplexe, qualitäts- und kostenkritische Projekte mit hoher Änderungsdynamik.	Starke Involvierung; teamorientierte Entscheidungsfindung (Konsensprinzip)	Kollektive Risikotragung und Belohnung. Abrechnungsart offen mit Kostenüberschreitungsrisiko teilweise oder vollständig beim Bauherrn.
Gesamtleistungsmodell / Design-Build (DB)	Projekte mit klaren funktionalen Anforderungen	Eingeschränkter Einfluss; zentrale Steuerung durch das DB-Unternehmen.	Risiko bei Bauherr und Unternehmer aber klare Aufteilung (bspw. Baugrund) Abrechnungsart Pauschal oder Global und damit klar von Anfang an.
Traditionelle Modelle (TU/Design-Bid-Build)	Einfachere Projekte mit klaren zeitlichen und finanziellen Rahmenbedingungen und Vorhersehbarkeit.	Fragmentierte Struktur.	Teilweise Risikoabwälzung auf andere Projektbeteiligte gegen entsprechende Risiko-Fee.

Position zur offenen Abrechnung

Das Thema der offenen Abrechnung („Open Book“) wird in der Praxis unterschiedlich gehandhabt. Das Merkblatt SIA 2065 sieht diese explizit vor, während sie bei Design-Build nicht üblich ist. Entwicklung Schweiz als Verband der Gesamtleister ist für ein solches Abrechnungsmodell offen und kennt aus der Praxis alle Varianten. Auch hier gilt, dass zwischen Unternehmer und Bauherr die Option gewählt wird, die dem Projektziel dienlich ist und die Zusammenarbeit optimal unterstützt.



Positives Fazit und Appell zur Festigung der integrierten Modelle

Als Verband der Gesamtleister und Entwickler steht Entwicklung Schweiz für die **weitere Verbreitung und Etablierung der integrierten Zusammenarbeitsmodelle**. Sie ermöglichen eine partnerschaftliche Abwicklung und helfen, dass Wirtschaftlichkeit und übergeordnete Ziele besser vereinbart werden können – mit weniger Streit und Differenzen. Dabei ist die Wahl des spezifischen Modells abhängig vom Bauherrn und von den Projektanforderungen.

Appell an die Bauherrschaften

Die Wahl des geeigneten Abwicklungsmodells ist eine **strategische Führungsentscheidung des Auftraggebers (Bauherrn)** mit weitreichenden Konsequenzen für den Projekterfolg. Entwicklung Schweiz appelliert an die Bauherrschaften, **Mut** aufzubringen, die moderneren **kooperativen Modelle** wie Design-Build, IPD oder Allianzmodelle zur Anwendung zu bringen und damit einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung der gesamten Branche zu leisten.

Dies ist insbesondere gerechtfertigt, da die internationale Erfahrung belegt, dass kollaborative Ansätze **nachweislich Mehrwerte** für alle Beteiligten generieren – unter anderem in Bezug auf Geschwindigkeit, Kosten und die Zusammenarbeitskultur.

Alle Mitglieder des Verbands sind sich die zielgerichtete integrierte Abwicklung gewohnt und bieten diese am Markt in jeder Komplexitätsausprägung an. Entwicklung Schweiz steht im regelmässigen und offenen Austausch mit den Bauherren, um die Zusammenarbeit weiter zu stärken und Projekte nachhaltig zu verbessern. **Nicht verhandelbar ist eine Grundhaltung von Vertrauen, Transparenz und Dialog.**

