

3.

# TRANSFER



# Einführung der IPA bei MARKGRAF

Praktische Implementierung und Case Study einer partnerschaftlichen Abwicklungs methode im Bauunternehmen

Gerald Etterer und Liborius Gräßmann

## *1. Ausgangssituation*

MARKGRAF, ein mittelständisches Bauunternehmen, hat erkannt, dass die klassischen Abwicklungsmodelle den zukünftigen Anforderungen in komplexen Bauprojekten kaum noch gerecht werden können. Die Nachfrage nach innovativen, effizienten Bauprozessen sowie nach einer kooperativen, partnerschaftlichen Projektabwicklung nimmt spürbar zu. Diese Erkenntnis war der Startschuss einer IPA-Implementierungsreise, verbunden mit der Frage, wie die Anforderungen an das Projektabwicklungsmodell im Unternehmen erfüllt werden können und welche Veränderungen in den Prozessen und der Zusammenarbeit notwendig sind.

Die Bauwirtschaft befindet sich inmitten eines tiefgreifenden Wandels, der durch technologische Innovationen, steigende Anforderungen an Nachhaltigkeit sowie zunehmende Projektkomplexität bestimmt ist (vgl. IPA-Zentrum 2022). Für MARKGRAF stellen traditionelle, sequenzielle Methoden der Projektabwicklung ungünstige Rahmenbedingungen dar, da sie häufig Konflikte verursachen, Ressourcen ineffizient nutzen und zu Verzögerungen führen. Ursächlich sind die Vielzahl von Schnittstellen, unklare Verantwortlichkeiten und eine fragmentierte Kommunikation, mit der Folge hoher Schattenkosten und ineffizientem Ressourceneinsatz.

In der Bauwelt ist allgemein bekannt, dass der Einsatz von Building Information Modeling (BIM), nachhaltigen Baustoffen, die mangelnde Verfügbarkeit von Personal und Ressourcen sowie die Anforderungen an die Realisierung energieeffizienter und neuer Technologien die Komplexität der Projekte erheblich erhöhen. Gleichzeitig steigen die Erwartungen an eine effiziente,

transparente und kooperative Projektabwicklung. In diesem Kontext gewinnt das Konzept der integrierten Projektabwicklung (IPA) zunehmend an Bedeutung. Es basiert auf Prinzipien wie frühzeitiger Zusammenarbeit aller Beteiligten, Lean-Management-Methoden (vgl. Ballard 2008) sowie dem gezielten Einsatz digitaler Werkzeuge wie BIM und Datenmanagementmethoden (vgl. Borrmann et al. 2021). Ziel ist es, die Komplexität beherrschbar zu machen, Konflikte zu minimieren und die Wertschöpfung zu steigern (vgl. IPA-Zentrum 2022).

## ***2. Umsetzung***

Die praktische Implementierung der IPA bei MARKGRAF begann im Jahr 2018 mit einer internen Initiative, das Konzept vorzustellen und Begeisterung für die neue Abwicklungsmethode im Unternehmen zu entfachen. Im Rahmen dieser Initiative wurde ein Workshop durchgeführt, mit dem Ziel, den Führungskräften das Modell der integrierten Projektabwicklung vorzustellen. Dabei sollte ein Bewusstsein für die Vorteile einer integrierten, kooperativen Projektabwicklung geschaffen werden, um die kommenden Zukunftsaufgaben gut meistern zu können.

Die Begeisterung für die integrierte Projektabwicklung im Unternehmen wuchs aus dem schnell erkannten Mehrwert der neuen Zusammenarbeit an, da sie Lösungen für Probleme bietet, die zuvor bei den Projektbeteiligten Unzufriedenheiten ausgelöst hatten. Konflikte, ineffizientes Arbeiten, mangelnde Kommunikation und Schuldzuweisungen führten häufig zu Frustration und Demotivation. Die integrierte Projektabwicklung setzt genau hier an: Sie schafft eine Arbeitsatmosphäre, in der die Mitarbeitenden weniger Konflikte und Frust erleben, was die Bereitschaft fördert, aktiv an der erfolgreichen Umsetzung des Projektes mitzuwirken.

Um diese Vorteile nutzen zu können, hat sich ein Geschäftsbereich federführend der integrierten Projektabwicklung angenommen, um sie im Unternehmen einzuführen. In diesem Zuge hat sich MARKGRAF auf dem Markt der Baubranche positioniert und ein geeignetes IPA-Projekt für das erste Bewerbungsverfahren ausgewählt. Hierbei wurde MARKGRAF von zwei externen Experten unterstützt und gezielt auf anstehende Herausforderungen vorbereitet. Die Experten lernten sowohl die Mitarbeiter als auch die Strukturen und Prozesse im Unternehmen kennen, um ein Verständnis für die individuellen Anforderungen zu gewinnen und auf dieser Grundlage optimal unterstützen zu können. Diese Vorbereitung führte zu einem ersten Erfolg: MARKGRAF setzte sich im Vergabeverfahren durch und erhielt im Jahr 2021 den Auftrag. Bei diesem Projekt handelte es sich um eines der ersten

IPA-Projekte im Bereich Hochbau auf dem Markt. Diese positiven Ergebnisse stärkten nicht nur das Vertrauen in die Methode, sondern trugen auch wesentlich dazu bei, die Bekanntheit und Akzeptanz des innovativen Ansatzes innerhalb des Unternehmens weiter auszubauen. Obwohl das Projekt nicht umgesetzt wurde und auch der nächste Bewerbungsprozess nach dem Auswahlverfahren endete, haben diese ersten Meilensteine bei MARKGRAF die Überlegungen zur strategischen und prozessualen Einbindung der integrierten Projektabwicklung im Gesamtunternehmen weiter vorangetrieben.

Als Ergebnis der Überlegungen und als Grundlage für die nächsten Schritte wurde das Fraunhofer-Institut als kompetenter Partner in den Implementierungsprozess eingebunden. In einer gemeinsamen Projektgruppe aus internen Fachkräften sowie externen Experten wurden in verschiedenen Workshops die Veränderungsbedarfe in Bezug auf Prozesse und Strukturen im Unternehmen, sowie die Schaffung eines kollaborativen Mindsets ermittelt. In verschiedenen Phasen wurden die Veränderungsbedarfe in mehreren Projektgruppen bewertet und priorisiert, Anpassungen analysiert und daraufhin eine umfassende Roadmap erarbeitet. Diese definiert die konkreten Maßnahmen, Meilensteine und Verantwortlichkeiten (vgl. Fraunhofer FIT 2025).

Die technischen Fachbereiche (BIM, Einkauf, Recht, Betriebswirtschaft sowie Controlling) haben die identifizierten Aufgaben in ihren Bereichen mit wiederkehrendem Blick auf die Roadmap integriert. So konnten die spezifischen Anforderungen berücksichtigt und die jeweiligen Fachkompetenzen optimal für die Umsetzung der neuen Abwicklungsmethode genutzt werden. Besonderer Wert bei der Implementierung von IPA liegt darauf, das Verständnis für kontinuierliche Weiterentwicklung zu stärken. Ziel ist es, nicht nur die strategische Ausrichtung regelmäßig zu überprüfen, sondern auch aktiv Prozesse anzupassen und die IPA-Kompetenz im Unternehmen ständig zu verbessern. Durch diese strukturierte Herangehensweise wird sichergestellt, dass das Unternehmen nicht nur einzelne Projekte erfolgreich angeht, sondern auch eine unternehmensweite Kultur der Innovation und Anpassung an neue Methoden etabliert.

Mit den neuen Erkenntnissen und einem erweiterten Erfahrungsschatz ging es für MARKGRAF in den nächsten Auswahlprozess für das erste IPA-Projekt der öffentlichen Hand. Durch die gezielte Vorbereitung des Projektteams mithilfe externer Expertise auf die im Bewerbungsverfahren, darunter Assessment-Center gestellten Aufgaben, konnte die Zuschlagserteilung für das Projekt BAM GBD 149 in Berlin ausgesprochen werden (vgl. IPA-Zentrum 2024a). Der erfolgreiche Projektstart im Jahr 2023 markiert einen wichtigen Meilenstein im Unternehmen und der IPA-Welt und löste bei allen an der Umsetzung beteiligten Personen Begeisterung aus.

Um auf diesem Erfolg aufzubauen und ein klares Bild über die IPA-Kompetenz im Unternehmen zu erhalten, wurde der IPA-Ready-Check zur Selbstreflexion genutzt. Diese Zertifizierung bestätigt, dass sowohl die Organisation als auch das Projektteam die erforderlichen Voraussetzungen erfüllt, um die Prinzipien des IPA-Modells effektiv umzusetzen und weiter auszubauen. Der IPA-Ready-Check hilft Unternehmen dabei, sich gezielt auf Vergabeverfahren und eine erfolgreiche Projektdurchführung vorzubereiten (vgl. Ipaready, 2025). MARKGRAF hat diese Einschätzung genutzt, um zu ermitteln, wie sehr die IPA-Prinzipien bisher im Unternehmen eingebettet sind. Dabei wurden Aspekte wie Mindset, Verhalten, Unternehmenskultur sowie die bestehenden Strukturen analysiert, um den aktuellen Reifegrad hinsichtlich der IPA-Fähigkeit objektiv zu erfassen. Durch diese umfassende Bewertung konnten Stärken und Entwicklungsfelder identifiziert werden, die für eine erfolgreiche Weiterentwicklung in der Umsetzung des IPA-Modells entscheidend sind. Auf Basis dieser Ergebnisse wurde MARKGRAF erfolgreich als „IPA-Ready Specialist“ zertifiziert – ein Beweis dafür, dass das Unternehmen auf dem richtigen Weg ist.

Die Erkenntnisse aus der Analyse lieferten eine solide Basis für den nächsten Schritt: Eine gezielte Veränderung im Mindset – beginnend bei den Projektteams, unabhängig davon, ob sie in einem IPA-Projekt oder einem alternativen Projektabwicklungsmodell eingesetzt sind. Denn wenn ein Teil der Mitarbeiter bereit ist, ihre Denkweise entsprechend zu verändern und offen für Neues zu sein („learn to unlearn“), kann durch die entstandene Dynamik die Einführung der IPA-Prinzipien langfristig und schrittweise im Unternehmen gelingen und das volle Potenzial dieser ausgeschöpft werden (vgl. IPA-Zentrum 2025b). Die erfolgreiche Einführung und Anwendung der integrierten Projektabwicklung erforderte Maßnahmen wie eine offene Haltung gegenüber neuen Arbeitsweisen, Flexibilität sowie die Bereitschaft, kontinuierlich zu lernen und sich weiterzuentwickeln.

Die nächste wesentliche Stufe auf dem Weg zur Weiterentwicklung der integrierten Projektabwicklung, ist der Austausch in der IPA-Welt. Der externe Dialog fördert den Blick über den Tellerrand, bringt neue Impulse und bewährte Praktiken aus anderen Organisationen ein und unterstützt die kontinuierliche Weiterentwicklung. Eine zentrale Rolle spielt dabei das IPA-Zentrum. Es versteht sich als unternehmensübergreifende Plattform für Wissenstransfer, Vernetzung und Erfahrungsaustausch. In verschiedenen Arbeits- und Fachgruppen werden Publikationen und Hilfsmittel für die Umsetzung der integrierten Projektabwicklung erarbeitet, die den Beteiligten an die Hand gegeben werden, um das Abwicklungsmodell zu verstehen und, um neue Erkenntnisse zu

gewinnen. Sein IPA-Netzwerk auszubauen, ist für MARKGRAF von hoher Relevanz. Daher engagiert sich das Unternehmen als Träger des IPA-Zentrums sowie als Beteiligter der Fachgruppe 3 „Vergütung und Risikomanagement“ und Arbeitsgruppe 1 „IPA im Lebenszyklusansatz“. Zudem ist MARKGRAF jährlich auf der IPA-Konferenz, dem größten Netzwerktreffen der IPA-Community, vertreten (vgl. IPA-Zentrum 2022).

### ***3. Ergebnis der Implementierung bei MARKGRAF***

Die sukzessive Implementierung der integrierten Projektabwicklung hat in vielen Bereichen zu einem nachhaltigen Wandel in der Unternehmenskultur, den Arbeitsprozessen und dem Mindset der Mitarbeiter von MARKGRAF geführt. Durch die konsequente Anwendung der Prinzipien der integrierten Projektabwicklung wird der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) im Unternehmen noch stärker vorangetrieben. Dieser Ansatz fördert eine Kultur des Lernens, der Offenheit und der proaktiven Problemlösung, was sich in einer spürbaren Verbesserung in Bereichen widerspiegelt, die mit dieser Art der Projektabwicklung in Berührung kommen.

Die praktische Umsetzung des Projekts erfolgte durch eine strukturierte Herangehensweise, bei der externe Unterstützung eine zentrale Rolle spielte. Diese Begleitung half dabei, die neuen Methoden effizient einzuführen, Widerstände abzubauen und das Mindset und Verständnis aller Beteiligten auf die Prinzipien des integrierten Arbeitens zu schärfen. Dabei wurde deutlich, dass neben der methodischen Umsetzung vor allem die Veränderung im Denken und Handeln entscheidend ist. Das offene Mindset, Flexibilität sowie die Bereitschaft zur kontinuierlichen Weiterentwicklung sind Grundvoraussetzungen für den Erfolg eines solchen Transformationsprozesses.

Als besondere Herausforderung für die Einführung der integrierten Projektabwicklung galt, gezielt Projektteams aus konventionellen Projektabwicklungen herauszunehmen. Dies führte zunächst zu einer vorübergehenden Umsatzreduzierung, da Personalressourcen umgeschichtet und neue organisatorische Strukturen etabliert werden mussten. Um diesen Rückgang auszugleichen und die Transformation voranzutreiben, wurde ein rollierender Prozess eingeführt. Dieser umfasste die schrittweise Identifikation geeigneter Teams, deren Qualifizierung für partnerschaftliche Modelle sowie ihre parallele Einbindung in die Auftragsakquise. Durch diese Vorgehensweise konnte nicht nur der Umsatz stabilisiert, sondern langfristig gesteigert werden. Zudem führte die frühzeitige Integration der Teams in die neuen, kooperativen Projektstrukturen zu spürbarer

Begeisterung und hoher Motivation. Dies zeigte sich unter anderem in einer verbesserten internen und externen Mitarbeitergewinnung für Partnerschaftsmodelle sowie in einem reibungslosen Übergang in die Ausführungsphase.

Der Fokus auf das eigentliche Bauen hat die Effizienz jedes einzelnen Mitarbeiters in der Ausführungsphase deutlich erhöht. Dieses klare Augenmerk sorgt dafür, dass während der Umsetzung bei allen Beteiligten ein gemeinsames Verständnis besteht, wodurch Konflikte in Form von Behinderungen oder Nachträgen vermieden werden. Durch diese Optimierungen konnte MARKGRAF mit dem gleichen Personalaufwand eine deutlich höhere Prokopfbauleistung erzielen. Insgesamt zeigt sich, dass die Ausrichtung auf partnerschaftliche Modelle langfristig sowohl den Umsatz, das Ergebnis, als auch die Produktivität des IPA-abwickelnden Geschäftsbereiches positiv beeinflusst haben.

In verschiedenen Unternehmensbereichen entstanden neue Aufgaben und Verantwortlichkeiten. So hat sich beispielsweise die Rolle des Projektleiters dahingehend verändert, dass vorher durch ihn allein getroffene Entscheidungen nun gemeinsam mit den anderen Projektleitern der Allianzpartner auf Ebene des Projektteams erarbeitet werden (vgl. IPA Zentrum 2024b). Sein Fokus liegt vielmehr auf der einvernehmlichen Zusammenarbeit und Koordination der verschiedenen Projektteams sowie Überwachungs- und Steuerungsaufgaben in Bezug auf Kosten und Zeit. Generell sind die Aufgaben in den Unternehmensbereichen eng mit dem Projekt verbunden. Diese tragen dazu bei, die notwendigen Veränderungen und Anpassungen in den Prozessen des Unternehmens in Bezug auf die neue Projektabwicklungsmethode zu verankern. Ein wichtiger Bestandteil dieses Prozesses ist der Rückkopplungskreislauf ins Unternehmen. Dieser kontinuierliche Lern- und Verbesserungsprozess ermöglicht es, kontinuierlich Feedback zu sammeln, Erfolge sowie Herausforderungen frühzeitig zu erkennen und darauf basierende Verbesserungen vorzunehmen.

#### ***4. Fazit***

Aus Sicht der Unternehmenssteuerung MARKGRAF ist die integrierte Projektabwicklung ein Abwicklungsmodell, das nicht nur in der Baubranche zentral und dauerhaft verankert bleibt, sondern zukünftig eine immer größere Rolle einnehmen wird. Die bisherigen Erfahrungen bei MARKGRAF zeigen deutlich, dass IPA insbesondere die Komplexität von Bauprojekten am besten händelbar macht (vgl. IPA-Zentrum 2025a). Durch die systematische Integration verschiedener Fachbereiche,

den Einsatz digitaler Werkzeuge wie BIM sowie eine offene und kooperative Unternehmenskultur können kommende Herausforderungen besser gemeistert werden.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Abwicklung von Bauprojekten im Rahmen der IPA für MARKGRAF nicht nur kurzfristige Erfolge ermöglicht, sondern vielmehr den Grundstein für eine nachhaltige Weiterentwicklung legt. Die enge Verzahnung von praktischer Umsetzung, externer Unterstützung und einer offenen Haltung gegenüber Veränderungen schafft eine solide Basis für eine nachhaltige Implementierung der integrierten Projektabwicklung. Diese ganzheitliche Herangehensweise befähigt das Unternehmen, den kontinuierlichen Verbesserungsprozess aktiv zu leben und sich stetig weiterzuentwickeln – zum Vorteil aller Beteiligten und für die gesamte Organisation.

Die erfolgreiche Einführung der integrierten Projektabwicklung bei MARKGRAF zeigt sehr gut: Mit einem systematischen Ansatz lässt sich auch in einem mittelständischen Bauunternehmen eine Veränderung hin zu mehr Kooperation bzw. Kollaboration und ein Umdenken der langjährigen, vorherrschenden und in die Zeit gekommenen Abwicklungsmethoden erreichen. Für Bauunternehmen jeder Größe ergeben sich daraus klare Empfehlungen. Das Modell der integrierten Projektabwicklung bietet eine zukunftsweisende Lösung zur Bewältigung wachsender Herausforderungen. Voraussetzung hierfür ist jedoch eine konsequente Ausrichtung auf Zusammenarbeit statt auf isolierten Individualismus. Als entscheidenden Erfolgsfaktor konnte MARKGRAF die strategische und ganzheitliche Herangehensweise an die IPA identifizieren, die für den Erfolg der Umstellung notwendig ist. Es ist daher empfehlenswert, diese Methodik als möglichen Bestandteil einer Unternehmensstrategie anzudenken, um auch zukünftig wettbewerbsfähig zu bleiben und Projekte effizient sowie nachhaltig umzusetzen.

Die IPA-Implementierungsreise von MARKGRAF ist geprägt von einer kontinuierlichen Entwicklung und wertvollen Erkenntnissen. Im Jahr 2018 hat das Unternehmen den Prozess gestartet, ohne genau zu wissen, welche Veränderungen dieser im Unternehmen auslösen würde. Heute kann MARKGRAF stolz darauf sein, als ausführender Partner an einem IPA-Projekt beteiligt zu sein. Auf diesem Weg wurde viel gelernt – sowohl über die Methodik als auch über die eigenen Strukturen und Arbeitsweisen. Dabei ist das Unternehmen noch nicht am Ende der Umstellung angekommen, sondern sieht die Reise als fortlaufenden Lernprozess. Wie auf jeder Reise wurden neue Perspektiven aufgezeigt, wertvolle Erfahrungen gesammelt und bedeutende Partnerschaften geschlossen, die langfristig zur Weiterentwicklung und zum Erfolg beitragen. Diese

Erfahrungen werden das Unternehmen weiterhin begleiten und auch in zukünftigen Projekten wertvolle Impulse liefern. Denn nur durch echte Zusammenarbeit, Innovation und den Mut, neue Wege zu gehen, können wir die Zukunft der Baubranche aktiv gestalten und nachhaltige Werte für kommende Generationen schaffen.

### ***Literaturverzeichnis***

- Ballard, G. (2008): Lean Project Delivery System: an update, in: Lean Construction Journal, 2008, 1–19, DOI: 10.60164/73d8h1c5c.
- Borrmann, A. / König, M. / Koch, C. / Beetz, J. (2021): Building Information Modeling, in VDI-Buch, DOI: 10.1007/978-3-658-33361-4.
- Fraunhofer FIT (2025): enabling. digital. spaces, URL: <https://www.fit.fraunhofer.de/> (aufgerufen am: 09/04/2025)
- IPA-Zentrum (2022): Integrierte Projektabwicklung (IPA) – Charakteristika und konstitutive Modellbestandteile, URL: <https://ipa-zentrum.de/wp-content/uploads/2023/06/IPA-Charakteristika-und-konstitutive-Modellbestandteile-2022.pdf> (aufgerufen am: 09/04/2025).
- (2024a): Integrierte Projektabwicklung (IPA) – Charakteristikum 2: „Auswahl des geeigneten Abwicklungsmodells“, URL: <https://ipa-zentrum.de/wp-content/uploads/2024/07/Integrierte-Projektabwicklung-IPA-Charakteristikum-2-Auswahl-des-geeigneten-Abwicklungsmodells.pdf> (aufgerufen am: 09/04/2025).
- (2024b): Integrierte Projektabwicklung (IPA) – Charakteristikum 7: Konfliktprävention/-bearbeitung im IPA-Projekt, URL: <https://ipa-zentrum.de/wp-content/uploads/2024/03/Integrierte-Projektabwicklung-IPA-Charakteristikum-7-Konfliktpraevention-und-bearbeitung.pdf> (aufgerufen am: 09/04/2025).
- (2025a): Arbeits- und Fachgruppen, URL: <https://ipa-zentrum.de/organisation/arbeits-und-fachgruppen/> (aufgerufen am: 09/04/2025).
- (2025b): Integrierte Projektabwicklung (IPA) – Charakteristikum 3: Gemeinsames Risikomanagement, URL: <https://ipa-zentrum.de/wp-content/uploads/2025/03/Integrierte-Projektabwicklung-IPA-Charakteristikum-3-Gemeinsames-Risikomanagement.pdf> (aufgerufen am: 09/04/2025).
- Ipaready (2025): IPA-Ready Team, URL: <https://ipaready.team/#quickcheck-header> (aufgerufen am: 09/04/25).