Universität Zürich[UZH]

Abschlussarbeit

zur Erlangung des

Master of Advanced Studies in Real Estate

Risiko- und Erfolgsbeteiligungsmodelle bei Entwicklungs- und Bauprojekten

Anwendungen in der Praxis und Möglichkeiten der Verbesserung

Verfasser: Alexis Panoussopoulos

Eingereicht bei: Dr. Stephan Kloess

Abgabedatum: 09.09.2024

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis V

Abbildungsverzeichnis VI

Tabellenverzeichnis VII

Executive Summary VIII

1. Einleitung 1

1.1 Ausgangslage 1

1.2 Zielsetzung der Arbeit 2

1.3 Abgrenzung 2

1.4 Methodik und Vorgehen 2

2. Theoretische Grundlagen 4

2.1 Prinzipal-Agent-Theorie 4

2.1.1 Dargestellte Probleme der Prinzipal-Agent-Theorie 5

2.1.1.1 Adverse Selektion 6

2.1.1.2 Moral Hazard 6

2.1.2 Lösungsansätze der Prinzipal-Agent-Theorie 7

2.2 Vertragstheorie 8

2.2.1 First-best-Vertrag 9

2.2.2 Second-best-Vertrag 9

2.3 Anreizsysteme 10

2.3.1 Übersicht und Anforderungen 10

2.3.1.1 Entlohnungsfunktion 11

2.3.1.2 Performancemessung 11

2.3.1.3 Konzept der Zielkongruenz 12

2.3.1.4 Konzept der Anreizkompatibilität 12

2.3.2 Konflikte der Anreizkonzepte 12

2.4 Zusammenarbeitsmodelle und die Prinzipal-Agent-Theorie 13

2.4.1 Übersicht und Einordnung 13

2.4.1.1 Einzelleistungsträger ... 14
2.4.1.2 Generalplaner ... 15
2.4.1.3 Generalunternehmer ... 16
2.4.1.4 Totalunternehmer ... 17
2.4.1.5 Integrated Project Delivery ... 18
2.4.1.6 Joint Venture ... 19
2.4.1.7 Design Build ... 20
2.4.1.8 Design to Cost ... 21
2.5 Entwicklermodelle ... 22
2.5.1 Service Developer ... 22
2.5.2 Trader Developer ... 22
2.5.3 Investor Developer ... 22
2.6 Vergütungsmodelle ... 23
2.6.1 Pauschale ... 23
2.6.2 Kostendach ... 23
2.6.3 Offene Abrechnung ... 23
2.7 Erstes Zwischenfazit nach der Theorie ... 24
3. Befragung der Interessengruppen ... 25
3.1 Anlass der Datenerhebung ... 25
3.2 Forschungsdesign ... 25
3.3 Deskriptive Auswertung ... 26
3.3.1 Chancen- und Risikobeurteilungen seitens Entwickler und Investoren ... 27
3.3.2 Herangehensweise in den Projekten ... 30
3.3.3 Kriterien und Anreize ... 34
3.3.4 Beurteilung der weiteren Entwicklung in der Immobilienbranche ... 37
3.4 Zweites Zwischenfazit nach Befragungen der Interessengruppen ... 38
3.4.1 Bewilligungsfähigkeit als Risikofaktor ... 40
3.4.2 Politische Entwicklungen als Risikofaktor ... 41

4. Diskussion 41

4.1 Erste zusammenfassende Erkenntnisse 41

4.2 Anpassungsbedarf an die Zusammenarbeitsmodelle 43

4.3 Anpassungsvorschlag anhand von Design Build 44

5. Schlussbetrachtung 52

5.1 Zusammenfassung 52

5.2 Offene Fragen und Ausblick 54

Literaturverzeichnis 55

Anhang 57

Abkürzungsverzeichnis

TU	Totalunternehmer
GU	Generalunternehmer
IPD	Integrated Project Delivery
BIM	Building Information Modelling
SIA	Schweizer Ingenieur- und Architektenverein
LP	Leistungsphase
LV	Leistungsverzeichnis
ESG	Environment Social Governance
AuM	Assets under Management bzw. verwaltete Vermögen
CHF	Schweizer Franken

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Principal-Agent-Modell
Abbildung 2: Typen asymmetrischer Informationsverteilung (in Anlehnung an Hackl, 2012, S.20)
Abbildung 3: Übersicht der Organisations- und Abwicklungsmodelle (in Anlehnung an Hugi, 2023, S.20)
Abbildung 4: Organisationsform, Einzelleistungsträger (in Anlehnung an Bauen Digital Schweiz, 2022, S.13)
Abbildung 5: Organisationsform, Generalplaner (in Anlehnung an Bauen Digital Schweiz, 2022, S.13)
Abbildung 6: Organisationsform, Generalunternehmer (in Anlehnung an Bauen Digital Schweiz, 2022, S.13)
Abbildung 7: Organisationsform, Generalplaner und -unternehmer (in Anlehnung an Bauen Digital Schweiz, 2022, S.13)
Abbildung 8: Organisationsform, Totalunternehmer (in Anlehnung an Bauen Digital Schweiz, 2022, S.14)
Abbildung 9: Organisationsform, Integrated Project Delivery (in Anlehnung an Bauen Digital Schweiz, 2022, S.15)
Abbildung 10: Phasendarstellung Design-Build (in Anlehnung an MUNGG, 2023, S.49)
Abbildung 11: vereinfachte Darstellung des gewichteten Entwicklungsrisikos (in Anlehnung an Interviewpartner Entwicklung, 2024)
Abbildung 12: Markierung der Zusammenarbeitsmodelle mit den häufigsten Anwendungen unter den Interviewpartnern (in Anlehnung an Hugi, 2023, S.20)
Abbildung 13: vereinfachte Darstellung der angestrebten Entwicklung des gewichteten Entwicklungsrisikos (in Anlehnung an Interviewpartner Entwicklung, 2024)
Abbildung 14: Ausgangslage Erläuterungsprojekt
Abbildung 15: Anpassungsvorschlag nach Design Build mit Darstellung der Meilensteine M-1 bis M3
Abbildung 16: Darstellung der grundsätzlichen Zusammenhänge bezüglich Risikofähigkeit und Erfolgsbeteiligung

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: qualitative Auswertung Frage 1.1 bis 1.6, Entwickler- und Projekttypen

Tabelle 2: qualitative Auswertung Frage 2.1 und 2.2, Chancen und Risiken mit grösstem Fokus

Tabelle 3: qualitative Auswertung Frage 3.1 bis 3.6, Herangehensweise in Projekten

Tabelle 4: qualitative Auswertung Frage 3.7 bis 3.9, Herangehensweise in Projekten

Tabelle 5: qualitative Auswertung Frage 4.1 bis 4.8, Kriterien und Messweisen der Erfolgsbeteiligung

Tabelle 6: qualitative Auswertung Frage 5, Entwicklung in der Immobilienbranche

Executive Summary

Die Untersuchung heute angewendeter Zusammenarbeitsmodelle zwischen Auftragnehmern und Auftraggebern sowie ihrer möglichen Anpassung, hin zu einem möglichst partnerschaftlichen und transparenten Risiko- und Erfolgsbeteiligungsmodell, ist Ziel dieser Arbeit. Auf Basis von theoretischen Grundlagen wurden mehrere Experteninterviews mit Vertretern aus der Praxis durchgeführt. Die zusammenfassenden Erkenntnisse sind dabei ernüchternd und zugleich bezeichnend für die Branche. Im durchschnittlichen Entwicklungs- und Bauprojekt werden keine Beteiligungen an Erfolgen angestrebt oder angewendet. Jeder Stakeholder sucht nach der eigenen Nutzenmaximierung im Projekt. Dabei werden, bei möglichst grosser Risikoabgabe, die Planung und die Kosten ausgereizt. Der Preiskampf hin zum günstigsten Angebot ist dabei die Folge. Dies ist die erste Erkenntnis. Die Entwicklungen in der Wohnungspolitik mit dem Ruf nach mehr Regularien, wie diese beispielsweise bereits in Genf und in Basel-Stadt angewendet werden, sind aufseiten von Investoren und Entwicklern ein grosser Unsicherheitsfaktor. Zusammen mit den komplexer werdenden Anforderungen an das Bauen und den immer länger dauernden Baubewilligungsverfahren bilden diese Aspekte die grössten Unsicherheiten in einem Entwicklungsprojekt ab. Weitere Risiken werden dabei kaum erwähnt, da diese bereits heute mehrheitlich an die Projektbeteiligten abgegeben werden. Dies ist die zweite Erkenntnis. Zugleich besteht überwiegend der Wunsch nach mehr Investorentauglichkeit. Die Nachfrage nach mehr Transparenz, unternehmerischem Denken und einer unkomplizierten Handhabung der Zusammenarbeit ist vorhanden. In ihrem Ansatz integrative Zusammenarbeitsformen werden dabei bereits verfolgt oder zumindest angestrebt. Dies ist die dritte Erkenntnis. In den derzeit angewendeten Modellen ist bei gleichzeitigem Bestreben nach Innovation der Handlungsspielraum der einzelnen Beteiligten meistens ebenso eingeschränkt und starr wie es die Vertragsformen sind, welche eingegangen werden. Die vollständige Kontrolle im Projekt behalten zu wollen, hat eine hohe Priorität. Dies ist die vierte Erkenntnis. Um der Ausgangslage und den gemachten Beobachtungen gerecht zu werden, wird eine Anpassung nach „Design Build“ vorgeschlagen, einem Modell, welches bereits viele Themen mit seinem integrativen Ansatz aufnimmt. In der vorgeschlagenen Anpassung werden einzelne Projektmeilensteine gesetzt, welche die Zielsetzungen, Erfolgskriterien sowie Risiko- und Erfolgsbeteiligungen abbilden. Dabei wird konsequent dem Grundsatz gefolgt, dass grösserer Handlungsspielraum zu mehr Risikofähigkeit führt und ein höherer Risikobeitrag zu mehr Erfolgsbeteiligung berechtigt. Dies ist die abschliessende Erkenntnis.

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage

In der Schweiz bestätigt sich heutzutage weiterhin eine Nachfrage nach Wohnraum. Gleichzeitig wird jedoch von sinkenden Hochbauinvestitionen ausgegangen (Wüest Partner, 2023, S.98). In der Schweiz haben sich in den vergangenen Jahren, geopolitische sowie weitere globale Ereignisse auf die Bauwirtschaft ausgewirkt. Die Baukosteninflation ist dabei nur eines der Risiken, welchen derzeit Auftraggeber in der Schweiz begegnen. Das regulatorische Umfeld und die politischen Entwicklungen können ebenso investitionshemmende Rahmenbedingungen in der Betrachtungsweise von Bauherrschaften sein. Im Zuge der baulichen Verdichtung kommt es zur Forderung nach Um- und Anbauten, welche in der Regel anspruchsvoller und mit mehr Ungewissheiten verbunden sind als «einfache» Ersatzneubauten (Wüest Partner, 2023, S.98–99). Die erhöhten Anforderungen durch teilweise denkmalgeschützte Objekte sowie die weiteren Ziele eines guten Baus hinsichtlich Energieeffizienz und Lärmschutz erhöhen dabei den Komplexitätsgrad des Planungs- und Bauprozesses erheblich (Lehmann, 2023, S.1–39). Demgegenüber stehen die heute in der Schweiz meist angewendeten Zusammenarbeitsmodelle zwischen Auftraggebern und Auftragnehmern. Diese bilden bei grösseren Bauvorhaben zumeist die klassischen Totalunternehmermodelle (TU-Modell) oder Generalunternehmermodelle (GU-Modell) ab. Insbesondere diese Modelle zielen darauf ab, die Risiken möglichst umfassend und einseitig auf den Auftragnehmer abzuwälzen, was aus Sicht des Auftraggebers nachvollziehbar ist. Grundsätzlich besteht die Annahme, dass ein Auftraggeber daran interessiert ist, seine Rendite zu erhöhen und gleichzeitig sein Risiko zu minimieren. Damit werden die Aufträge nebst anderen Kriterien zumeist an denjenigen Anbietenden vergeben, welcher bei einem Bau mit normaler Komplexitätsstufe den besten und somit tiefsten Preis für diese Risikoübernahme anbietet. Es bilden sich somit zwei gegenüberstehende Pole, zum einen die Risiken und zum anderen die Renditepotenziale. Dazwischen ist oftmals kein Grenzbereich zu erkennen. Einzelne Annäherungen in Richtung eines partnerschaftlichen Ansatzes sind jedoch bereits vorhanden und finden auch in der Schweiz ihre Anwendung. Erwähnenswert sind dabei abgestufte Abwicklungsmodelle sowie das Modell von Integrated Project Delivery (IPD).

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Diese Arbeit hat zum Ziel, die verschiedenen, heute in der Schweiz zumeist angewendeten Zusammenarbeitsmodelle in einen theoretischen Kontext zu stellen. Daneben soll insbesondere ein Praxisbezug durch Standpunkte von Entwicklern und Investoren hergestellt werden. Es werden hierbei zusätzlich zu den Chancen und Risiken auch die Herangehensweise in den Projekten sowie die Anwendung von Kriterien und Messweisen der Zusammenarbeit erforscht. Die Frage nach der heutigen Anwendung von Risiko- und Erfolgsbeteiligungsmodellen bei Entwicklungs- und Bauprojekten steht dabei im Vordergrund.

Konkret werden folgende Fragen untersucht:

A: Welche Chancen und Risiken werden seitens der Entwickler und Investoren priorisiert?

B: Welche Zusammenarbeitsformen, mit ihren beauftragten Unternehmen, wählen Investoren und Entwickler, um diesen Chancen und Risiken zu begegnen, und werden dabei auch Risiko- und Erfolgsbeteiligungsmodelle angewendet?

C: Welches sind für Investoren und Entwickler die Kriterien, um Risiko- und Erfolgsbeteiligungsmodelle mit Drittpartnern einzugehen und wie erfolgt die Bestimmung und die Messung der Erfolgsgrössen solcher Modelle?

Abschliessend soll mithilfe der gewonnenen Erkenntnisse ein pragmatischer Vorschlag im Sinne eines partnerschaftlichen Ansatzes zur Risiko- und Erfolgsbeteiligung formuliert werden.

1.3 Abgrenzung

Diese Arbeit begrenzt sich auf den Schweizer Markt. Die Fokusgruppe der Interviewpartner bilden institutionelle Investoren sowie professionelle Entwickler. Als Bausektor wird dabei der Hochbau mit seinen gängigen Zusammenarbeitsformen betrachtet. Die Untersuchung strebt dabei keine Unterscheidung der Zusammenarbeitsformen nach Baukategorie an.

1.4 Methodik und Vorgehen

Für die vorliegende Arbeit wird die Methodik der qualitativen Sozialforschung mittels ausgewählter Experteninterviews angewendet. Von insgesamt 26 angefragten Interviewpartnern wurden strukturierte Interviews mit acht Vertretern professioneller Entwickler und acht Vertretern institutioneller Investoren geführt. Mit zusammengezählt

über 60 Mrd. CHF an Assets under Management (AuM) werden die Erkenntnisse aus den Interviews mit den Investorenvertretern als repräsentativ angenommen. Dies im Vergleich mit ca. 150 Mrd an totalen AuM institutioneller Investoren in der Schweiz (Wüest Partner, 2015, S.4). Die Interviewpartner seitens Entwicklung decken alle Entwicklertypen ab und sind im höheren Management vertreten. Zusammen mit ihrer Erfahrung und der Bekanntheit ihrer Unternehmungen werden die Standpunkte der Entwickler ebenfalls als repräsentativ angenommen. Die Auswertung der Aussagen aus den Interviews verfolgt dabei den Ansatz einer qualitativen Interpretation und bildet keine quantitative Auswertung ab.

Im Kapitel der theoretischen Grundlagen werden die Prinzipal-Agent-Theorie und deren Erkenntnisse reflektiert. Nach einem Exkurs in die Vertragstheorie werden die verschiedenen Zusammenarbeitsformen erläutert und deren Verbindungen zur Prinzipal-Agent-Theorie hergestellt. Die Erläuterung möglicher Anreizsysteme und diejenige der verschiedenen Verrechnungsmodelle, welche heute bei Bau- und Entwicklungsprojekten angewendet werden, bilden den Abschluss des theoretischen Teils.

Im dritten Kapitel sollen die Erkenntnisse aus den Experteninterviews im Umgang mit Chancen, Risiken, Zusammenarbeitsmodellen sowie etwaige Anwendungen von Risiko- und Erfolgsbeteiligungen deskriptiv ausgewertet und reflektiert werden.

Abschliessend werden die anzupassenden Faktoren in der heutigen Zusammenarbeit zwischen Investor und Entwickler oder Entwickler und Gesamtleister sowie weiteren Partnern eruiert, um ein Zusammenarbeitsmodell im Sinne eines partnerschaftlichen Risiko- und Erfolgsbeteiligungsmodells vorzuschlagen. Der Vorschlag sollte an ein vorhandenes Zusammenarbeitsmodell anknüpfen, um möglichst unkompliziert und verständlich in seiner Umsetzbarkeit zu sein.

2. Theoretische Grundlagen

2.1 Prinzipal-Agent-Theorie

Die Prinzipal-Agent-Theorie wird oft herangezogen, um vertragstheoretische Probleme zu erläutern (Bannier, 2005, S.23–27). Dabei beschreibt die Theorie das Zusammenspiel von zwei Vertragsparteien. Es wird zwischen der Rolle des Prinzipals (Auftraggeber) und derjenigen des Agenten (Auftragnehmer) unterschieden (Hackl, 2012, S.16). Der Prinzipal (Auftraggeber) vergibt den Auftrag und richtet die Entschädigung aus. Er bestimmt ebenfalls die Rahmenbedingungen, an welche sich beide Parteien halten müssen, um eine vertragliche Beziehung einzugehen. Der Agent erhält das Entgelt für die ihm vom Prinzipal delegierte Arbeit. Er akzeptiert die Rahmenbedingungen des Prinzipals zum Eintritt in die Vertragsbeziehung. Beide Parteien verbindet neben dem gemeinsamen Vertrag das Ziel, den individuellen Nutzen zu maximieren. Dieses individuelle Ziel ist unabhängig vom definierten Projektziel. Dies und die weiteren Erläuterungen werden in Abbildung 1 verdeutlicht.

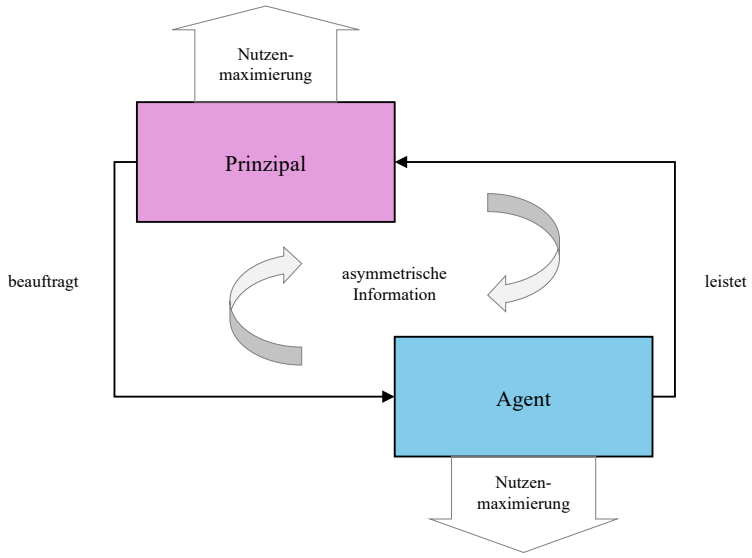

Abbildung 1: Prinzipal-Agent-Modell

Eine Grundproblematik der Prinzipal-Agent-Theorie liegt in der asymmetrischen Informationsverteilung zwischen dem Prinzipal und dem Agenten. Wird die Umwelt nicht beachtet, kann beim Agenten von der informierten und beim Prinzipal von der uninformierten Partei ausgegangen werden (Bannier, 2005, S.23–27). Der Agent wird dabei als informierte Partei bezeichnet, weil davon ausgegangen wird, dass er sein Verhalten und seine Absichten kennt. Diese Informationsasymmetrie kann sich der Agent zunutze machen, um die ihm delegierte Aufgabe in seinem Sinne zu optimieren, da der

Prinzipal den Agenten und seine Handlungen nicht beobachten kann (Bannier, 2005, S.23–27). Ebenso sind dem Prinzipal die Absichten des Agenten unbekannt.

Solche Prinzipal-Agent-Beziehungen treten beispielsweise zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern oder Versicherungsgebern und Versicherungsnehmern auf (Bannier, 2005, S.23–27), im Kontext dieser Arbeit jedoch auch zwischen Bauherren und Entwicklern, Planern oder Bauunternehmern. Hinter jedem Vertragsabschluss zweier Parteien steht eine Zusammenarbeit zwischen Prinzipal und Agent.

2.1.1 Dargestellte Probleme der Prinzipal-Agent-Theorie

Die angesprochene Informationsasymmetrie kann dabei entweder vor oder nach Vertragsabschluss bestehen. Vor Vertragsabschluss wird von der Informationsasymmetrie „ex ante“ und nach Vertragsabschluss von einer Informationsasymmetrie „post ante“ gesprochen. Diese Informationsasymmetrien, welche auch zu Problemen in der Selektion führen, werden, je nachdem, wann diese auftreten, entweder als „Adverse Selektion“ (ex ante) oder „Moral Hazard“ (post ante) bezeichnet (Riedener, 2018, 17–18). Dies wird anhand des folgenden Schemas verdeutlicht.

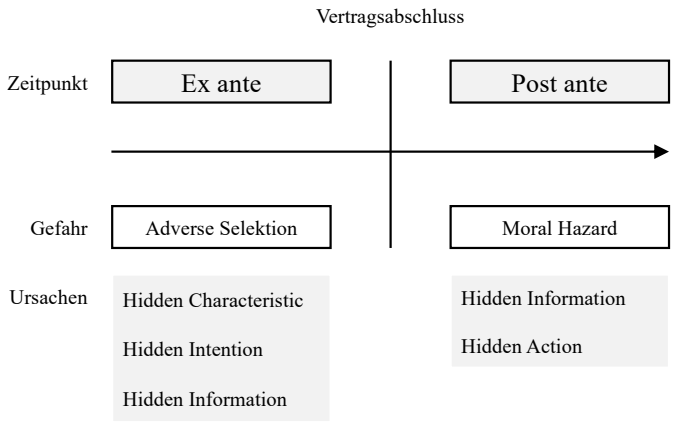

Abbildung 2: Typen asymmetrischer Informationsverteilung (in Anlehnung an Hackl, 2012, S.20)

Diese in der Prinzipal-Agent-Theorie auftretenden Problemstellungen und deren weitere Unterscheidungen werden in den folgenden Kapiteln näher erläutert.

2.1.1.1 Adverse Selektion

Der Begriff der adversen Selektion stammt aus der Versicherungstheorie und bedeutet so viel wie „negative Auswahl“. Eine adverse Selektion kommt dabei immer ex ante, also vor Vertragsabschluss, zustande. Dabei ist dies die Beschreibung eines Problems der Prinzipal-Agent-Theorie, welche auf asymmetrischen Informationen zwischen dem Prinzipal und dem Agenten zurückzuführen ist (Orfanidis, 2013, S.9–10). Wenn der Agent bereits vor Vertragsabschluss über mehr Informationen als der Prinzipal verfügt, kann er diese als sogenannte «Hidden Characteristics», «Hidden Intentions» oder «Hidden Information» gegenüber dem Prinzipal verwenden (Hackl, 2012, S.19–20). In allen Fällen erfährt der Prinzipal durch die asymmetrische Information eine negative Auslese des Agenten. Das bedeutet, dass der Prinzipal einen Agenten oder Auftragnehmer bestimmt, welchen er bei vollständiger Transparenz und Information nicht ausgewählt hätte.

Als „Hidden Characteristics“ wird der Umstand bezeichnet, wenn der Agent seine Eigenschaften nicht vollumfänglich preisgibt. Beispielsweise schliesst ein Versicherungsnehmer mit einer Versicherung einen günstigen Autoversicherungsvertrag ab, ohne der Versicherung mitzuteilen, dass er ein schlechter Autofahrer ist. Hierbei erfährt die Versicherung eine adverse Selektion, da sie womöglich mehr bezahlen wird, als der Versicherte ihr mit dem günstigen Vertrag einbringt.

Bei der „Hidden Intention“ wird beim Agenten von einer verborgenen Absicht ausgegangen. Dabei schliesst der Agent mit dem Prinzipal aus eigener Agenda einen Vertrag ab. Diese verborgene Absicht ist gegebenenfalls nicht im Interesse des Prinzipals. Auch hier kommt es für den Prinzipal zu einer adversen Selektion.

Die „Hidden Information“ liegt vor, wenn der Agent anderweitige Informationen aufweist, über die der Prinzipal nicht verfügt. Beispielsweise kann ein Bauunternehmen die Risiken für die Errichtung einer neuen Wohnsiedlung in den meisten Fällen deutlich besser einschätzen als der Prinzipal (Hackl, 2012, S.17).

2.1.1.2 Moral Hazard

Das Problem des Moral Hazard tritt anders als die adverse Selektion post ante, d. h. nach Vertragsabschluss zwischen dem Prinzipal und dem Agenten auf. Um das Beispiel der Versicherung wiederaufzunehmen, geht es grundsätzlich um ein zusätzliches Schadensrisiko für die Versicherung, welches durch unvorsichtiges Handeln des Versicherungsnehmers nach dessen Versicherungsabschluss eintritt (Bannier, 2005,

S.78–79). Auch hier handelt es sich um eine Schwierigkeit für den Prinzipal, welche sich in zwei Definitionen gliedern lässt. Hierbei wird von der „Hidden Information“, welche ebenfalls bei einer adversen Selektion auftreten kann, oder der „Hidden Action“ gesprochen , welche nur post ante auftritt.

Als „Hidden Information post ante“ wird ein Informationszufluss des Agenten beschrieben, welcher dem Prinzipal verborgen bleibt. Beispielsweise kann ein Patient die Leistung seines behandelnden Arztes nur schwer selbst einschätzen, da ihm das Fachwissen dazu fehlt. Der Patient kann also mangels Informationen nicht bewerten, ob ihm der Arzt mit seiner Behandlung geholfen hat oder ob dieser ihm eine Information vorenthält, welche besagen würde, dass er gar nicht dermassen krank ist (Orfanidis, 2013, S.10).

Die „Hidden Action“ beschreibt die zweite Kategorie des Moral Hazard. Dabei kommt es nach Vertragsabschluss zu vom Prinzipal ungewollten und nicht beobachtbaren Handlungen des Agenten. Beispielsweise fährt ein Versicherungsnehmer einer Vollkasko-Autoversicherung nach deren Abschluss deutlich schneller und unvorsichtiger, als er dies ohne diese Versicherung tun würde. Dabei sind die „Hidden Actions“ durch den Prinzipal meistens schwer rekonstruierbar oder gerichtlich nachzuweisen (Bannier, 2005, S.78–79).

Beide Kategorien des Moral Hazard basieren auf den Annahmen, dass der Prinzipal sowie der Agent gegenseitig voneinander abhängig sind, um ihren Nutzen zu maximieren. Dabei verfügt der Agent jedoch über die Freiheit, seine Informationen preiszugeben oder nicht sowie seine Arbeitsleistung nach eigener Einschätzung anzupassen (Hackl, 2012, S.18).

2.1.2 Lösungsansätze der Prinzipal-Agent-Theorie

Da beide Parteien, der Prinzipal und der Agent, versuchen, ihren Nutzen zu maximieren, kann es vorkommen, dass der Agent nicht nur im Sinne des Prinzipals handelt. Um dieses Risiko zu reduzieren und die vorhandene Informationsasymmetrie zu glätten, muss der Prinzipal dem Agenten einen Vertrag vorlegen, welcher den Agenten dazu zwingt, seine Informationen preiszugeben. Die Aufwendungen, welche der Prinzipal hierfür tätigen muss, werden „Agency Costs“ genannt (Riedener, 2018, S.17–18).

Zur Vorbeugung einer adversen Selektion, welche sich in einen Moral Hazard weiterentwickeln kann, lassen sich verschiedene Methoden anwenden.

Beim «Screening» geht es darum, dass dem Agenten eine Auswahlmöglichkeit an Verträgen gegeben wird (Bannier, 2005, S.118–119). Durch die Vertragsauswahl des Agenten gibt dieser somit Informationen preis, welche seine Intentionen und Fähigkeiten offenbaren. Auch hierfür muss der Agent nach dem Prinzip der Nutzenmaximierung handeln. Ein typisches Beispiel dafür sind die Versicherungsverträge mit ihren unterschiedlichen Franchisen und Kategorien. Wählt ein Versicherungsnehmer einen Vertrag mit hoher Franchise aus, wird er weniger bezahlen müssen und der Versicherungsgeber wissen, dass er wahrscheinlich eher gesund ist oder ein tendenziell geringeres gesundheitliches Risiko hat im Unterschied zum Versicherungsnehmer mit der tiefsten Franchise (Hackl, 2012, S.17). Auf die Baubranche bezogen könnte zum Beispiel gesagt werden, dass die Wahl oder Unterzeichnung eines pauschalen Vertrags gegenüber einer offenen Abrechnung darauf schliessen lässt, dass der Agent beziehungsweise Bauunternehmer von keinen unvorhergesehenen Kosten ausgeht.

Ein zweiter Ansatz, das Risiko der adversen Selektion zu reduzieren, ist das sogenannte «Signalling» (Hackl, 2012, S. 17). In diesem Kontext legt der Agent bereits vor Vertragsabschluss dem Prinzipal die durch ihn gewünschten Informationen offen. In der Baubranche wird dies oft mittels der sogenannten Präqualifikation angestrebt. Hierbei geht es noch vor Vertragsabschluss darum, Informationen zum Unternehmen und zur eigenen Leistungsfähigkeit offenzulegen. Auch kommt es vor, dass bereits vor Vertragsabschluss Informationen zum Projekt aus Sicht des Agenten eingefordert werden, beides mit der Absicht, die Informationsasymmetrie zu reduzieren und somit die richtige Auswahl zu treffen.

Sobald die Auswahl des Vertragspartners getroffen wurde, kann mittels vertraglicher Ausgestaltungen das Risiko des Moral Hazard reduziert werden. Dies wird häufig mittels Zielsetzungen oder vertraglicher Pönalen versucht. Durch dieses enge Korsett vertraglicher Pönalen ist der Agent gezwungen im Sinne des Prinzipals zu handeln, wenn er seinen Nutzen maximieren möchte.

2.2 Vertragstheorie

Ein optimaler Vertrag sollte möglichst zwei Ziele erreichen, erstens die Ressourcen der beiden Vertragspartner optimal einzusetzen und zweitens die beste Risikoverteilung nach Risikopräferenz der Vertragspartner umzusetzen. Ein Vertrag bildet jedoch selten jeden möglichen Eintrittsfall ab. Darum ist es von Bedeutung, dass dieser so formuliert wird, dass keiner unterzeichnenden Partei Anreiz gegeben wird, einen Vertragsbruch zu begehen (Bannier, 2005, S.22–23).

2.2.1 First-best-Vertrag

Der First-best-Vertrag stellt ein theoretisches Vertragskonstrukt dar, bei welchem von einer Informationssymmetrie zwischen dem Prinzipal und dem Agenten ausgegangen wird. Durch den Output, genauer gesagt, die Handlung des Agenten im Sinne des Prinzipals entsteht dem Agenten ein negativer und dem Prinzipal ein positiver Nutzen. Um diese Ungleichheit aufzulösen, kann der Prinzipal dem Agenten eine Kompensation anbieten, welche für beide Seiten pareto-effizient ist (Bannier, 2005, S.23–27).

Ein First-best-Vertrag ist ebenfalls unter Informationsasymmetrie möglich, jedoch nur, wenn eine Partei risikoneutral ist. Das heisst, dass diese bereit ist, Risiken ohne Gegenleistung zu tragen (Bannier, 2005, S.23–27).

Wie bereits erwähnt, stellt diese Situation eine theoretische dar, welche in der Praxis selten vorkommt. Demgegenüber stellt der „Second-best-Vertrag“ eher eine plausible Vertragskonstellation dar.

2.2.2 Second-best-Vertrag

Beim Second-best-Vertrag wird davon ausgegangen, dass eine Informationsasymmetrie besteht sowie beide Vertragsparteien risikoavers sind. Dabei ist es entscheidend, die Risikoneigungen beider Vertragspartner zu kennen. Der optimale Vertrag sollte die meisten Risiken derjenigen Partei übertragen, welche am ehesten imstande ist, diese zu bewältigen. Wenn die Höhe der Vergütung am Produktions-Output bemessen wird, entsteht durch den zusätzlichen, nicht kontrollierbaren Umweltfaktor ein Output-Risiko für den Agenten. Die Umwelt kann sich dabei in verschiedener Weise bemerkbar machen, zum Beispiel durch das Wetter oder geopolitische und wirtschaftliche Schocks. Der Agent wird nun bei risikoaverser Haltung eine zusätzliche Vergütung für die Risikoübernahme verlangen (Bannier, 2005, S.23–27).

> *«Unter Informationsasymmetrie und Risikoaversion des Agenten ergibt sich somit ein Trade-off zwischen einer effizienten Produktion und einer optimalen Risikoaufteilung. Der optimale Vertrag ist daher nur second-best-optimal, indem er den bestehenden Trade-off zwischen Effizienz und Risikoteilung zu minimieren versucht» (Bannier, 2005, S.24).*

Zur optimalen Gestaltung dieses Trade-Off müssen im Vertrag Anreize geschaffen werden, um die Interessen der Parteien auf einen Nenner zu bringen (Bannier, 2005, S.23–27).

2.3 Anreizsysteme

Anreizsysteme dienen primär dazu, den Agenten dazu zu führen, im Sinne des Prinzipals zu handeln und dessen Nutzen zu maximieren. Es sollen Verhaltensweisen gefördert werden, welche in der Literatur auch als „Verhaltensfunktion“ bezeichnet werden. Dabei wird in erster Linie vom wirtschaftlichen Nutzen gesprochen (Wollscheid, 2012, S.9–13). Es können jedoch auch andere Nutzenmaximierungen angestrebt werden, wie die Risikominderung oder der zeitliche Nutzen.

2.3.1 Übersicht und Anforderungen

Grundsätzlich können Anreizsysteme eine materielle und eine nicht materielle Belohnung beinhalten (Wollscheid, 2012, S.13–14). In den folgenden Kapiteln wird jedoch eine Beschränkung auf die materielle Belohnung vorgenommen, da es in einem Vertrag mit Dritten immer mindestens um diese geht.

> *«Geld ist unabhängig von individuellen Präferenzen einsetzbar, da der Empfänger durch Geld in die Lage versetzt wird, verschiedene Bedürfnisse und Wünsche zu erfüllen. Finanzielle Belohnungen können ausserdem flexibler eingesetzt werden» (Laux, 2006; zit. in Wollscheid, 2012, S.13).*

Das finanzielle Anreizsystem, welches näher erläutert werden soll, besteht grundsätzlich aus zwei Teilen. Der erste Teil ist das Performancemass und der zweite Teil die Entlohnungsfunktion. Das Performancemass bildet dabei die Bemessungsgrundlage für die mit der Zielerreichung verknüpfte Entlohnung. Die Wahl dieser beiden Elemente bildet gleichzeitig auch die Herausforderung des Anreizsystems. Für das Performancemass muss eine ökonomische Grösse definiert werden, welche in den Kontext der Leistung des Agenten gesetzt werden kann. Bei der Entlohnungsfunktion ergibt sich das Problem, dass sich mit dieser der Agent automatisch anders verhalten wird, da auch der Agent grundsätzlich von seiner eigenen Nutzenmaximierung getrieben ist. Seine Entscheidungen werden also von der Entlohnungsfunktion beeinflusst (Wollscheid, 2012, S.13–14).

Um ihrer Rolle der Steuerungsfunktion gerecht zu werden, müssen Anreizsysteme gewisse Eigenschaften aufweisen, sodass sie auch zielführend sind. Neben den oben genannten Komponenten verfolgen Anreizsysteme ebenfalls die Konzepte der Zielkongruenz und der Anreizkompatibilität (Wollscheid, 2012, S.18–20). Mittels der Zielkongruenz als übergeordnetes Konzept soll verhindert werden, dass bezüglich der finanziellen Interessen ein Zielkonflikt besteht.

Weniger relevante Konzepte stellen die Manipulationsfreiheit sowie die Entscheidungsverbundenheit dar. Dabei besagt das Konzept der Manipulationsfreiheit, dass das Performancemass durch den Agenten nicht beeinflussbar sein sollte, da ansonsten dieser durch dessen Manipulation seine Entlohnung steigern könnte bei gleichzeitig geringerem Output für den Prinzipal. Die Entscheidungsverbundenheit besagt, dass die Entlohnung in möglichst geringem Abstand zur Leistungserbringung erfolgen soll, da die Anreizwirkung auf den Agenten sinkt, je länger dieser auf seine Belohnung warten muss. Dies kann jedoch zum Problem werden, wenn der Ausweis des Erfolgs eine Annahme des Gesamterfolgs nach sich zieht, womit teilweise dem Konzept der Manipulationsfreiheit widersprochen werden würde (Wollscheid, 2012, S.18–20).

2.3.1.1 Entlohnungsfunktion

Die Entlohnungsfunktion bestimmt den Zusammenhang zwischen der Höhe des Performancemasses und der Entlohnung. Dabei beruht diese auf den Risiko- und Zeitpräferenzen der Akteure. Die Entlohnungsfunktion kann unabhängig vom Performancemass definiert werden (Wollscheid, 2012, S.31–32).

2.3.1.2 Performancemessung

Das Performancemass kann kontrollierend wirken und zugleich zur Steuerung des Agentenverhaltens beitragen. Die Präferenzen und Ziele des Prinzipals müssen zur richtigen Definition bekannt sein. Dabei stellt die Wahl des Performancemasses als Bemessungsgrundlage für die Entlohnungsfunktion ein Problem dar, wenn die Präferenzen des Prinzipals nicht eindeutig sind. Unter der Annahme, dass der Prinzipal an seiner wirtschaftlichen Nutzenmaximierung interessiert ist, stellt sich die Frage, wie diese Nutzenmaximierung definiert wird. Verschiedene Möglichkeiten sind in diesem Rahmen denkbar. Hierbei ist zu klären, ob der Endpreis, die zeitliche Abwicklung oder andere Komponenten für den Prinzipal von Bedeutung sind. Der Agent wird sich nun bei der Wahl seiner Entscheidungen auf die Auswirkungen seiner Entlohnung beziehen. Grundsätzlich sollte bei einer positiven Beeinflussung des Performancemasses auch die Entlohnung positiv beeinflusst werden und umgekehrt. Dies führt schlussendlich zu einer Anreizwirkung und zu einer Übereinstimmung des Performancemasses mit den Zielen des Prinzipals (Wollscheid, 2012, S.32–34).

2.3.1.3 Konzept der Zielkongruenz

Das Konzept der Zielkongruenz besagt, dass das Performancemass so gestaltet sein muss, dass ausschliesslich Handlungen im Sinne des Prinzipals getätigt werden. Dabei sollte das Performancemass so ausgelegt sein, dass dieses bei positiver Performance steigt und umgekehrt. Die Entlohnung des Agenten wird dabei seitens des Prinzipals nicht berücksichtigt, da diese theoretisch den Nutzen des Prinzipals wieder schmälern würde. Dieses Konzept der Zielkongruenz wird ebenfalls „goal congruence“ genannt (Wollscheid, 2012, S.20–21).

2.3.1.4 Konzept der Anreizkompatibilität

Das Konzept der Anreizkompatibilität, oder auch „preference-similarity“ genannt, ist eng mit dem Konzept der Zielkongruenz verwandt. Dieses Konzept fordert, dass der Agent dann einen finanziellen Nutzen erzielt, wenn auch der Prinzipal einen finanziellen Nutzen erfährt. Dieses Konzept wird deshalb auch als „Win-win-Kriterium“ bezeichnet. Wenn sich demnach der Prinzipal und der Agent ausschliesslich an finanziellen Grössen orientieren, kann davon ausgegangen werden, dass die Entscheidungen des Agenten nur im Sinne des Prinzipals getroffen werden. Der Aktionsspielraum ist bei diesem Konzept als uneingeschränkt zu betrachten. Dies widerspricht der Prinzipal-Agent-Theorie, welche den Aktionsspielraum des Agenten auf das Nötigste einschränkt (Wollscheid, 2012, S.23–25).

2.3.2 Konflikte der Anreizkonzepte

Bei ungleichen Präferenzen von Prinzipal und Agent kann es zwischen der Zielkongruenz und der Anreizkompatibilität zu Widersprüchen kommen, da durch die Anreizkompatibilität gegebenenfalls nicht die gleichen Entscheidungen des Agenten herbeigeführt werden wie durch die Zielkongruenz, da die Anreizkompatibilität die Entlohnungsfunktion des Agenten mitberücksichtigt. Es kann etwa sein, dass sich ein Agenten-Entscheid positiv auf das Projekt auswirkt, also zielkongruent ist, jedoch die Auswirkung zu klein ist, um gegenüber dessen Entlohnung zu bestehen, und somit vom Prinzipal nicht in dem gleichen Umfang getroffen worden wäre. Zusammenfassend lässt sich jedoch argumentieren, dass dem Konzept der Anreizkompatibilität der Vorzug gegeben werden sollte, da jede Handlung auch im Sinne des Prinzipals getroffen werden sollte (Wollscheid, 2012, S.25–26). Wollscheid (2012) beschliesst dabei, das Konzept der Zielkonsistenz zu gebrauchen, welches sich als Stimmigkeit von Zielen des Prinzipals mit den Zielen des Agenten umschreiben lässt.

Im hier betrachteten Fall bedeutet dies, dass das Ziel der (Erwartungs-) Nutzenmaximierung (Marktwertmaximierung) aus Sicht des Eigentümers mit dem Ziel der (Erwartungs-)Nutzenmaximierung (Maximierung der Entlohnung auf Basis eines Performancemasses) aus Sicht des Managers übereinstimmen soll, unabhängig davon, ob der Nutzen des Eigentümers aus Sicht der Zielkongruenz oder Anreizkompatibilität definiert wird. Da der Nutzen beider Akteure von unterschiedlichen Einflüssen abhängen, sollen auch diese Sub-Ziele der Akteure konsistent zueinander sein. (Wollscheid, 2012, S.27)

2.4 Zusammenarbeitsmodelle und die Prinzipal-Agent-Theorie

2.4.1 Übersicht und Einordnung

In der Praxis gibt es verschiedene Formen der Zusammenarbeit. Diese ergeben sich dabei aus unterschiedlichen Umständen. Dabei können insbesondere folgende Rahmenbedingungen die Wahl der Zusammenarbeitsform beeinflussen: die Erfahrung seitens der Bauherrschaft, der Projektstand, das Risikoprofil, die Ressourcen oder auch die Projektziele. Untenstehend werden die verschiedenen Zusammenarbeitsformen dargestellt und in Verbindung mit den vorangegangenen Kapiteln zur Prinzipal-Agent-Theorie gebracht. Es wird also aufgezeigt, welcher Vertragspartner Prinzipal und welcher Agent ist. Ebenso werden die im Kapitel zur Prinzipal-Agent-Theorie aufgeführten Risiken pro Zusammenarbeitsmodell bewertet. Die unten aufgeführten Formen der Zusammenarbeit haben sich in der Schweiz mehrheitlich durchgesetzt und sind in der Branche bekannt.

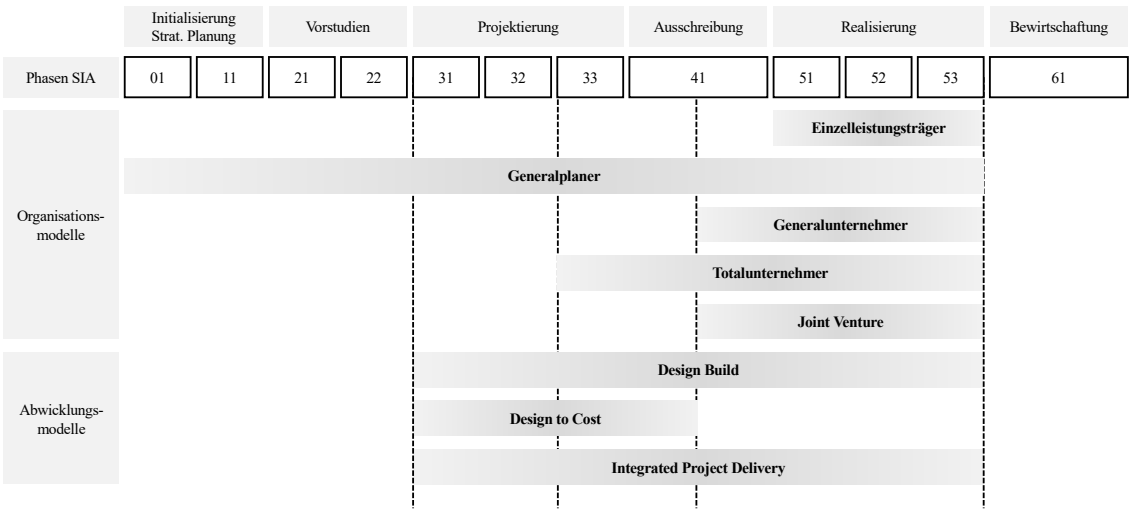

Abbildung 3: Übersicht der Organisations- und Abwicklungsmodelle (in Anlehnung an Hugi, 2023, S.20)

Um die Zusammenarbeitsmodelle in Bezug auf den Projektverlauf einordnen zu können, soll die oben aufgeführte Grafik mit der Darstellung der Bauprojektphasen nach dem schweizerischen Ingenieur- und Architektenverein (SIA) helfen. Die Zusammenarbeitsmodelle unterscheiden sich dabei grundlegend durch die unterschiedlichen Phasenabdeckungen sowie durch ihre Form der Organisation und Risikoübernahme gegenüber dem Prinzipal.

2.4.1.1 Einzelleistungsträger

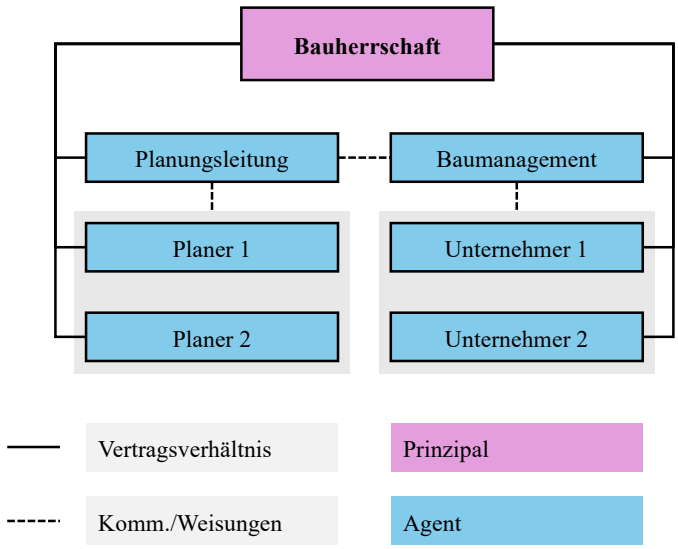

Abbildung 4: Organisationsform, Einzelleistungsträger (in Anlehnung an Bauen Digital Schweiz, 2022, S.13)

Das Modell der Einzelleistungsträger bezieht sich grundsätzlich darauf, dass die Aufträge an die Unternehmer und Planer einzeln vom Auftraggeber vergeben werden. Bei der Vergabe an Einzelleistungsträger trägt der Bauherr die grössten Risiken. Dabei fallen etwa die Projektrisiken für die Kosten, Qualität und Termine in seinen Verantwortungsbereich (Bauen Digital Schweiz, 2022, S.13). Das Modell der Einzelleistungsträger wird oft auch erweitert, indem die einzelnen Bauleistungen in Werkgruppen eingeteilt und diese dann als einzelne Werkgruppenpakete ausgeschrieben und vergeben werden. Dies resultiert dann in, je nach Projektart, fünf bis sechs Werkgruppen. Meistens werden die Werkgruppen in Tiefbau, Baumeister, Gebäudetechnik, Fassade, Ausbau und Umgebung unterteilt. Das Modell der Vergabe an Einzelleistungsträger eignet sich vorwiegend für kleinere, nicht besonders komplizierte

Aufträge, weil auch die gesamte übergeordnete Koordinationsfunktion dem Auftraggeber zugeordnet bleibt. Geschwindigkeit und Kontrolle sind hingegen Vorteile dieses Zusammenarbeitsmodells. Beim Vergleich mit der Prinzipal-Agent-Theorie lassen sich mehrere Vertragsbeziehungen erkennen, welche jedoch immer von der Bauherrschaft als Auftraggeber (Prinzipal) ausgehen. Das Risiko der adversen Selektion sowie des Moral Hazard bestehen somit mehrmals. Dieses Modell ist ebenso mit dem Generalplaner- wie auch mit dem Generalunternehmermodell kompatibel.

2.4.1.2 Generalplaner

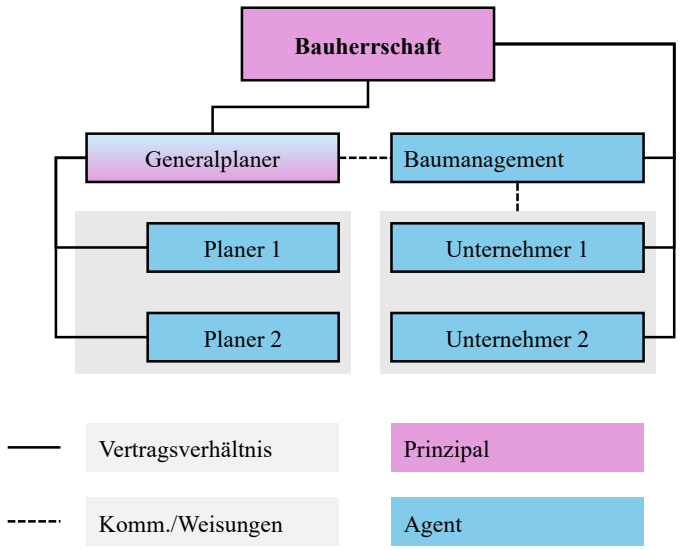

Abbildung 5: Organisationsform, Generalplaner (in Anlehnung an Bauen Digital Schweiz, 2022, S.13)

Beim Zusammenarbeitsmodell mit einem Generalplaner wird der Teil der Planung seitens des Auftraggebers komplett abgegeben. Dadurch entfallen die einzelnen Verträge zwischen Auftraggeber und Einzelplaner. Der Generalplaner dient als einziger Ansprechpartner aufseiten der Planung. Der Generalplaner hat dabei die Verträge mit den Subplanern bei sich und ist durch nur einen Generalplanervertrag mit den Bauherren verbunden (Bauen Digital Schweiz, 2022, S.13). Die übergeordnete Koordinationsfunktion bezüglich der Planung übernimmt der Generalplaner. In den meisten Fällen wird diese Funktion dabei dem Projektarchitekten zugeteilt aufgrund seiner bereits koordinativen und übergeordneten Funktion im Projekt. Das Generalplanermodell ist im Unterschied zum Einzelleistungsträgermodell von weniger Verträgen zwischen Bauherrschaft und Auftragnehmer geprägt. Dabei sind jedoch mehrere Prinzipal-Agent-Verhältnisse zu verzeichnen, einerseits zwischen der Bauherrschaft und dem Generalplaner oder den einzelnen Unternehmen, und andererseits

zwischen dem Generalplaner als Prinzipal und seinen Subplanern als um zugeordnete Agenten. Die Risiken der adversen Selektion sowie des Moral Hazard bestehen somit auch bei diesem Modell mehrmals. Allerdings ist das Risiko zwischen dem Bauherrn und dem Generalplaner als das höchste einzustufen, weil bei dieser Form der Zusammenarbeit bereits ein grosser Anteil an direkter Möglichkeit zur Einflussnahme an den Generalplaner abgegeben wird.

2.4.1.3 Generalunternehmer

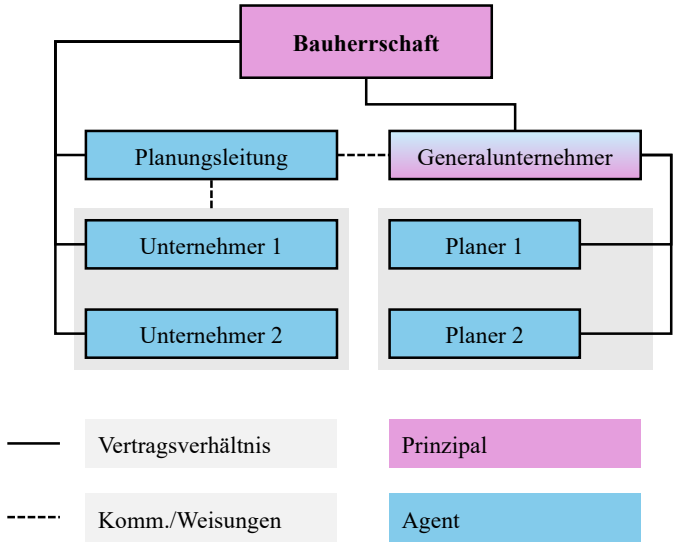

Abbildung 6: Organisationsform, Generalunternehmer (in Anlehnung an Bauen Digital Schweiz, 2022, S.13)

Der Generalunternehmer ist für die ausführende Seite das Pendant zum Generalplaner. Er schliesst die Subunternehmerverträge mit den ausführenden Subunternehmern ab. Die Abgrenzung zur Planung ist beim Generalplaner-Modell klar. Der Generalunternehmer führt anhand der vom Bauherrn zur Verfügung gestellten Plangrundlagen das Bauprojekt aus. Die Kosten und Terminrisiken kann der Bauherr dem Generalunternehmer überlassen, jedoch nur insofern die Planungsgrundlagen vollständig sind und im Verlauf der Ausführungsphase auch nicht mehr verändert werden. Generalplaner und Generalunternehmer können unabhängig voneinander bestehen oder auch gleichzeitig beide Partnerschaften gegenüber der Bauherrschaft darstellen.

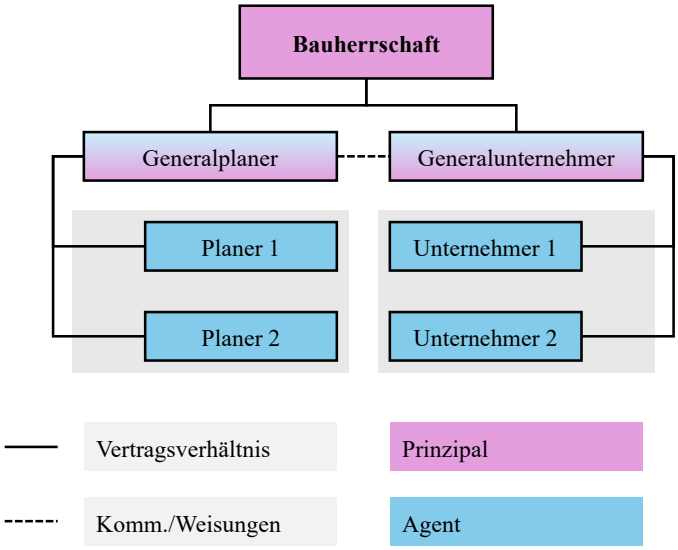

Abbildung 7: Organisationsform, Generalplaner und -unternehmer (in Anlehnung an Bauen Digital Schweiz, 2022, S.13)

Wie beim Generalplaner ergeben sich beim Modell des Generalunternehmers mehrere Prinzipal-Agent-Beziehungen. Der Bauherr als übergeordneter Prinzipal gibt auch in diesem Modell Kontrolle und Information an den ausführenden Generalunternehmer ab. Deshalb sind die Risiken der adversen Selektion und des Moral Hazard auch in diesem Modell, insbesondere beim Generalunternehmer präsent.

2.4.1.4 Totalunternehmer

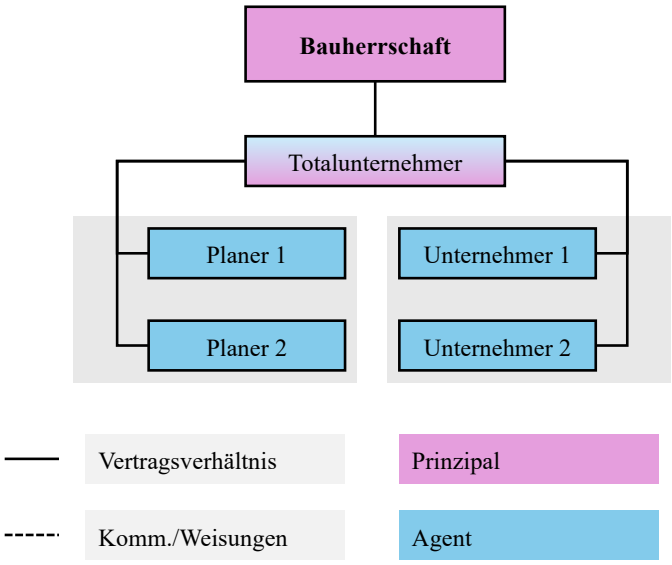

Abbildung 8: Organisationsform, Totalunternehmer (in Anlehnung an Bauen Digital Schweiz, 2022, S.14)

Das Modell des Totalunternehmers beinhaltet die eindeutigste Prinzipal-Agent-Beziehung. Der Bauherr ist dabei weiterhin der übergeordnete Prinzipal, welcher mit dem Totalunternehmer als Agenten einen Vertrag eingeht. Mit dem Total-

unternehmerwerkvertrag möchte der Bauherr möglichst viele Risiken für Kosten, Qualität und Termine dem Totalunternehmer abgeben. Grundlage für den Totalunternehmer bildet in der Regel der Projektstand gemäss SIA-Leistungsphase 31 Vorprojekt, welcher dann bis zur Schlüsselübergabe durch diesen weiterverfolgt wird. Hierfür beauftragt er seinerseits analog dem Modell des Generalunternehmers die benötigten Unternehmen im Subunternehmerverhältnis. Neu kommen jedoch auch die Planenden hinzu, welche der TU in gewissen Konstellationen aus der Submission übernehmen muss oder neu bestimmen kann (Bauen Digital Schweiz, 2022, S.14). Mit dem Totalunternehmermodell gibt der Bauherr als Prinzipal am meisten Kontrolle ab. Hier sind die Risiken aus der Prinzipal-Agent-Theorie im Vergleich zu den anderen Zusammenarbeitsformen am grössten. Gleichzeitig gibt der Bauherr in diesem Modell aber auch am meisten Risiken ab. Mit einem möglichst genauen Projektbeschrieb und entsprechenden Formulierungen im TU-Werkvertrag ist dies dann schlussendlich das risikoärmste Modell für einen Bauherrn.

2.4.1.5 Integrated Project Delivery

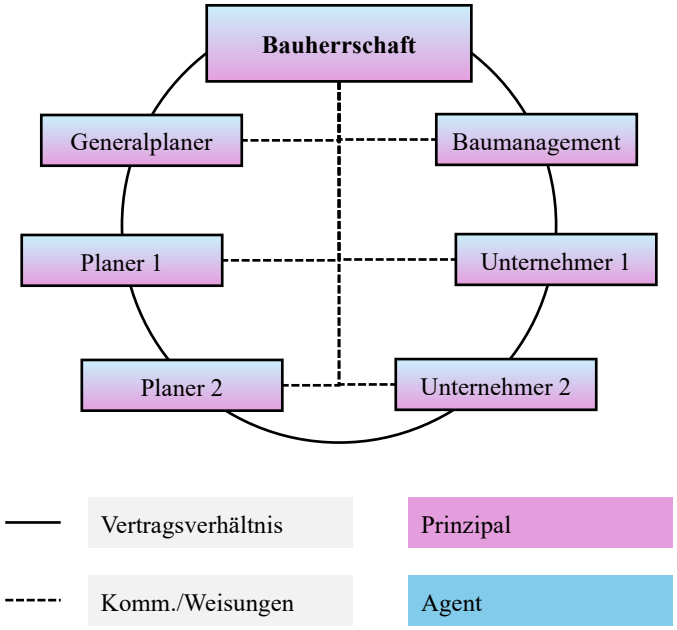

Abbildung 9: Organisationsform, Integrated Project Delivery (in Anlehnung an Bauen Digital Schweiz, 2022, S.15)

Das Zusammenarbeitsmodell von IPD ist in der Schweiz noch wenig bekannt und wird bis anhin nur vereinzelt in vollständiger Konsequenz angewendet. Integrated Project Delivery verfolgt dabei einen gänzlich neuen Ansatz. Diese Methodik kann nicht nebenbei eingesetzt werden, sondern erfordert von den Beteiligten einen Wechsel im Verständnis der Zusammenarbeit (MUNGG, 2023, S.15). Beim Integrated-Project-

Delivery-Ansatz nimmt der Bauherr eine Führungsrolle ein und ist vollständig ins Projektteam integriert. Die Risiken der Investition liegen beim Bauherrn. Die projektspezifischen Risiken und Chancen werden jedoch im gesamten Planungs- und Ausführungsteam geteilt.

Dies ist ein in der Schweiz noch junger und wenig bekannter sowie angewendeter Ansatz, ein Projekt zu bewältigen. Er eignet sich zudem nicht für alle Arten von Projekten. Insbesondere Kleinprojekte würden dadurch unnötig verkompliziert werden.

Bei IPD bilden die vier Themen „Ziel“, „Integration“, „digitale Werkzeuge“ und „gemeinsame Ausrichtung“ die Rahmenbedingungen ab. Dabei sind dies auch die zentralen Eigenschaften und Fähigkeiten, welche die Beteiligten für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mitbringen müssen. Das Ziel besteht in der Erstellung eines „Hochleistungsgebäudes“. Die Entscheidungen während der Projektabwicklung werden dabei immer im Sinne des Projekts getroffen. Mit der Verflechtung von Systemen und Prozessen sowie der Nutzung digitaler Werkzeuge wie Building Information Modeling findet eine Integration des gesamten Projektteams statt.

Zum Start des Projekts definiert der Auftraggeber die groben Rahmenbedingungen des Projekts wie Flächen, Wohnungsanzahl etc. Durch ein Selektionsverfahren mittels Softkriterien wie zum Beispiel Motivation und Erfahrung werden dann die Planenden und ausführenden Unternehmer ausgewählt. Insbesondere dieses Auswahlverfahren ist hinsichtlich des Aufwands nicht zu unterschätzen. Der Vertrag zwischen den Parteien wird bei diesem Zusammenarbeitsmodell erst nach fortgeschrittener Arbeit mit dem gemeinsam definierten Projektziel als Inhalt definiert (MUNGG, 2023, S.15–16).

Die ausgewählten Partner treten nach Lehrbuch in einen sogenannten Allianzvertrag ein. Die Zielkosten werden gemeinsam festgelegt. Die direkten Lohn- und Materialzahlungen werden im Allianzvertrag als verpflichtende Zahlung seitens der Auftraggeber festgelegt. Bei Zielerreichung werden zudem Gewinne und Zuschläge definiert, welche allen Vertragspartnern zugutekommen (Bauen Digital Schweiz, 2022, S.14).

2.4.1.6 Joint Venture

Beim Zusammenarbeitsmodell des Joint Ventures geht es darum, dass sich mehrere Unternehmen zusammenschliessen, um ein grösseres Projekt zu bewältigen. Dies wird im Hochbau nur bei grossen oder komplexen Projekten angestrebt, um die Risiken besser zwischen den Auftragnehmern aufteilen zu können. Die vertragliche Bindung mit mehreren Unternehmen bietet auch dem Auftraggeber mehr Sicherheit bei einem

Grossprojekt. Insbesondere die finanzielle Tragbarkeit der Risiken kann somit besser gewährleistet werden. Bei einem Joint Venture wird zu Beginn die federführende Unternehmung definiert. Es lässt sich dabei unterscheiden zwischen einer technischen und einer kaufmännischen Federführung. Für den Bauherrn bedeutet ein Joint Venture praktisch das gleiche Konstrukt wie bei einem Totalunternehmermodell, abgesehen von der Tatsache, dass es mehr als eine Vertragspartei für den Bauherrn gibt.

2.4.1.7 Design Build

„Design Build“ bezeichnet einen Prozess, bei dem der Auftragnehmende von Beginn an das Projekt selbst erarbeitet. Seitens des Auftraggebers werden zu Beginn die Rahmenbedingungen festgelegt und teilweise Projektziele definiert. Dies können gleichzeitig Renditeanforderungen oder architektonische Ansprüche sein. Auf dieser Basis schreibt der Auftraggeber einen Gesamtleisterwettbewerb aus, oft in Zusammenhang mit einer vorhergehenden Präqualifikation. Daraufhin bilden sich die Wettbewerbsteams meistens im Rahmen eines Totalunternehmerkonstrukts und bewältigen Planung und Ausführung gemeinsam. Die Planungsrisiken liegen bei diesem Modell von Beginn an beim Auftragnehmer (Bauen Digital Schweiz, S.14).

Beim Design-Build-Modell werden die klassischen und stark fragmentierten SIA-Phasen aufgeweicht und neu sortiert. Entlang des Planungsprozesses werden dabei je nach Planungsfortschritt Werkgruppen bestehend aus Fachplanern und spezifischen, ausführenden Unternehmen zusammengestellt. Diese verfolgen gemeinsam das Ziel, das Vorhaben innerhalb der Rahmenbedingungen bestmöglich zu lösen. Diese Werkgruppen lassen sich generell in vier Kategorien einteilen: Rohbau, Gebäudehülle, Gebäudetechnik und Ausbau. Untenstehend wird die Integration dieser Werkgruppen entlang des Design-Build-Prozesses dargestellt.

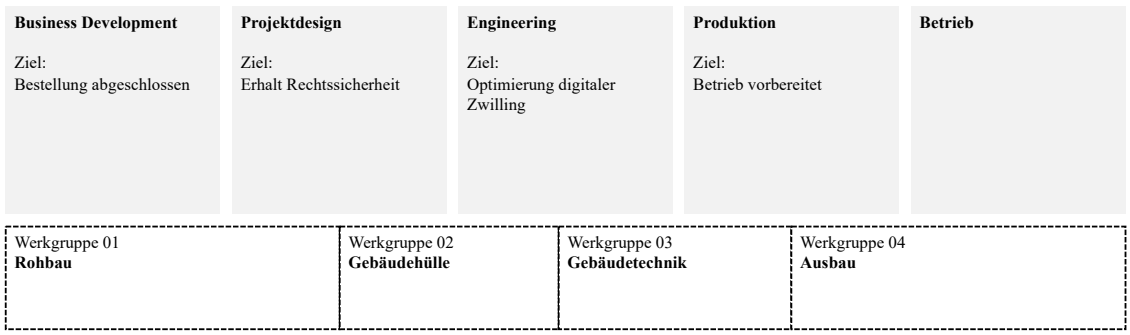

Abbildung 10: Phasendarstellung Design Build (in Anlehnung an MUNGG, 2023, S. 49)

Dieses Modell weicht ab vom klassischen Design-Bid-Build-Prozess, bei welchem zuerst geplant, dann ausgeschrieben und nach Vergabe erst gebaut wird (Bauen Digital Schweiz, S.14). Für den Auftragnehmer hat dies insbesondere den Vorteil, dass er nicht nur zwischen mehreren Totalunternehmen und deren Planungsteams, sondern auch zwischen mehreren Projekten, welche mit diesen verbunden sind, auswählen kann. Das Design-Build-Modell ist oft von mehrphasigen Vertragskonstrukten begleitet. Bis zur Baubewilligung wird dabei vom Entwicklungs- oder Projektentwicklungsvertrag gesprochen. Danach wird ein auf dieser Basis gestellter TU-Werkvertrag angestrebt. Dabei werden im Entwicklungsvertrag Ziele festgelegt in Bezug auf Kosten, Termine und Qualität. Diese müssen dann in der Entwicklungsphase vom Entwickler erreicht werden, möchte er auch die Realisierung übernehmen. Das Thema der Vorleistung tritt dabei ebenfalls in den Vordergrund, um den Auftraggeber bei Nichteinhaltung der Ziele oder der Baubewilligung möglichst schadlos zu halten.

2.4.1.8 Design to Cost

Bei „Design to Cost“ handelt es sich um eine Arbeitsweise statt um eine Organisationsform. Dabei wird die Planung dem Kostenrahmen angepasst. Diese Art, ein Projekt zu optimieren, findet sich oft im Kontext des Zusammenarbeitsmodells des Totalunternehmens wieder. Während des Design-to-Cost-Prozesses kann ein bereits durch den Bauherrn erarbeitetes Projekt zusammen mit einem Totalunternehmer im Sinne einer wirtschaftlichen Projektoptimierung überarbeitet werden. Ebenso kann gemeinsam ein neues Projekt geplant werden. Eine Projektabwicklung als Design to Cost beginnt häufig mit dem Vorprojekt und wird zeitlich begrenzt. Dieser Planungsabschnitt wird meistens als sogenannte Projektentwicklungsphase bezeichnet. Diese endet in der Regel mit dem Erhalt der Baubewilligung. Die Projektentwicklungsphase hat zum Ziel, das Projekt bis zu einem Zielbetrag zu optimieren. Falls die vorgängig definierten Kostenziele sowie weitere Zielsetzungen nicht erreicht werden, behält sich der Auftraggeber oft vor, den Entwickler für die weitere Planung und Ausführung austauschen zu können und den in Aussicht gestellten TU-Werkvertrag nicht zu unterzeichnen. In diesem Zusammenhang tritt ebenso vermehrt das Thema der Vorleistung auf. Das heisst, dass der Auftragnehmer auf eigenes Risiko immaterielle Arbeit verrichtet, um das Projekt voranzutreiben. Das Risiko für den Auftragnehmenden stellt dabei die eventuelle Nichtbezahlung und Weiterbeauftragung bei Zielabweichungen während der Projektentwicklungsphase dar.

2.5 Entwicklermodelle

Ein Projektentwickler kann grundsätzlich drei verschiedene Geschäftsmodelle verfolgen. Man spricht dabei vom Service Developer, vom Trader Developer oder vom Investor Developer. Im Vergleich zu den vorher genannten Zusammenarbeitsformen handelt es sich nicht um eigentliche Organisationsformen, sondern um Geschäftsmodelle. Jeder Entwicklertyp kann auf jede Zusammenarbeitsform zurückgreifen. Dabei nimmt er selbst die Rolle des Prinzipals ein.

2.5.1 Service Developer

Das Modell des Service Developer beschreibt den Projektentwickler als Dienstleister. Dabei entwickelt der Service Developer ein Projekt als unabhängige Drittpartei für einen Endinvestor. Bei diesem Modell ist der Entwickler demnach nicht selbst in das Projekt investiert. Das Entwicklerteam kann individuell zusammengestellt werden und bindet auf der Seite des Auftraggebers keine Ressourcen. Allerdings staut sich während der Bearbeitung viel Projektwissen beim Auftragnehmenden an, welches der Auftraggeber bestrebt ist abzuschöpfen. Dies birgt das Risiko, dass viele Rücksprachen und unklare Projektorganisationen entstehen können (Lehmann, 2023, S.1–39).

2.5.2 Trader Developer

Ein Trader Developer investiert und führt Projektentwicklungen selbst durch, um diese anschliessend zu vermarkten und die Erfolge vollends abzuschöpfen. Meistens arbeiten Trader Developer mit eigenen Abteilungen für Entwicklung und Bau zusammen. Dabei binden diese in der Regel externe Dienstleister für die Planung und Ausführung an.

2.5.3 Investor Developer

Der Investor Developer hält seine Projektentwicklungen in einem eigenen Portfolio und ist damit tendenziell langfristiger ausgerichtet als die beiden anderen Entwicklermodelle. Er arbeitet in erster Linie wie ein Trader Developer, mit dem Unterschied, das Projekt danach nicht zu veräussern. Durch die langfristigere Ausrichtung ist auch bei der Projektentwicklung von einem differenzierten Ansatz gegenüber dem Trader Developer auszugehen. Die maximale Wertsteigerung tritt dabei gegenüber dem Werterhalt in den Hintergrund.

2.6 Vergütungsmodelle

Neben den Zusammenarbeitsmodellen kann auch zwischen den verschiedenen Abrechnungs- oder Vergütungsmodellen unterschieden werden. Diese sind grundsätzlich frei mit den Zusammenarbeitsmodellen kombinierbar. Sie beziehen sich stets auf die Gesamtkosten der Leistung und können teilweise auch kombiniert werden.

2.6.1 Pauschale

Die Pauschale definiert einen festen Preis, welcher während der gesamten Vertragslaufzeit gilt. Dabei ist immer derselbe Preis zu bezahlen, sofern sich die Leistung nicht angepasst hat. Bei einer Globale, welche ebenfalls einen festen Preis definiert, werden die Teuerungsschwankungen mitberücksichtigt. Das Thema der Teuerung wurde besonders Kontext der Covid-19-Pandemie wieder aktuell.

2.6.2 Kostendach

Das Kostendach definiert einen Maximalbetrag, bis zu welchem der Auftraggeber eine Vergütung leisten muss, sofern sich die Auftragsleistung nicht angepasst hat. Falls die Kosten unterhalb des Kostendachs anfallen, werden teilweise Kostenteiler zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer definiert. Das Kostendach wird mehrheitlich zusammen mit der offenen Abrechnung angewendet.

2.6.3 Offene Abrechnung

Als offene Abrechnung wird die transparente Ausweisung sämtlicher im Projekt angefallener Kosten gegenüber dem Auftraggeber bezeichnet. Diese Art der Abrechnung ist oftmals aufwendiger für den Auftragnehmer und bedingt eine klare Kostenstruktur.

2.7 Erstes Zwischenfazit nach der Theorie

Der Prinzipal sowie der Agent stehen im Mittelpunkt der theoretischen Handlungen. Das Problem der Informationsasymmetrie bildet dabei den Kern der Prinzipal-Agent-Theorie, wobei davon ausgegangen wird, dass die vorliegende Informationsasymmetrie durch den Informationsvorsprung des Agenten herbeigeführt wird. Den damit verbundenen Risiken der adversen Selektion vor Vertragsabschluss und des Moral Hazard nach Vertragsabschluss wird mittels verschiedener Lösungsansätze wie dem Signalling oder dem Screening begegnet. Dabei lässt die Informationsasymmetrie darauf schliessen, dass in der Praxis nur von einem Second-best-Vertrag gesprochen wird, einem Vertrag, welcher von beidseitig risikoaversen Parteien abgeschlossen wird und einen Trade-off herbeiführen muss, zwischen optimierter Effizienz und gerechter Risikoverteilung. Dabei wird das Risiko der Partei übergeben, welche am ehesten damit umzugehen weiss. Um mehr Effizienz herbeizuführen, können Anreize im Vertrag geschaffen werden, welche zusammenfassend als zielkonsistent bezeichnet werden sollten. Dabei stehen die Interessen des Prinzipals im Vordergrund, welche durch eine entsprechende Entlohnungsfunktion, bei gegebenem Performancemass, auch vom Agenten verfolgt werden.

Die verschiedenen Überlegungen münden in der Praxis in Zusammenarbeitsmodelle und Vergütungsformen, welche den Grundkonzepten generell folgen. Viele davon sind jedoch nicht zielkonsistent, sondern neigen eher dazu, die Risiken maximal abzusichern. Die heutzutage in der Schweiz überwiegend angewendeten Zusammenarbeitsmodelle bilden nebst der Einzelvergabe das Totalunternehmer-, Generalunternehmer- und General-planermodell. Alle Modelle treten dabei entlang der Planungs- und Bauphasen nach SIA in Erscheinung und decken den Planungs- und Bauprozess teilweise bis vollständig ab. Neuere, innovativere Ansätze wie Design Build und IPD sind ebenfalls präsent. Die breite Anwendung bleibt diesen Zusammenarbeitsformen jedoch noch vorenthalten. Projektbedürfnisse sowie die fehlende Erfahrung oder der Respekt vor neuen Zusammenarbeitsformen bilden hierfür eventuelle Gründe.

Im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit sollen zusammen mit relevanten Praxisvertretern die Modelle und Anreizformen besprochen werden, mit dem Ziel, insbesondere Beteiligungen am Projekterfolg, im Sinne der Zielkonsistenz, zwischen Prinzipal und Agent zu erörtern.

3. Befragung der Interessengruppen

3.1 Anlass der Datenerhebung

Informationen in Bezug auf die Zusammenarbeitsmodelle der einzelnen Stakeholder in einem Entwicklungs- und Bauprojekt sind nicht strukturiert vorhanden. Mittels einer qualitativen Sozialforschung sollen unterschiedliche Aspekte in Bezug auf Risiko- und Erfolgsbeteiligungsmodelle bei Entwicklungs- und Bauprojekten eruiert und ergründet werden. Um an qualitative Daten zu gelangen, wurde die Methode strukturierter Experteninterviews angewendet.

3.2 Forschungsdesign

Das Forschungsdesign umfasst zwei Interviewleitfäden, welche zum einen auf den Teilnehmerkreis der Investoren und zum anderen auf den Teilnehmerkreis der Entwickler ausgerichtet sind. Die beiden Interviewleitfäden sind gleich aufgebaut und unterscheiden sich in ihren Fragen nur punktuell. Dies soll eine möglichst strukturierte Basis für eine nützliche Interpretation schaffen, welche auch eine Vergleichbarkeit zwischen den Interviewgruppen herstellt.

Nach einem ersten informativen Teil über Art und Grösse des Portfolios sowie die Anzahl der Projekte und das durchschnittliche Auftragsvolumen, beziehungsweise die Marktwerte nach der Fertigstellung der Projekte, folgen spezifische Fragen in Bezug auf mögliche Risiko- und Erfolgsbeteiligungsmodelle. Dabei wird zuerst auf die Chancen und Risiken eingegangen, welche die Beteiligten in den Vordergrund stellen, genauer gesagt, welche Chancen und Risiken diese am meisten beschäftigen. Auf diesen Grundlagen basierend wird dem Ansatz der Bearbeitung in den verschiedenen Projekten nachgegangen. Dabei interessieren sowohl die strategische Herangehensweise als auch der Umgang mit potenziellen Risiko- und Erfolgsbeteiligungen. Mit einem vierten Fragenblock wird dann die konkrete Umsetzung solcher Herangehensweisen erforscht anhand von Fragen zur Art von Risiko- und Erfolgsbeteiligungen sowie deren Auswahlkriterien und Rahmenbedingungen. Die Messung der Performance sowie die Strukturierung des Arbeitsprozesses anhand allfälliger Zwischenmeilensteine oder Phasen werden ebenfalls beleuchtet. Zum Schluss interessiert die persönliche Meinung der Interviewpartner zur weiteren Entwicklung der Immobilienbranche in der Schweiz, vorwiegend im Kontext bekannter Formen der Zusammenarbeit.

Die Experteninterviews wurden entweder online über «Microsoft Teams» oder physisch durchgeführt. Die Transkription erfolgte dabei mehrheitlich anhand der erstellten

Tonaufnahmen oder vereinzelt anhand von Schriftprotokollen. Die teilnehmenden Interviewpartner wurden mittels einer Longlist angefragt. Es wurde darauf geachtet, dass sie sich hinsichtlich der Grösse des Unternehmens und auch innerhalb ihres Leistungsspektrums möglichst unterscheiden, um potenziell verschiedene Meinungen wegen differierender Marktumfelder und Businessmodelle zu erhalten. Insgesamt wurden 25 Interviewpartner angefragt, wovon 16 Interviewpartner zugesagt haben und interviewt wurden. Dabei fanden acht Interviews mit Vertretern seitens der Investoren und acht Interviews mit Vertretern seitens der Entwickler statt. Zwei Angefragte haben abgesagt. Sieben Anfragen blieben trotz Nachfragen unbeantwortet. Die Interviewpartner sind mindestens Mitglieder der erweiterten Geschäftsleitung des jeweiligen Unternehmens.

Zur besseren Übersicht der gegebenen Antworten werden die Erkenntnisse ebenfalls tabellarisch festgehalten. Dabei ist zu betonen, dass es sich hierbei nicht um eine quantitative Auswertung handelt. Die Auswertung gründet auf qualitativen Interpretationen. Ebenso wurden sämtliche Resultate aus den Interviews anonymisiert.

3.3 Deskriptive Auswertung

Die befragten Interviewpartner lassen sich nicht in einer Kategorie zusammenfassen. Seitens der Entwickler gaben drei von acht an, alle Formen von Entwicklungen zu verfolgen. Die Form des Investor Developer war jedoch am meisten vertreten. Bei der Anzahl aktiver Projekte sowie deren Volumen und Laufzeiten findet sich die ganze Bandbreite ohne eindeutigen Fokus wieder. Die meisten Entwickler und Investoren scheinen gleichermassen im Neubau und Umbau tätig zu sein, mit einer leichten Priorisierung für den Neubau. Was sich jedoch eindeutig wiederspiegelt, ist der gleichermassen hohe Fokus auf das Wohnen.

Die qualitative Auswertung der dazugehörigen Interviewfragen findet sich abstrahiert in folgender Tabelle.

1.1	**Welcher Entwicklertyp sind Sie? (Service, Trader, Investor Developer)**	**Entwickler** (Total 8 Interviewpartner)					
	Service Developer	2	von	8			
	Trader Developer	5	von	8			
	Investor Developer	5	von	8			
	Mehrere	3	von	8			
1.2	**Anzahl aktiver Immobilienprojekte pro Jahr?**	**Entwickler** (Total 8 Interviewpartner)			**Investoren** (Total 8 Interviewpartner)		
	1-10 Projekte	2	von	8	2	von	8
	11-30 Projekte	3	von	8	2	von	8
	31-50 Projekte	1	von	8	1	von	8
	> 50 Projekte	2	von	8	3	von	8
1.3	**Durchschnittliches Projektvolumen?**	**Entwickler** (Total 8 Interviewpartner)			**Investoren** (Total 8 Interviewpartner)		
	1-10 Mio.	1	von	8	0	von	8
	> 10-20 Mio.	0	von	8	4	von	8
	> 20-50 Mio.	6	von	8	4	von	8
	> 50 Mio.	2	von	8	2	von	8
1.4	**Projektlaufzeiten? (Landerwerb bis Bauabschluss)**	**Entwickler** (Total 8 Interviewpartner)			**Investoren** (Total 8 Interviewpartner)		
	1-5 Jahre	4	von	8	5	von	8
	> 5-10 Jahre	3	von	8	4	von	8
	> 10 Jahre	1	von	8	3	von	8
1.5	**Typen? (Neubau, Umbau, etc.)**	**Entwickler** (Total 8 Interviewpartner)			**Investoren** (Total 8 Interviewpartner)		
	Neubau	3	von	8	4	von	8
	Umbau	0	von	8	1	von	8
	Beides	5	von	8	3	von	8
1.6	**Nutzungsart?**	**Entwickler** (Total 8 Interviewpartner)			**Investoren** (Total 8 Interviewpartner)		
	Wohnen	8	von	8	8	von	8
	Büro	3	von	8	2	von	8
	Gewerbe	3	von	8	3	von	8
	Spezial	0	von	8	1	von	8

Tabelle 1: Qualitative Auswertung Fragen 1.1 bis 1.6, Entwickler- und Projekttypen

3.3.1 Chancen- und Risikobeurteilungen seitens Entwickler und Investoren

Die Frage nach den Chancen mit dem höchsten Fokus der Entwickler und Investoren wurde praktisch einheitlich mit der möglichen Wertsteigerung beantwortet. Dabei wurden verschiedene Herangehensweisen zur Wertsteigerung genannt. Die Aufstockungsmöglichkeiten bestehender Immobilien, vordergründig in älteren Portfolios, als Massnahme für die Verdichtung ist ein Thema. Daneben wurde ebenfalls die denkbare Steigerung der Mieteinnahmen durch wertsteigernde Massnahmen mittels Sanierungen genannt, welche eine Erhöhung des Standards ermöglichen. Die Ausschöpfung der möglichen Ausnützung einer Parzelle sowie die möglichst effiziente Organisation der Wohnungen während der Projektierung wurden jedoch als grösstes Wertsteigerungspotenzial angeführt. Dabei spielt die Ratio zwischen Hauptnutzfläche und Geschossfläche die entscheidende Rolle, da die Hauptnutzfläche die vermietbare und somit wertgenerierende Flächeneinheit im Projekt darstellt.

Die nach wie vor starke Nachfrage nach Immobilien und insbesondere nach Wohnimmobilien wurde ebenfalls als besondere Chance aufgrund der stetigen Bevölkerungszunahme in der Schweiz und deren Ballungszentren genannt. In der hohen Nachfrage nach Wohnraum spiegeln sich auch die Fokusbereiche der angefragten Entwickler und Investoren wider. Die meisten unter ihnen beschäftigen sich in erster Priorität mit Wohnimmobilien. Gewerbe- und Büronutzungen dienen dabei mehrheitlich als ergänzende Nutzungsarten.

Nur von Einzelnen wurde die Chance der Generierung von Mehrheiten betont, insbesondere im Kontext von Entwicklungen, bei welchen es darum geht, die verschiedenen projektspezifischen Stakeholder zusammenzubringen, um das Vorhaben zu erläutern und gemeinsam zu bearbeiten. So sollen möglichst von Beginn an Unsicherheiten oder Ängste abgebaut werden, um weniger Widerstand im Projektverlauf zu haben.

Die Abdeckung des gesamten Lebenszyklus einer Immobilie wurde ebenfalls nur am Rande als Chance genannt. Dabei wurde die Möglichkeit angeführt, durch die Abdeckung der gesamten Lebensdauer einer Immobilie die Wertschöpfung und Kundenbindung maximieren zu können. Dies ist jedoch ebenfalls mit entsprechend höheren Ressourcen und Kapazitäten verbunden.

Bei der Frage nach den Risiken, welche die Entwickler und Investoren am stärksten beschäftigen, haben sich Themengruppen in Bezug auf die Bewilligungsfähigkeit, die möglichen Verzögerungen im Prozess oder auch die politischen Entwicklungen innerhalb der Schweizer Wohnpolitik herauskristallisiert.

Insbesondere die langwierigen Prozesse bei Sondernutzungs- oder Gestaltungsplan-verfahren sowie die zusätzlichen Verzögerungspotenziale durch Einsprachen von einspruchsberechtigten Nachbarn stellen bei den befragten Interessengruppen eine hohe Unsicherheit dar. In diesem Zusammenhang wurde ebenfalls das Renditerisiko genannt, welches sich mit zunehmender Projektdauer verschärft, da sich durch die sich verändernde Marktlage herausstellen kann, dass das Land oder die Immobilie zu Investitionsbeginn zu einem zu hohen Preis erworben wurde.

Die aktuellen politischen Diskussionen lassen die meisten Befragten ebenfalls aufhorchen. Die Sorge einer Verschärfung der Handhabung hinsichtlich der Mietzins-erhöhungen, zum Beispiel in Zürich, ist da. Diese Unsicherheit verschärft sich mit Blick auf die Märkte in Genf und Basel-Stadt, welche bereits reguliert sind und wo

entsprechend Investitionen gebremst werden, weil sich diese durch den Mietpreisdeckel nicht mehr rentieren.

Die Bewilligungsfähigkeit ist das drittgenannte Risiko der befragten Entwickler und Investoren. Dabei wächst auch in diesem Bereich die Unsicherheit, insbesondere bei Wohnbauvorhaben im innerstädtischen Bereich, wo die Lärmschutzvorschriften eingehalten werden müssen. Auch bei Bauprojekten im denkmalgeschützten Bereich sind die Unsicherheiten in Bezug auf die Bewilligungsfähigkeit hoch.

Weitere Risiken hinsichtlich der Planung und Ausführung wurden weniger genannt und bezogen sich vor allem auf die erfolgten Entwicklungen im Kontext der Teuerung und der geopolitischen Gegebenheiten. Die Reputation der Immobilienwirtschaft im Allgemeinen wurde teilweise ebenfalls als Risikofaktor genannt. Environmental-Social-Governance (ESG) Aspekte sehen nur wenige Interviewpartner als Risiko in Anbetracht der Anzahl an zukünftigen Massnahmen bei grösseren Portfolios. ESG-Themen wurden jedoch von den meisten als Gegebenheit und Aufgabe betrachtet statt als Risikofaktor.

Die qualitative Auswertung der dazugehörenden Interviewfragen findet sich abstrahiert in folgender Tabelle.

2.1	**Chancen mit grösstem Fokus?**	**Entwickler** (Total 8 Interviewpartner)			**Investoren** (Total 8 Interviewpartner)		
	Wertsteigerung	7	von	8	8	von	8
	Nachfrage	2	von	8	2	von	8
	Generierung von Mehrheiten	1	von	8	1	von	8
	Abdeckung des gesamten Lebenszyklus einer Immobilie	1	von	8	0	von	8
2.2	**Risiken mit grösstem Fokus?**	**Entwickler** (Total 8 Interviewpartner)			**Investoren** (Total 8 Interviewpartner)		
	Bewilligungsfähigkeit	3	von	8	4	von	8
	Verzögerungen durch Auflagen, Prozesse oder Einsprachen	6	von	8	5	von	8
	Politische Entwicklungen	4	von	8	6	von	8
	Planungsrisiken	0	von	8	2	von	8
	Erstellungsrisiken	3	von	8	2	von	8
	Renditerisiko (zu teuer eingekauft)	3	von	8	0	von	8
	Reputation	1	von	8	2	von	8
	Nachfrage	3	von	8	0	von	8
	ESG	0	von	8	2	von	8

Tabelle 2: Qualitative Auswertung Fragen 2.1 und 2.2, Chancen und Risiken mit grösstem Fokus

3.3.2 Herangehensweise in den Projekten

Nach der ersten, einordnenden sowie der zweiten Frage hinsichtlich der grössten Chancen und Risiken folgten die Fragen zur Herangehensweise, um diesen Chancen und Risiken zu begegnen. Die meisten der befragten Entwickler und Investoren verfolgen dabei eine einheitliche Strategie bei ihrer Auswahl der Projekte und deren Abwicklung. Einzelne gaben an, noch keine einheitliche Herangehensweise zu haben oder dies stark projektspezifisch zu betreiben. Neben den nachfolgenden Herangehensweisen war bei einer Mehrheit der befragten Personen zu bemerken, dass insbesondere die Mitarbeiter eine starke und entscheidende Rolle im Projekterfolg oder auch Misserfolg spielen. Der einzelne Mitarbeiter als höchstes Gut einer Firma wurde mehrmals betont. Flache Hierarchien, die Übergabe von Verantwortung und schnelle Entscheidungskulturen wurden in diesem Zusammenhang als positive Herangehensweisen genannt.

Investoren mit grösserem Portfolio sowie Investor Developers kommen mehrheitlich durch ihre im Portfolio vorhandenen Liegenschaften und Ausnutzungsreserven zu ihren Projekten. Die Geschwindigkeit und Grösse der Projekte ist dadurch stark vorbestimmt. Bei Trader Developers bestimmen die Projekte mit dem höchsten Wertsteigerungspotenzial deren Auswahl, wobei auch ein unteres Limit an interessantem Projektvolumen angegeben wurde, welches anzustreben sei.

Bei Entwicklungsprojekten wird die Analyse der Liegenschaft oder des Grundstücks in den Vordergrund gestellt. Dabei wird der Fokus auf die Suche nach möglichen Stolperfallen und Hürden im Projekt gelegt, um sich dessen bereits vor der Investition bewusst zu sein und entsprechend Massnahmen definieren zu können. Das Risiko-Return-Profil wird dementsprechend in der Anfangsphase des Projekts definiert. Die Lage ist dabei ein bei der Projektauswahl mitbestimmendes Kriterium mit hohem Einfluss. Um das Renditerisiko zu reduzieren, wird tendenziell mit pragmatischen und konservativen Annahmen gerechnet, um innerhalb der eher langen Projektlaufzeiten auch genügend Manövriermasse zur Verfügung zu haben. Auch Zwischennutzungen werden vielfach dazu verwendet, um die einzelnen Zwischenschritte und Entscheidungsphasen überbrücken zu können. Einzelne gaben an, nur Assets mit Mietertrag zu kaufen, um dem Zeitdruck der Entwicklung zu begegnen und diesen durch die vorhandenen, laufenden Einnahmen abzuschwächen.

Übergeordnet wurde beobachtet, dass vermehrt der Anspruch besteht, die verschiedenen Stakeholder möglichst früh in den Prozess einzubinden. Dies geschieht insbesondere im Sinne einer Risikominimierung im Prozess durch Schaffung von Akzeptanz mittels

partizipativer Verfahren mit Nachbarschaften, politischen Akteuren und weiteren meinungsbildenden Stakeholdern. Daneben werden ebenso vermehrt ausführende Einzelunternehmen oder Totalunternehmer frühzeitig in das Projekt einbezogen, um eine möglichst schnelle Kostensicherheit zu erhalten. Neben der frühen Einbindung der Stakeholder wurde auch die Verschiebung der gewohnten Prozessschritte genannt. Dabei werden die Projektschritte nach SIA, wie die Bewilligung, vorgeholt um Projektsicherheiten zu einem früheren Zeitpunkt zu schaffen.

Der unabhängigen und möglichst langen eigenen Steuerung im Projekt wird von allen befragten Entwicklern und Investoren eine hohe Priorität attestiert. Der Investment Case wird in allen Fällen selbst erstellt. In einigen Fällen wird dieser jedoch durch Dritte geprüft und vervollständigt. Die Kreativleistung wird meistens an externe Architekten und Planer vergeben. Diese werden durch interne Abteilungen gesteuert und geführt. Eine interne Abwicklung wird insbesondere bei grösseren Firmen angestrebt, um somit stets im Prozesslead zu bleiben und den Handlungsspielraum maximal zu behalten. Die meisten Entwickler geben an, sich von Projekten zu distanzieren, bei welchen sie keinen Entscheidungsspielraum haben und eine eigene Einflussnahme schwierig ist.

Mit den weiteren Partnern gaben die Entwickler und Investoren an, insbesondere Kostenziele zu vereinbaren. Termine und Qualitätsvorgaben scheinen ebenso von Bedeutung zu sein. Diese wurden jedoch zweitrangig genannt.

Auf die Kernfrage der Risiko- und Erfolgsbeteiligung angesprochen, zeigen sich die meisten der befragten Entwickler und Investoren skeptisch. Die überwiegende Mehrheit verfolgt keine Modelle zur Risiko- und Erfolgsverteilung innerhalb ihrer Projekte. Die Gründe sind dabei vielfältig. Einerseits wird auf die gewohnte Praxis verwiesen, nach Leistung zu vergüten und sich an die SIA-Honorarberechnungsmethoden zu halten, insbesondere auch deshalb, weil dies bei den Architekten und weiteren Planern noch stark verankert zu sein scheint. Eine Abweichung davon ist kaum möglich und wird, selbst wenn vorgeschlagen, selten seitens der Planungspartner akzeptiert und weiterverfolgt.

Andererseits wurden Ansätze zur Risiko- und Erfolgsbeteiligung bereits ausprobiert. Die Resultate seien jedoch ernüchternd gewesen. Die meisten Erfahrungen sind mit Streitigkeiten zwischen den einzelnen Parteien verbunden, weil der Fokus nicht mehr auf der eigentlichen Arbeit gelegen hat, sondern sich darauf bezog, möglichst viel des potenziellen Erfolges sich selbst zuzuschreiben. Ebenso wurde geantwortet, dass Planende teilweise gar nicht daran interessiert seien, sich auf solche Themen einzulassen.

Mitunter wurde ein solcher Vorschlag sogar als Stressfaktor und Eingriff in den gestalterischen Freiraum empfunden. Diese Ablehnung gegenüber Anreizsystemen wurde sogar ohne Risikoanteile beim Planungspartner bemerkt.

Auf die Frage zu den relevantesten Stakeholdern im Projekt wurden seitens der Entwickler mehrheitlich die politischen Institutionen und damit einhergehend die Gemeindevertreter genannt. Ebenso leisten die Behörden und Nachbarn einen entscheidenden Beitrag zum Gelingen eines Projekts, vor allem als Rahmen gebende und potenziell blockierende Stakeholder. Seitens der Investoren wurden daneben zudem die Mieter als relevante Stakeholdergruppe angegeben, ebenfalls wegen ihres potenziellen Verzögerungseffekts im Projekt.

Die interne Abwicklung und die Vorgehensweise mit einer Planungsphase im GP-Modell, welche einer nachfolgenden TU-Ausschreibung vorgelagert ist, scheint insbesondere bei den Investoren die gängigste Herangehensweise zu sein. Bei den Entwicklern wird zu Beginn eines Projekts vermehrt mit Studienaufträgen oder Architekturwettbewerben gearbeitet, um aus einer Vielzahl von Vorschlägen den passenden Projektvorschlag auszuwählen. Gesamtleistungswettbewerbe mit einem Design-Build-Ansatz sowie späteren Design-to-Cost-Verfahren werden vereinzelt angewendet. Für die weitere Ausführung wird dann bevorzugt mit einer TU gearbeitet. Die Vergütung als Pauschale wird von den meisten ebenfalls bevorzugt. Bei kleineren und weniger komplexen Arbeiten wird jedoch auch viel mit Einzelleistungsverträgen gearbeitet, insbesondere hinsichtlich einer schnelleren und flexibleren Abwicklung. Jedoch spielt auch hier die Kontrollfähigkeit eine entscheidende Rolle.

Ein Kriterium zur Erfolgsbeteiligung hat keiner der befragten Entwickler oder Investoren angegeben. Die Zusammenarbeit und die Referenzen sowie die Erfahrung, welche die einzelnen Partner mitbringen, sind die entscheidenden Kriterien bei deren Auswahl.

Die qualitative Auswertung der entsprechenden Interviewfragen findet sich abstrahiert in der folgenden Tabelle.

		Entwickler (Total 8 Interviewpartner)			Investoren (Total 8 Interviewpartner)		
3.1	**Verfolgen Sie bezüglich Ihrer Entwicklungsprojekte immer dieselbe Strategie bezgl. Risiko und Erfolg?**						
	Ja	8	von	8	5	von	8
	Nein (projektspezifisch)	0	von	8	3	von	8
3.2	**Welche Wertschöpfung wird In-house erbracht? Wo entsteht die Kreativleistung und der Investmentcase?**						
	Inhouse Investment Case	8	von	8	8	von	8
	Extern Investment Case	0	von	8	3	von	8
	Inhouse Kreativleistung	1	von	8	1	von	8
	Externe Kreativleistung	7	von	8	7	von	8
3.3	**Welche hauptsächlichen Projektziele beinhaltet der Vertrag mit Ihren Auftragnehmern?**						
	Termine	3	von	8	3	von	8
	Qualität	4	von	8	3	von	8
	Kosten	8	von	8	6	von	8
3.4	**Inwieweit wird dabei Risiko und Erfolg geteilt?**						
	Risiko und Erfolg wird geteilt	2	von	8	0	von	8
	Risiko und Erfolg wird nicht geteilt	6	von	8	8	von	8
3.5	**Welche Stakeholder haben Sie im Projekt? Was ist der Einfluss der Stakeholder im Projekt?**						
	Politische Institutionen (Beispiel: Gemeinde)	4	von	8	3	von	8
	Behörden	5	von	8	6	von	8
	Nachbaren	3	von	8	5	von	8
	Mieter	1	von	8	4	von	8
	Investoren	3	von	8	1	von	8
3.6	**Welche Organisationsform streben Sie an?**						
	Gesamtleistungswettbewerbe	2	von	8	0	von	8
	Architekturwettbewerbe	3	von	8	1	von	8
	Studienaufträge	1	von	8	1	von	8
	Design Build	1	von	8	1	von	8
	IPD	0	von	8	0	von	8
	Planungsphase mit Ausschreibung	3	von	8	7	von	8
	Interne Abwicklung	4	von	8	5	von	8
	Club Deal	1	von	8	1	von	8
	Design to Cost	1	von	8	0	von	8

Tabelle 3: Qualitative Auswertung Fragen 3.1 bis 3.6, Herangehensweise in Projekten

		Entwickler (Total 8 Interviewpartner)			Investoren (Total 8 Interviewpartner)		
3.7	**Welche Vertragsart streben Sie an?**						
	TU	7	von	8	7	von	8
	GU	1	von	8	1	von	8
	GP	0	von	8	4	von	8
	Einzelleistungsverträge	3	von	8	2	von	8
	Entwicklungsvereinbarungen mit anschliessendem TU	3	von	8	1	von	8
	Interne Abwicklung	3	von	8	1	von	8
3.8	**Was sind Ihre bevorzugten Vergütungsmechanismen?**						
	Pauschal	5	von	8	6	von	8
	Kostendach	3	von	8	3	von	8
	Offene Abrechnung	1	von	8	2	von	8
	Rückvergütungen als Modell	1	von	8	0	von	8
	Keine Präferenzen	1	von	8	0	von	8
3.9	**Was sind Ihre Auswahlkriterien für die Auswahl Ihrer Vertragspartner? Gibt es ein Kriterium zur Risiko- und Erfolgsbeteiligung?**						
	Kriterium zur Erfolgsbeteiligung JA	0	von	8	0	von	8
	Kriterium zur Erfolgsbeteiligung NEIN	8	von	8	8	von	8

Tabelle 4: Qualitative Auswertung Fragen 3.7 bis 3.9, Herangehensweise in Projekten

3.3.3 Kriterien und Anreize

Im Anschluss wurde den Vertretern von Entwicklern und Investoren die Frage gestellt, welche Kriterien sie an eine Erfolgsbeteiligung knüpfen und wann sich für sie eine solche lohnen würde. Hauptsächlich wurde dabei auf die vorhergehenden Aussagen verwiesen, grundsätzlich keine Erfolgsbeteiligungsmodelle zu verfolgen. Vereinzelt wurden jedoch auch Erklärungen gemacht, wann für die Interviewpartner eine Erfolgsbeteiligung gerechtfertigt sei. Gemäss den vereinzelt geschilderten Erklärungen ist dies neben der Erhöhung der Wertsteigerung durch die Maximierung des Anteils der Hauptnutzfläche zur Geschossfläche insbesondere die Übernahme von Risiken. Je mehr Risiken von einer Partei getragen werden, umso mehr berechtigt dies zur Erfolgsbeteiligung. Dabei wurden verschiedene Risiken genannt, welche übernommen werden könnten. Die vorhergehend aufgezählten Risiken der Bewilligungsfähigkeit, der Kosten oder der Nachfrage sind dabei die meistgenannten im Kontext eines möglichen Mehrwerts einer Erfolgsbeteiligung. Die Senkung der Kosten oder die Optimierung der Termine wurden ebenfalls als mögliche Berechtigungen zur Erfolgsverteilung beziehungsweise zur Anreizschaffung angegeben.

Bei den Interviewpartnern, welche angegeben haben, bereits Risiko- und Erfolgsbeteiligungsmodelle zu verfolgen, geht es hauptsächlich um Bonussysteme, das heisst, um Anreizmechanismen ohne Risikokomponente, um eine Aufgabe möglichst gut oder mit möglichst hohem Mehrwert für den Auftraggeber zu bearbeiten. Dabei werden Boni in Form von Zuschlags- oder Zusammenarbeitsprämien gegeben. Die Zuschlagsprämien sind eine Art der Incentivierung innerhalb von Studienaufträgen oder Wettbewerben, welche den bearbeitenden Teams zusätzlich Anreiz geben, um ein Projekt im Sinne der Auftraggeberschaft zu bearbeiten. Bei den Zusammenarbeitsprämien handelt es sich um eine Bewertung von Softfaktoren wie einer guten Zusammenarbeit, der Einhaltung von Terminen innerhalb der Projektbearbeitung oder der Qualität der Kommunikation, Arbeit und weiteren Aspekten der Interaktion. Als einziges System, welches sich anhand von Zahlen messen lässt, wurde das Modell der Teilung einer Kostendachunterschreitung genannt. Bei solchen Modellen werden häufig Aufteilungen der Kostendachunterschreitung mit 50:50 bis 20:80 zwischen Auftragnehmer und Auftraggeber vereinbart.

Die meisten Entwickler und Investoren geben ihren Auftragnehmern Rahmenbedingungen in Form von Projektpflichtenheften und Benchmarks vor. Auch wenn jeweils betont wurde, die Rahmenbedingungen möglichst weit gestalten zu wollen, tun

sich die meisten schwer damit, dies effektiv konsequent umzusetzen, da sich dann die Befürchtung einstellt, die Kontrolle über das Resultat und Projekt zu stark abzugeben.

Ein weiteres, oft genanntes Argument gegen Risiko- und Erfolgsbeteiligungsmodelle ist die schwierige Messbarkeit des einzelnen Einflusses gegenüber dem Projektresultat. Bei den Interviewpartnern, welche solche Anreize gegeben hatten und dies danach im Konflikt geendet hatte, war dies oft das ausschlaggebende Konfliktpotenzial. Innerhalb eines Projekts, welches teilweise über Jahre von vielen verschiedenen Akteuren verfolgt und bearbeitet wird, ist es schwer nachzuvollziehen, welcher Projektbeteiligte mit welchem Anteil zur Verbesserung des Projekts beigetragen hat. Bei den oben geschilderten Boni-Modellen und Beteiligungen an Kostendachunterschreitungen finden die Messungen intern durch die Auftraggeberschaft statt. Externe Beurteilungen der Leistung gibt es kaum.

In Bezug auf die Frage zu den selektiven Zwischenmeilensteinen im Projekt wurde mehrheitlich der Erhalt der Baubewilligung erwähnt. Dies ist ein Meilenstein im Projekt, welcher bei allen Beteiligten eine besondere Bedeutung darstellt, weil damit viele gewichtige Risiken im Projekt wegfallen. Insbesondere die Themen hinsichtlich der Verzögerungen und terminlichen Unsicherheiten sind damit zu einem grossen Anteil abgedeckt. Auch weitere Projektauflagen sind mit dem Erhalt der Bewilligung bekannt. Leistungs-abhängige Zwischenmeilensteine sowie die Findung von Ankermietern wurden ebenfalls als mögliche Zwischenmeilensteine mit selektivem Charakter genannt.

Die qualitative Auswertung der Interviewfragen findet sich abstrahiert in folgender Tabelle.

4.1	**Was sind Ihre Kriterien für Erfolgsbeteiligungen?**	**Entwickler** (Total 8 Interviewpartner)			**Investoren** (Total 8 Interviewpartner)		
	Risikoübernahme	1	von	8	2	von	8
	Wertsteigerung durch Erhöhung HNF/GF	2	von	8	1	von	8
	Keine Erfolgsbeteiligung	7	von	8	6	von	8
4.2	**Welche Anreize nehmen Sie in Ihren Verträgen mit Ihren Auftragnehmern auf?**	**Entwickler** (Total 8 Interviewpartner)			**Investoren** (Total 8 Interviewpartner)		
	Bonussystem (Zuschlag)	1	von	8	0	von	8
	Bonussystem (Zusammenarbeit)	2	von	8	1	von	8
	Beteiligung bei Kostendachunterschreitung	1	von	8	2	von	8
	Keine Erfolgsbeteiligung	5	von	8	6	von	8
4.3	**Was ist für Sie der Mehrwert, einen Anreiz in Form einer Erfolgsbeteiligung zu geben?**	**Entwickler** (Total 8 Interviewpartner)			**Investoren** (Total 8 Interviewpartner)		
	Risikoverteilung	1	von	8	4	von	8
	Wertsteigerung	2	von	8	2	von	8
	Kostensenkung	3	von	8	2	von	8
	Zeitvorsprung	2	von	8	1	von	8
	Keine Erfolgsbeteiligung	4	von	8	4	von	8
4.4	**Innerhalb welcher Rahmenbedingungen kann sich Ihr Auftragnehmer diesbezüglich bewegen?**	**Entwickler** (Total 8 Interviewpartner)			**Investoren** (Total 8 Interviewpartner)		
	Geringe Einschränkung (übergeordnete Ziele)	1	von	8	1	von	8
	Mittlere Einschränkung (funktionaler Beschrieb, Pflichtenheft)	6	von	8	3	von	8
	Hohe Einschränkung (LV etc.)	1	von	8	4	von	8
4.5	**Welche Form von Erfolgsbeteiligung geben Sie?**	**Entwickler** (Total 8 Interviewpartner)			**Investoren** (Total 8 Interviewpartner)		
	Bonussystem	2	von	8	1	von	8
	Anteil an Differenz zum Kostenziel	1	von	8	2	von	8
	Keine Erfolgsbeteiligung	5	von	8	5	von	8
4.6	**Wie Messen Sie die Performance Ihrer Auftragnehmer?**	**Entwickler** (Total 8 Interviewpartner)			**Investoren** (Total 8 Interviewpartner)		
	Messung Softkriterien (Zusammenarbeit, Termineinhaltung, Qualität)	2	von	8	0	von	8
	Messung Fakten (Kosten, Flächen etc.)	2	von	8	4	von	8
	Keine Erfolgsbeteiligung	5	von	8	4	von	8
4.7	**Erfolgt die Messung durch Sie oder durch eine neutrale Partei?**	**Entwickler** (Total 8 Interviewpartner)			**Investoren** (Total 8 Interviewpartner)		
	Messung intern	3	von	8	3	von	8
	Messung extern	0	von	8	1	von	8
	Keine Erfolgsbeteiligung	5	von	8	5	von	8
4.8	**Legen Sie in der Projektbearbeitung erfolgsrelevante Zwischenmeilensteine mit selektivem Charakter fest?**	**Entwickler** (Total 8 Interviewpartner)			**Investoren** (Total 8 Interviewpartner)		
	Ja, Erhalt Baubewilligung	4	von	8	2	von	8
	Ja, Leistungsabhängig	1	von	8	0	von	8
	Ja, Findung Ankermieter	1	von	8	0	von	8
	Nein	3	von	8	6	von	8

Tabelle 5: Qualitative Auswertung Fragen 4.1 bis 4.8, Kriterien und Messweisen der Erfolgsbeteiligung

3.3.4 Beurteilung der weiteren Entwicklung in der Immobilienbranche

Anschliessend wurden die Interviewpartner zu ihrer individuellen Beurteilung der Immobilienbranche und der weiteren Entwicklung ebendieser im Hinblick auf die Zusammenarbeitsmodelle befragt.

Die aktuelle Wohnungspolitik beurteilen viele der befragten Entwickler und Investoren als vermehrt ideologisch geprägt. Die teilweise polemischen Auseinandersetzungen zwischen den politischen Akteuren und deren Auswirkungen auf die Immobilienwirtschaft kritisieren die meisten. Daneben sind auch die Erwartungen gestiegen. Dies trifft ebenso auf die sozialen wie auch auf die technischen Erwartungen zu. Nachhaltigkeitsaspekte oder digitale Planungen seien hierzu als Beispiel genannt.

Die Wahrnehmung einer noch eher fragmentierten Arbeitsweise der Branche ist seitens der Interviewpartner verbreitet. Die Differenzen in der Denkweise der unterschiedlichen Akteure wurden ebenfalls angesprochen, im Kontext der uneinheitlichen „Sprache“, welche teilweise zwischen Planer, Entwickler, Unternehmer und Investor verwendet wird. Der Wunsch nach einem Kulturwandel hin zu mehr Unternehmertum und Innovation bei Planern und Unternehmern ist bei den Investoren und Entwicklern vorhanden. Für die weitere Entwicklung scheint für einzelne Interviewpartner ein Bruch zwischen der alten und der neuen Denkweise von Planern und Architekten sogar unabdingbar zu sein.

Es lässt sich ebenfalls festhalten, dass eine Mehrheit der Interviewpartner davon ausgeht, dass sich die Zusammenarbeit in Zukunft vermehrt integrativer gestalten wird – als einzige Möglichkeit, um die Immobilienbranche weiterzuentwickeln. Die frühzeitige, partnerschaftliche und gemeinsame Zusammenarbeit wird ebenso angestrebt wie auch als Wunsch für die Zukunft formuliert. Die Transparenz und das Vertrauen, welche es dazu benötigt, sind ebenso häufig formuliert worden wie die Investorenfreundlichkeit, welche damit einhergeht. Wie diese integrative Zusammenarbeit konkret aussieht, ist jedoch nicht klar formuliert worden. Eine Verstärkung der Gesamtdienstleistungen oder eine partnerschaftliche Abwicklung mehrerer unabhängiger Akteure scheint gleichwohl marktfähig zu sein. Daneben gibt es ebenfalls Meinungen, welche vermehrt eine Fokussierung auf vorhandene Kernkompetenzen gutheissen und eher das klassische Auftraggeber- und Auftragnehmer-Modell für zukunftsfähig halten.

Die qualitative Auswertung der dazugehörenden Interviewfragen findet sich abstrahiert in folgender Tabelle.

5	**Wie beurteilen Sie die weitere Entwicklung der Immobilienbranche hinsichtlich der Zusammenarbeitsmodelle? Welche Faktoren beeinflussen Ihrer Meinung nach diese Entwicklung?**	**Entwickler** (Total 8 Interviewpartner)			**Investoren** (Total 8 Interviewpartner)		
	Positiv	4	von	8	3	von	8
	Negativ	4	von	8	4	von	8
	Politische Entwicklung schlecht	3	von	8	1	von	8
	Politische Entwicklung gut	0	von	8	0	von	8
	Partnerschaftlicher	3	von	8	2	von	8
	Weniger partnerschaftlich	1	von	8	2	von	8
	Integrativer	5	von	8	3	von	8
	Weniger integrativ	1	von	8	0	von	8

Tabelle 6: Qualitative Auswertung Frage 5, Entwicklung in der Immobilienbranche

3.4 Zweites Zwischenfazit nach Befragungen der Interessengruppen

Die Resultate aus den geführten Interviews mit den verschiedenen Entwicklern und Investoren führen zu keinem erkennbaren Zusammenhang zwischen dem Geschäftsmodell des Entwicklers oder der Grösse des bearbeiteten Investorenportfolios und den getroffenen Aussagen der einzelnen Vertreter.

Die Meinungen bezüglich der Chancen und Risiken scheinen zwischen den befragten Interviewpartnern einheitlich zu sein. Die Auffassung zur Chance der Wertvermehrung ist dabei ebenso dominant wie die Haltung zum Risiko bezüglich des Verzögerungspotenzials in Bezug auf die Baubewilligung. Dieses scheint neben den aktuellen politischen Entwicklungen und polarisierenden Meinungen die grösste Herausforderung zu bilden. Das gewichtete Entwicklungsrisiko, welches sich aus dem Entwicklungsrisiko und der Kapitalbindung im Projekt bildet, wird somit im Zeitraum des Phasenabschlusses der Bewilligung als am höchsten bewertet.

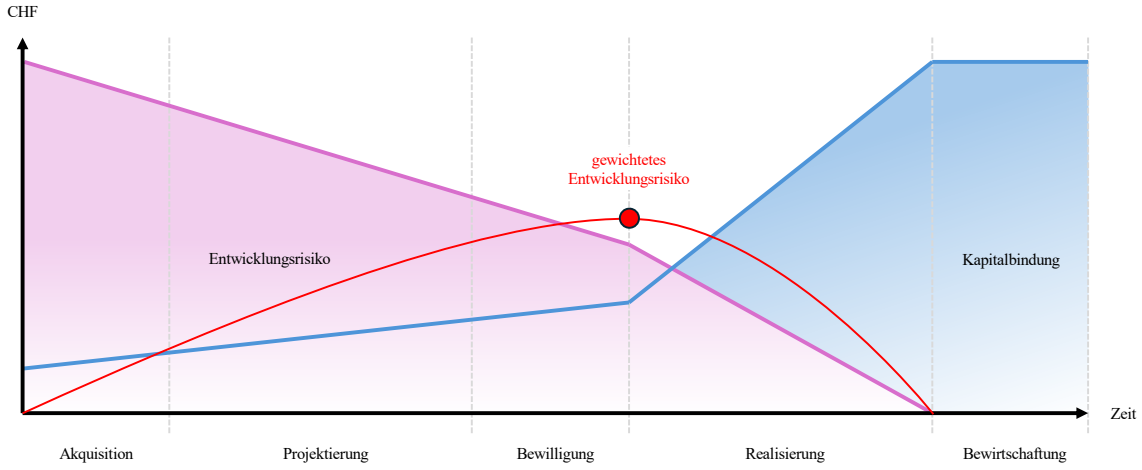

Abbildung 11: Vereinfachte Darstellung des gewichteten Entwicklungsrisikos (in Anlehnung an Interviewpartner Entwicklung, 2024)

Neben den Beurteilungen von Chancen und Risiken sind auch die Herangehensweisen in den Projekten, um diesen zu begegnen, meist deckungsgleich. Dabei spielt insbesondere der Faktor der Beeinflussbarkeit im Projekt eine entscheidende Rolle. Der Investment Case wird dabei von allen intern bearbeitet, wenn auch teilweise mit externer Unterstützung verstärkt, zum Beispiel durch eine zweite Due Diligence. Die Kreativleistung wird extern eingekauft und entweder im Einzelleistungsträgermodell oder als Generalplanermodell zusammen mit weiteren Planenden bearbeitet. Ab dem Vorprojekt werden dann mehrheitlich Totalunternehmen mit Pauschalverträgen angebunden, um die Sicherheiten im Projekt zu erhöhen.

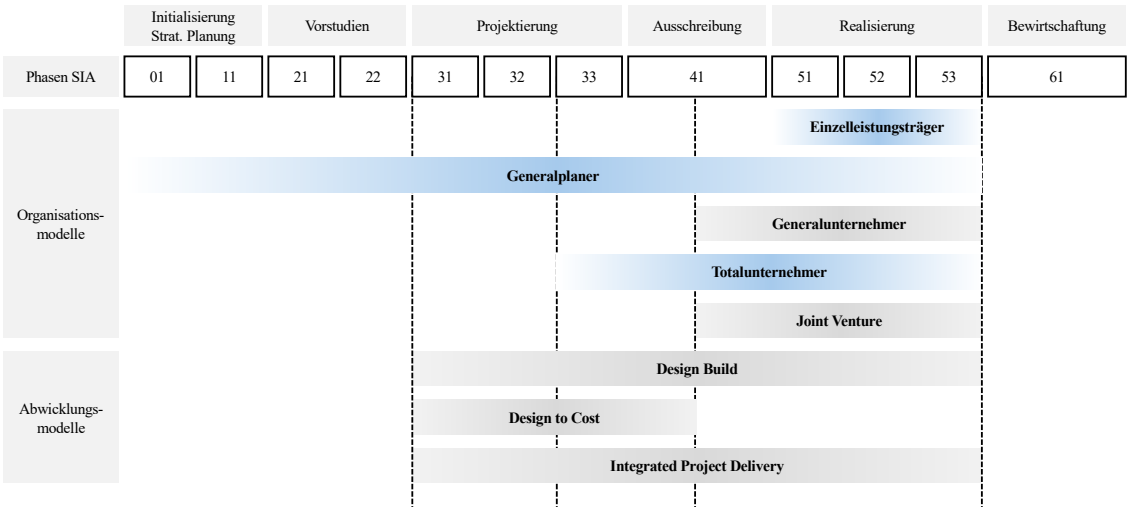

Abbildung 12: Markierung der Zusammenarbeitsmodelle mit den häufigsten Anwendungen unter den Interviewpartnern (in Anlehnung an Hugi, 2023, S.20)

Erfolgsbeteiligungsmodelle werden mehrheitlich nicht angewendet. Die Meinung, dass solche eine Zusammenarbeit verkomplizieren sowie zur Ablenkung von der eigentlichen Aufgabe führen würden, scheint mehrheitsfähig zu sein. Ebenso sind die Rückmeldungen zu einzelnen Versuchen, solche Modelle einzuführen, ernüchternd. Diese führten mehrheitlich zu einem grösseren Aufwand und mehr Konflikten, als im Sinne des Projekts und Auftraggebers gewirkt zu haben. Insbesondere die Messbarkeit und Zieldefinition solcher Risiko- und Erfolgsbeteiligungsmodelle scheinen Schwierigkeiten zu bergen. Gleichwohl versuchen einzelne Stakeholder, solche Erfolgsbeteiligungen zu aktivieren, jedoch in einer eher abgeschwächten Form als Bonussystem oder Beteiligung an Kostendachunterschreitungen.

Allgemein ist allerdings die Bereitschaft zu Risiko- und Erfolgsbeteiligungen nicht ausgeschlossen. Das richtige Modell, welches auch in grossem Massstab angewendet werden kann, wurde aber bisher wohl nicht gefunden. Insbesondere die richtige und

konsequente Risikoübernahme zur effektiven Erfolgsbeteiligung scheint nicht vorhanden oder marktfähig zu sein.

In diesem Zusammenhang erachten viele der befragten Interviewpartner einen Kulturwandel und damit einhergehenden Wechsel in der Einstellung von Planern und Bauunternehmern als Voraussetzung, um auch neue Modelle in Betracht ziehen zu können, welche partnerschaftlicher Natur sind.

3.4.1 Bewilligungsfähigkeit als Risikofaktor

Die Bewilligungsfähigkeit eines Projekts wurde als ein erheblicher Risikofaktor im Projektentwicklungsprozess genannt. Dies ist grundsätzlich ein von den beteiligten Akteuren beeinflussbarer Meilenstein, welcher seinerseits ebenfalls mit klar definierten Regeln verbunden ist. Die Unsicherheit liegt darin, dass die Zeitspanne des Baubewilligungsprozesses nur bedingt bis gar nicht von den einreichenden Parteien kontrolliert werden kann. Die Einspruchsfrist scheint zudem einen weiteren, wesentlichen Risikoaspekt im Projektverlauf darzustellen. Auflagen und umzusetzende Massnahmen sind insbesondere bei Bauvorhaben in innerstädtischen Gebieten oder bei denkmalgeschützten Liegenschaften zu berücksichtigen und zu erwarten. Die Abgabe von Kontrolle und Beeinflussbarkeit an Dritte ist also insgesamt ein wesentlicher Risikofaktor für die befragten Entwickler und Investoren. Dieser Risikoaspekt wird verschärft durch die zeitliche Unsicherheit, welche der Bewilligungsprozess mit sich bringt.

> *«So braucht es in der Schweiz gemäss einer Auswertung der Zürcher Kantonalbank im Schnitt 140 Tage, bis ein Baugesuch bewilligt wird. In der Stadt Zürich sind es sogar 330 Tage und im Kanton Genf 500 Tage»* (Federer, 2023).

Insbesondere das Thema des Lärmschutzes ist dabei innerhalb des Bewilligungsprozesses bei Wohnbauten präsent. Der Lärmschutzaspekt wird zuweilen oft als Anlass genommen, um Rekurse gegen ein Bauvorhaben einzulegen. Dabei ist etwa die Lüftungsfensterpraxis, welche in diesem Zusammenhang steht, durch die obersten Instanzen im Land nur durch Ausnahmebewilligungen, bei Ausschöpfung aller Möglichkeiten bewilligungsfähig (BGer, 2016). Forderungen nach vereinfachten und schnelleren Bewilligungsverfahren werden lauter und verstärken sich, je mehr die Nachfrage nach Wohnraum besteht. So plädiert Economie Suisse 2023 für eine Verkürzung, genauer gesagt, eine Deckelung der Verarbeitungszeiten von Baugesuchen, für die Einheitlichkeit von Baugesuchsunterlagen und Ansprechpartnern, für die

Einschränkung von Beschwerdemöglichkeiten und für die Ausweitung der Liste für Baugesuche im Bagatell- oder Anzeigeverfahren. Insbesondere hofft Economie Suisse, mit der Beschränkung der Bearbeitungszeit das Problem des Bewilligungsstaus zu entschärfen (Federer, 2023).

3.4.2 Politische Entwicklungen als Risikofaktor

Neben der Baubewilligung und den damit einhergehenden Rekursmöglichkeiten wurden ebenso die politischen Entwicklungen als wesentlicher Risikofaktor in der Betrachtung von Entwicklern und Investoren bezeichnet. Dies wird insbesondere als Risiko wahrgenommen, weil es ebenfalls nicht beeinflussbar ist. Der Kanton Genf mit seinem Mietzinsdeckel ist dabei das oft genannte Beispiel für die Auswirkungen derartiger regulatorischer Eingriffe. Sanierungen werden auf ein Minimum reduziert, der Immobilienpark überaltert und es werden keine neuen Investitionen getätigt. Die 2022 in Basel-Stadt ebenfalls beschlossene Regulierung der Mietzinsen schürt dabei die Befürchtung, dass bald auch andere Schweizer Städte davon betroffen sein könnten. Zürich wird dabei als nächstes Ziel genannt, da mit der kantonalen Wohnschutzinitiative der Vorstoss auch in Zürich in diese Richtung geht. Die meistgenannte Chance der Wertsteigerung ist damit in Gefahr und das Risiko, Liegenschaften nun zu einem überhöhten Preis zu erwerben, steigt.

4. Diskussion

4.1 Erste zusammenfassende Erkenntnisse

Zusammenfassend lassen sich die Themen der Transparenz und Kontrolle hervorheben. Die Transparenz als Wunsch seitens der Entwickler und Investoren wurde oft in Verbindung mit der sogenannten Investorentauglichkeit erläutert. Dabei geht es um den Wunsch, davon wegzukommen, dem Gegenüber möglichst viel Geld abschöpfen zu wollen und seine Erfolge dabei zu verstecken. Daneben scheint die Tatsache, die stete Kontrolle über das Projekt zu behalten, in gleichem Masse stark im Vordergrund zu stehen, wenn es darum geht, wie ein Projekt gegliedert und organisiert werden soll. Das gewichtete Entwicklungsrisiko zu reduzieren sowie in der Zeitachse nach vorn, also in Richtung Projektbeginn zu verschieben, scheint ebenso ein Ziel der entwickelnden Interviewpartner zu sein. Durch die Verschiebung der Projektphasen sowie durch Risikoabgaben mittels früher Einbeziehung von Partnern wird dies bereits verfolgt. Insbesondere die bewilligungsrelevanten Planungsthemen werden möglichst frühzeitig

im Projekt bearbeitet und so weit wie möglich abgesichert. Dies wird anhand der nachfolgenden Grafik dargestellt.

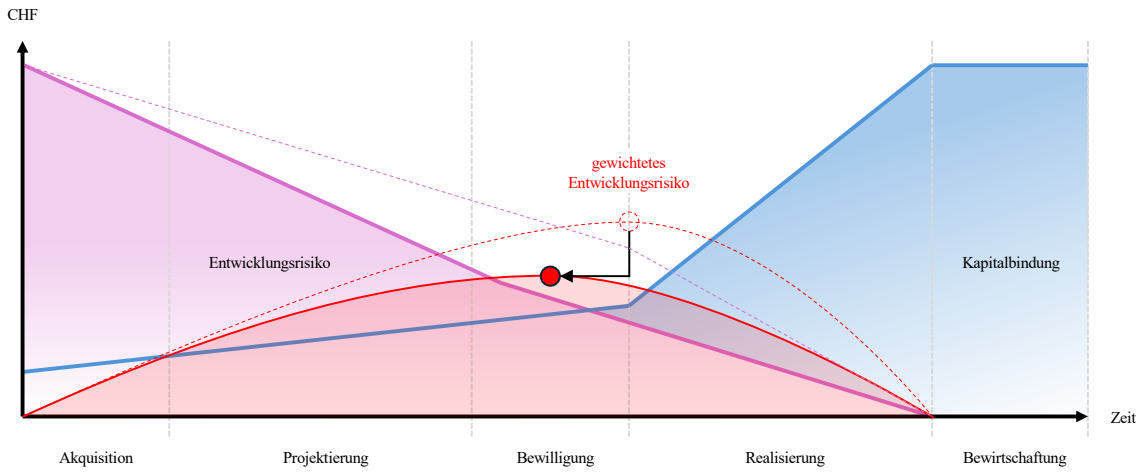

Abbildung 13: Vereinfachte Darstellung der angestrebten Entwicklung des gewichteten Entwicklungsrisikos (in Anlehnung an Interviewpartner Entwicklung, 2024)

Gleichzeitig werden mehrheitlich keine Erfolgsbeteiligungen gegeben, entweder als grundsätzliche Haltung oder nur in eingeschränktem Masse. Zusätzliche Komplexität, Konfliktpotenzial und schwierige Messbarkeit werden dabei als Gründe angegeben. Die Hauptursache dürfte jedoch in der eventuellen Risikoübernahme liegen.

> *«Wer am meisten Risiko trägt, soll auch den höchsten Anteil am Gewinn erhalten. Schönwetter-Partnerschaften gibt es nicht»* (Interviewpartner Entwicklung).

Die Aussage ist klar und nachvollziehbar. Ohne Risikobeteiligung ist auch eine effektive Erfolgsbeteiligung nicht gerechtfertigt. Es stellt sich jedoch die Frage, ob tatsächlich keine Risiken abgegeben werden. Mit dem Vorgehen in Bezug auf die Entwicklungsverträge mit Vorleistungen oder mit pauschalen Totalunternehmer-Werkverträgen werden durchaus bereits Risiken abgegeben, da die Baubranche mit ihren komplexer werdenden Anforderungen und stets neuen Ausgangslagen in den Projekten als risikobehaftet bezeichnet werden kann. Ob diese Risikoübernahmen auch entsprechend bezahlt werden, stellen einige der befragten Interviewpartner jedoch infrage. Eine partnerschaftliche Abwicklung im Prozess wird dabei erwünscht. Die integrative Zusammenarbeit und damit einhergehend frühere Einbindung verschiedener Partner scheint ebenso von der Mehrheit der befragten Interviewpartner getragen zu werden. Unternehmerisches Denken und ein Wechsel in der Denkweise der Planenden weg von den bekannten, tendenziell starren SIA-Phasen werden gefordert.

4.2 Anpassungsbedarf an die Zusammenarbeitsmodelle

Im Kontext einer möglichen Anpassung bestehender Zusammenarbeitsmodelle hinsichtlich des Themas von Risiko- und Erfolgsbeteiligung stellen sich viele Fragen. Zum einen sollte das Modell nicht kompliziert sein, um eine möglichst breite Anwendbarkeit aufzuweisen. Zum anderen sollte es transparent und nachvollziehbar sein, um investorentauglich zu bleiben. Schlussendlich sollte es jedoch einen Mehrwert aufseiten der Auftraggeber sowie der Auftragnehmer bilden, um weiterverfolgt zu werden.

Grundmodell: Als Basis sollte ein Grundmodell aus einer oder mehreren bestehenden Zusammenarbeitsformen gewählt werden, um eine Referenz zum gewohnten Ablauf aufzuweisen und entsprechend besser auf dem Markt Anwendung finden zu können. Dabei bietet sich insbesondere das Zusammenarbeitsmodell von Design Build als Ausgangspunkt an, weil dieses Modell bereits eine Vielzahl von Aspekten in sich trägt, welche während der geführten Interviews angesprochen wurden. Insbesondere die integrative Zusammenarbeit wird dabei gefordert und gefördert. Die weiteren Modelle sind mehrheitlich in sich abgeschlossene Konstrukte, welche auf der Basis einer gewöhnlichen, bestellerbasierten Dienstleistung beruhen und somit weniger dazu geeignet sind, einen integrativen Ansatz weiterzuverfolgen.

Risiken und Chancen: Um dem Grundsatz gerecht zu werden, dass Erfolgsbeteiligung mit Risikoübernahme verbunden ist, sind zu Beginn des Projekts die Risiken und möglichen Risikoübernahmen zu definieren. Dabei gilt, dass Risikofähigkeit auch mit der Kontrolle über das eingegangene Risiko einhergeht. Entlang des Bauprozesses gibt es viele eruierte Risiken. Das Risiko der Bewilligungsfähigkeit und der Bewilligungszeit sowie die Risiken rund um die Planung und Ausführung im Hinblick auf die Kostenstabilität sollen dabei aufgenommen werden. Die meistgenannte Chance der Wertsteigerung mittels Maximierung des Anteils von Hauptnutzfläche zu Geschossfläche kann ebenfalls in die Betrachtungsweise integriert werden.

Zieldefinition und Erfolgsmessung: Die klare Zieldefinition ist ein bedeutender und grundlegender Bestandteil jeglicher Zusammenarbeit. Diese sollte dabei unkompliziert und verständlich formuliert werden. Ebenso müssen die Auswirkungen der Zielsetzung sowie die Handlungsspielräume der einzelnen Parteien definiert und präzisiert werden, damit jeder Beteiligte weiss, worauf er sich einlässt. Klare Zielsetzungen erlauben danach auch eine angemessene Beurteilung des einzelnen Beitrags zum Erfolg. Dabei müssen die Ziele jedoch in einzelne messbare Kriterien unterteilt werden, um adäquat Erfolge

verteilen zu können. Es ist eine Balance zu finden, welche Kleinteiligkeit der Kriterien ausreicht, um die Messbarkeit zu gewährleisten, ohne das Modell unnötig zu verkomplizieren.

Erfolgsbeteiligung: Erfolge können unterschiedlich im Projektteam verteilt werden. Eine relevante Erfolgsbeteiligung, also über einen Bonus oder Kostenteiler hinausgehend, scheint nur mit tatsächlicher Risikobeteiligung möglich zu sein. Danach kann der Mehrwert entweder anteilsmässig oder pauschal verteilt werden.

4.3 Anpassungsvorschlag anhand von Design Build

Der Anpassungsvorschlag bevorzugt weder die eine noch die andere Vertragspartei. Es wird die Absicht verfolgt, eine möglichst partnerschaftliche Zusammenarbeitsform zu finden, bei der sich unternehmerisch handelnde Partner auf Augenhöhe begegnen und das übergeordnete Ziel der eigenen Erfolgsmaximierung verfolgen können, ohne dabei einseitige Vertragsformen eingehen zu müssen. Für die Seite des Prinzipals, genauer gesagt, des Auftraggebers werden die aus den Experteninterviews geforderten Verbesserungen hinsichtlich Transparenz und Risikominimierung berücksichtigt. Insbesondere die Kostensicherheit sowie die terminliche Absicherung werden einbezogen. Für den Agenten oder Auftragnehmer werden die damit abgegebenen Risiken mit einer adäquaten Erfolgsbeteiligung beachtet.

Um den Anpassungsvorschlag anschaulicher zu gestalten, wird eine konstruierte Ausgangslage angenommen. Hierbei wird davon ausgegangen, dass die hauptsächlichen Chancen und Risiken, welche innerhalb der Experteninterviews festgehalten wurden, darin abgebildet sind. Dabei ist ein Wertsteigerungspotenzial vorhanden sowie die Nachfrage konstant. Das Bewilligungsrisiko sowie die politischen und baulichen Unsicherheiten werden ebenfalls als drohende Rahmenbedingungen angenommen.

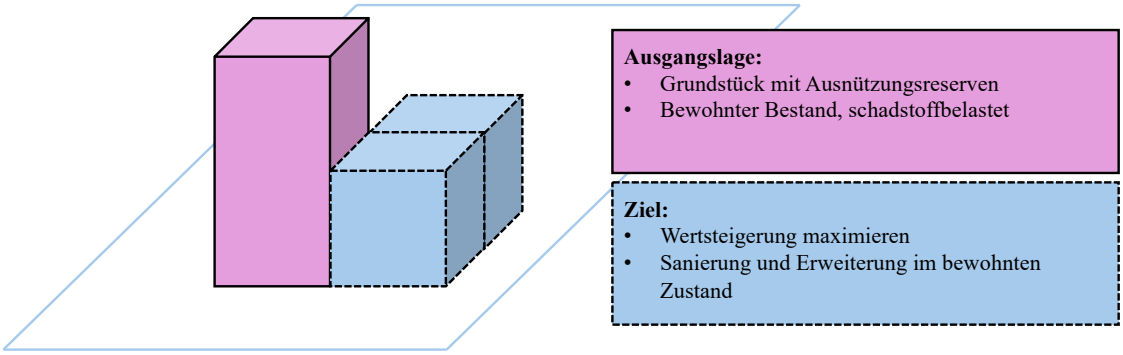

Abbildung 14: Ausgangslage Erläuterungsprojekt

Die theoretische Auseinandersetzung mit der Prinzipal-Agent-Theorie sowie die Erkenntnisse aus dem Bereich der Vertragstheorie sollen im Vorschlag mitberücksichtigt werden. Insbesondere die Reduktion der Informationsasymmetrie zwischen dem Prinzipal und dem Agenten beziehungsweise zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer sollte dabei im Mittelpunkt der Überlegungen stehen. Die Schaffung gemeinsamer Ziele durch zielkohärente Anreizsysteme soll den zweiten Schwerpunkt der Überlegungen bilden. Grundsätzlich sollte eine Erfolgsbeteiligung mit eingegangenem Risiko einhergehen und für dieses ausgleichend wirken. Dabei sollte der folgende Grundsatz weiterverfolgt werden: Je mehr Einflussmöglichkeit gegeben wird, umso mehr Risikofähigkeit wird geschaffen, und je mehr Risikoanteil genommen wird, umso mehr Erfolgsbeteiligung erscheint gerechtfertigt.

Die nachfolgend strukturierte Herangehensweise wird als mögliche zielführende Variante im Hinblick auf eine Projektabwicklung mit partnerschaftlicher Risiko- und Erfolgsbeteiligung vorgeschlagen. Dabei werden die übergeordneten Themen der Organisation, der Verfahrensart, der Zielsetzungen und der Risiko- und Erfolgsbeteiligung beschrieben.

Organisationsform: Zu Beginn der Projektbearbeitung stellt sich die Frage nach der richtigen und dabei möglichst effizienten Organisationsform des Projekts. Eine gegenüber dem Auftraggeber unkompliziert und durchgehend strukturierte Organisations- und Vertragsform eines Totalunternehmers bietet sich für ein Risiko- und Erfolgsbeteiligungsmodell an. Ein einziger Vertrag zwischen dem Auftraggeber und -nehmer ist dabei von entscheidendem Vorteil für die weitere Handhabung im Projekt. Die Regelung zur Risiko- und Erfolgsbeteiligung ist unkomplizierter als bei zusätzlich einzeln involvierten Parteien. Eine Zurückhaltung einzelner Subplaner und -unternehmer gegenüber Risiko- und Erfolgsbeteiligungsformen wirkt dabei nicht als „Showstopper“. Der Totalunternehmer sollte daran interessiert sein, möglichst viele seiner Subplaner und -unternehmer „back to back“ für die eingegangenen Risiko- und Erfolgsbeteiligungsformen anbinden zu können. Wenn dies nicht möglich ist, liegt es im Ermessen der Totalunternehmung, diese selbst auszugleichen. Die Risikofähigkeit sowie die Bereitschaft, ins Risiko zu gehen, sind dabei massgebende sowie voraussetzende Kriterien, um ein solches Modell sinnvollerweise einzugehen.

Anpassungen gegenüber bestehenden Modellen (Organisationsform): Es erfolgt keine Anpassung gegenüber dem bestehenden Zusammenarbeitsmodell. Das TU-Modell bleibt hinsichtlich seiner Ausprägung und vertraglichen Beziehungen analog zu seiner heute

bereits vielfach angewendeten Form. Dies ist ein wiederum ein Vorteil, da diese Vertrags- und Kommunikationsbeziehungen etabliert sind.

Verfahren: Mit der Wahl des Verfahrens wird die zeitliche und inhaltliche Involvierung der beteiligten Partner festgelegt. Um Risiken abgeben zu können, sollte das Projektverfahren von Beginn an konsequent integrativ sein und den Totalunternehmer zusammen mit seinen bereits zu Beginn relevanten Subplanern und Subunternehmern in das Projekt integrieren. Dabei sind aufseiten der Planung insbesondere die Architekten sowie die Bauingenieure und Gebäudetechnikingenieure gemeint. Aufseiten der Subunternehmer bietet es sich an, diese anhand des projektspezifischen Schwerpunkts auszuwählen. Grundsätzlich kann dabei entlang der Werkgruppenabstufung nach Design Build gearbeitet werden. Um dem Investor eine Auswahl an Projektvorschlägen zu bieten, scheint ein Wettbewerbsverfahren als Möglichkeit zur Partnerauswahl eine angebrachte Variante zu sein. Die Auswahl der am Wettbewerb beteiligten Entwickler kann dabei mittels einer Präqualifikation mit entsprechender Aufforderung von Angaben bezüglich Referenzen, Ansprechpartner, Bonität und, falls notwendig, weiteren Merkmalen erfolgen. Um Informationsasymmetrien möglichst zu verhindern, sollte während des Auswahlverfahrens bereits das Thema der Risiko- und Erfolgsbeteiligung besprochen und die zentralen Grundsätze bezüglich der Vergütung oder Zuschläge sollten eingefordert und festgehalten werden. Somit kann der Fokus, zur Selektion des besten Projektvorschlags, auf die konzeptionelle, projektspezifische Herangehensweise gelegt werden.

Anpassungen gegenüber bestehenden Modellen (Verfahren): Die Totalunternehmung ist bereits von Anfang an integriert und nicht erst nach einem Architekturwettbewerb oder Studienauftrag. Vergütungskriterien werden bereits zu Beginn transparent offengelegt und nicht in einer nachgelagerten Stufe besprochen.

Zieldefinition: Im Sinne einer teilweisen Risikoübertragung an den auftragnehmenden Totalunternehmer sollte dessen Handlungsfreiheit möglichst wenig eingeschränkt werden. Dies wird gewährleistet, wenn dabei die massgebenden Projektziele möglichst übergeordnet definiert werden. Auf detaillierte Pflichtenhefte und strikte Raumprogramme sollte dabei so weit wie möglich verzichtet werden. Eventuelle Ziele wären die Bruttorendite, die Bedürfnisse einer Zielgruppe oder das Zieldatum einer Fertigstellung. Anhand der übergeordneten Zielsetzungen, welche auch zwischen den Parteien besprochen werden können, ist es dem Auftragnehmenden möglich, ein Projekt

zu erarbeiten und die dafür bestmöglichen Entscheidungen zu treffen. Zielkonflikte sollten dabei gemeinsam besprochen werden können.

Anpassungen gegenüber bestehenden Modellen (Zieldefinition): Es erfolgt die Abkehr von möglichst präzisen Pflichtenheften und Zielvorgaben hin zu übergeordneten Zieldefinitionen, mit der Absicht, dem auftragnehmenden Partner eine hohe Handlungsfreiheit zur Zielerreichung zu ermöglichen und dementsprechend auch seine Risikofähigkeit durch Einflussnahme im Projekt zu erhöhen.

Risiko- und Erfolgsbeteiligung: Die Risiko- und Erfolgsbeteiligung zwischen dem Auftraggeber und dem Auftragnehmer erfolgt strukturiert durch einzelne das Projekt definierende Meilensteine. Dabei wird jeder erfolgsrelevante Meilenstein bezüglich seiner Zielsetzung, den Erfolgskriterien und der Risiko- und Erfolgsbeteiligung definiert. Die Definition sollte dabei zu Projektbeginn erfolgen, um von Beginn an eindeutig sein. Wo genau die einzelnen Meilensteine liegen und ob diese auch einen selektiven Charakter aufweisen, kann zwischen den Vertragsparteien definiert werden und hängt schlussendlich auch vom Projekt ab.

Anpassung gegenüber bestehenden Modellen (Risiko- und Erfolgsbeteiligung): Es erfolgt eine meilensteinbezogene Risiko- und Erfolgsbeteiligung, welche in ihrer Risikobetrachtung abgegrenzt ist. Es wird eine Aufteilung der Erfolgsbeteiligung über die gesamte Projektdauer anhand einzelner Meilensteine verfolgt. Es werden Erfolgsbeteiligungen vereinbart, welche der Risikoübernahme entsprechen.

Die formulierten Ausführungen münden in einzelne Meilensteine, welche im nachfolgenden Projektplan indikativ eingezeichnet sind. Dabei sind deren genaue Positionierungen in der Zeitachse ebenso wie die Anzahl der Meilensteine variabel und schlussendlich immer auch projektspezifisch zu betrachten und festzulegen.

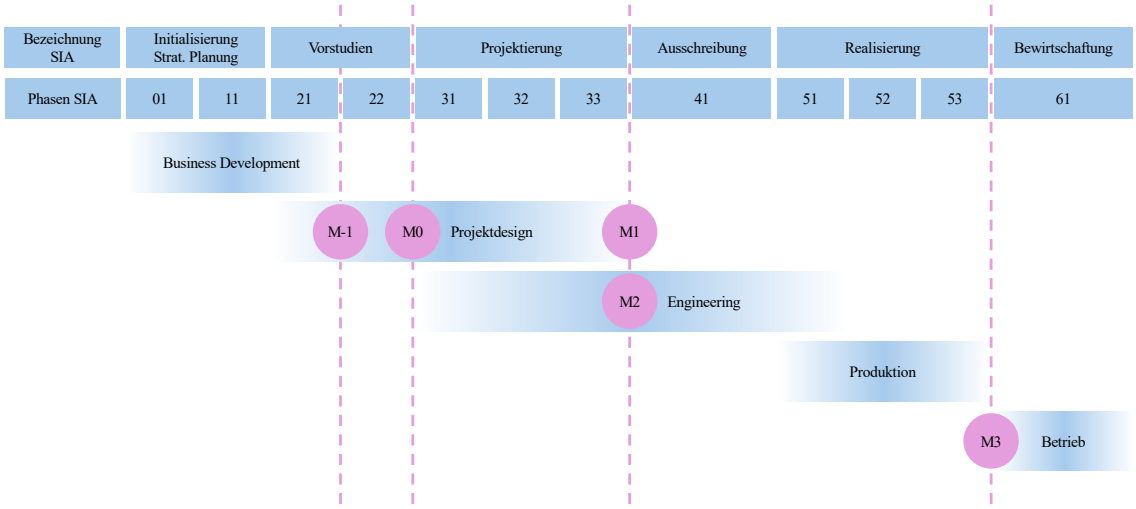

Abbildung 15: Anpassungsvorschlag nach Design Build mit Darstellung der Meilensteine M-1 bis M3

Die vorgeschlagenen Meilensteine werden nachfolgend hinsichtlich Zielsetzung, Kriterien, Risikoübernahme, Erfolgsbeteiligung und ergänzenden Bemerkungen beschrieben.

M-1: transparente Selektion des Partners

Zielsetzung: Der Auftraggeber möchte den für sein Projektvorhaben bestmöglichen Partner auswählen. Die Auswahl soll dabei in erster Linie anhand des konzeptionellen Projekt- oder Vorgehensvorschlags des Partners und dessen Wille zur Risikobeteiligung erfolgen. Sämtliche für die Auswahl relevanten Aspekte der Risiko- und Erfolgsbeteiligung sollen dabei transparent formuliert werden.

Kriterium zur Zielerreichung: Der Auftragnehmer kann anhand eines überzeugenden, mit den übergeordneten Zielen des Auftraggebers kohärenten Projektkonzepts ausgewählt werden. Dabei sind die Risikobetrachtungen projektspezifisch formuliert sowie die Bereitschaft und Rahmenbedingungen des Auftragnehmers, diese einzugehen, festgehalten.

Risikoübernahme Agent: Bis dahin geht der Auftragnehmer kein Risiko ein. Die Aufwendungen sind im Vergleich zum Projektvolumen vernachlässigbar. Sie werden durch eine konzeptionelle Herangehensweise zusätzlich möglichst reduziert. Die Eruierung potenziellen Risiken im Projekt bilden neben der Projektbearbeitung für den Auftragnehmenden die Kernarbeit seines Vorschlags. Dies, um sich der Risiken bewusst zu werden und entsprechende Erfolgsbeteiligungen formulieren zu können.

Erfolgsbeteiligungsformat Agent: Die Erfolgsbeteiligungsformulierungen müssen adäquat zu den eingegangenen Risiken sein.

Bemerkung: Die Selektion kann mittels diverser Formate erfolgen. Das Wettbewerbsformat ist dabei geeignet, um eine Auswahl an möglichen Partnern zu erreichen. Eine Direktanfrage ist jedoch keinesfalls ausgeschlossen. Der Entscheid über das Selektionsformat liegt beim Auftraggeber.

M0: Zieldefinitionen vor Bearbeitungsstart

Zielsetzung: Der Meilenstein M0 hat einen stark definierenden Charakter. Dabei sollen bereits zu Beginn des Projekts, anhand der eingereichten konzeptionellen Grundlagen des ausgewählten Projektpartners, die relevanten Rahmenbedingungen definiert werden. Dies ist zwingend notwendig, um beidseitig Klarheit darüber zu haben, wie und in welche Richtung sich das Projekt entwickeln soll.

Kriterium zur Zielerreichung: Projektspezifische Meilensteine sowie Abrechnungsformate wie auch Risiko- und Erfolgsbeteiligungsformate sind definiert. Daneben werden pro Meilenstein die Kriterien zur Zielerreichung festgelegt und es wird, wenn nötig, eine Skala erstellt, um bei einer Abweichung ebenso klar reagieren zu können, wie bei einer Zielerreichung den Agenten zu honorieren. Auch die Abrechnungsmethode, der Zahlungsplan sowie der fixe TU-Zuschlag sind festgelegt. Die getroffenen Annahmen als Projektgrundlagen sind vom Auftragnehmenden wie vom Auftraggeber transparent formuliert und festgehalten.

Risikoübernahme Agent: Die Risikoübernahme durch den Agenten wird definiert. Bis anhin besteht noch kein eingegangenes Risiko.

Erfolgsbeteiligungsformat Agent: Die Erfolgsbeteiligung wird adäquat zum eingegangenen Risiko definiert. Bis anhin erfolgt keine Erfolgsbeteiligung.

Bemerkung: Der Meilenstein M0 bildet das Fundament für eine weiterhin partnerschaftliche Projektabwicklung. Diesem sollte grosse Aufmerksamkeit gewidmet werden. Der Meilenstein M0 sollte nicht übersprungen oder parallel zum Projektfortschritt bearbeitet werden. Idealerweise findet er vor jeglicher weiteren Bearbeitung statt.

M1: Rechtsgültige Baubewilligung

Zielsetzung: Um Sicherheiten im Projekt zu erlangen, ist der Erhalt der rechtsgültigen Baubewilligung ein entscheidender Faktor. Diese gilt es bis zu diesem Meilenstein anzustreben.

Kriterium zu Zielerreichung: Als Kriterium gilt die Erteilung der rechtsgültigen Baubewilligung. Somit sind keine Rekurse mehr pendent.

Risikoübernahme Agent: Der Auftragnehmer übernimmt die bis zum Erhalt der rechtsgültigen Baubewilligung notwendigen Vorleistungen, inklusive der Vorleistungen für die Phase während der Bewilligungszeit, um die Planung nicht aufzuhalten. Bei Nichterhalt der Baubewilligung wird dem Auftragnehmer die geleistete Vorleistung nicht vergütet.

Erfolgsbeteiligungsformat Agent: Bei Erhalt der rechtsgültigen Baubewilligung wird dem Auftragnehmer eine, anhand der eingegangenen Vorleistung, anteilsmässige zusätzliche Vergütung gegeben. Dies kann je nach Ausprägungen der Kriterien zum Beispiel auch mit einem zusätzlichen Anteil bei zeitlicher Einhaltung ergänzt werden.

Bemerkung: Der Erhalt einer rechtsgültigen Baubewilligung kann vom Auftragnehmenden teilweise beeinflusst werden, beispielsweise durch die Erarbeitung eines bewilligungsfähigen Projekts zusammen mit einer guten und rechtzeitigen Zusammenarbeit mit den Behörden und weiteren einspruchsberechtigten Stakeholdern. Inwiefern diese Aufgaben durch den Auftragnehmer erfolgen oder dieses Risiko von ebendiesem eingegangen werden möchte, ist projektspezifisch zu beantworten und je nach Projektkonstellation verschieden. Gewisse äussere Einflüsse können von keiner Partei wirklich beeinflusst werden – in diesem Zusammenhang würde sich eine allfällige Erfolgsbeteiligung für die Überbrückung von Rekurszeiten also analog einer Versicherung verhalten. Die Wahrscheinlichkeit, dass dies ein Unternehmen eingehen möchte und auch eingehen kann, ist gering. Abgrenzungen der Risikobeteiligung sind also für diesen Meilenstein notwendig. Das Vorziehen von Bewilligungsteilen zur Erreichung von Teilbewilligungen kann ebenso betrachtet werden. Das Einfügen weiterer Zwischenmeilensteine diesbezüglich ist dabei projektspezifisch zu beurteilen.

M2: Bestätigung der Projektziele

Zielsetzung: Nach dem Erhalt der rechtsgültigen Baubewilligung sollen die Projektziele neu beurteilt und bestätigt werden, einerseits anhand der effektiv gebrauchten Zeit bis zum Erhalt der Baubewilligung und andererseits durch die nach Erteilung der Baubewilligung allfällig formulierten Auflagen.

Kriterium zur Zielerreichung: Projektziele, welche zum Meilenstein M0 definiert wurden, werden bestätigt.

Risikoübernahme Agent: Der Auftragnehmer nimmt bezüglich der Termine das Risiko auf sich, den möglichen Verzug durch die Baubewilligung abzufedern. Dies ist jedoch nur bis zu einem gewissen Grad möglich und sollte daher zum Meilenstein M0 abgegrenzt werden. Auch mögliche Auflagen nimmt der Auftragnehmer als zusätzliche, die Kosten treibende Faktoren und damit Risiken auf sich.

Erfolgsbeteiligungsformat Agent: Bei Bestätigung der Projektziele wird dem Auftragnehmer ein prozentualer Anteil der eingegangenen Vorleistung vergütet. Bei einer Überschreitung der Projektziele werden zusätzliche Bonuszahlungen fällig anhand der im Meilenstein M0 vordefinierten Wertskalen.

Bemerkung: Ab diesem Zeitpunkt werden die Erstellungskosten pauschalisiert. Dieser Meilenstein kann womöglich auch mit dem Meilenstein M1 verbunden werden. Die Trennung der Kriterien zur Zielerreichung erscheint jedoch von Bedeutung, um eine klare Zieldefinition zu erreichen.

M3: Projektabschluss

Zielsetzung: Das Projekt wird wie zu den im Meilenstein M0 definierten Kosten und Terminen vom Auftragnehmer fertiggestellt.

Kriterium zur Zielerreichung: Es erfolgt eine termin-, qualitäts- und kostengerechte Projektübergabe an den Auftraggeber.

Risikoübernahme Agent: Der Auftragnehmer übernimmt ab dem Meilenstein M2 ein Terminrisiko anhand von Konventionalstrafen pro angebrochenen Zeitraum. Ebenso übernimmt er ab dem Meilenstein M2 sämtliche Risiken für Mehrkosten.

Erfolgsbeteiligungsformat Agent: Um dem Risiko Rechnung zu tragen, wird der Preis ab M2 pauschalisiert. Das bedeutet, dass eine Kostenunterschreitung allein dem

Auftragnehmenden zugutekommt. Eine eins zu eins definierte Bonus-Malus-Regelung bei Terminvorsprung und Terminverzug pro angebrochenem Zeitraum wird festgelegt.

Bemerkung: Weitere Präzisierungen zur Zielerreichung können zwischen den Parteien definiert werden. Beispielsweise kann die Anzahl vorliegender Mängel in Betracht gezogen werden. Dabei können verschiedene Abstufungen angestrebt werden, von mängelfrei bis zu einer definierten Anzahl unwesentlicher Mängel.

5. Schlussbetrachtung

5.1 Zusammenfassung

Die zu Beginn formulierten Fragen lassen sich nach den geführten Interviews mit Vertretern seitens der Entwicklung und Investoren, als qualitative Interpretation, wie folgt zusammenfassen.

A: Die Wertsteigerung steht im Fokus. Risiken werden insbesondere im Kontext des regulatorischen Umfelds sowie der baupolitischen Entwicklungen festgestellt. Das potenzielle Ausmass der Terminverzögerung sowie die möglichen Einschränkungen der Handlungsspielräume bilden dabei den Kern des Risikos.

B: Risiko- und Erfolgsbeteiligungsmodelle werden grundsätzlich nicht angewendet. Einzelne Anreize mittels Bonuszahlungen für eine gute Zusammenarbeit oder Pünktlichkeit im Projekt bilden dabei die Ausnahmen. Vielfach werden die klassischen TU- und GU-Modelle mit pauschalen Vergütungsformen angestrebt. Ein Interesse, Risikoabgabe mit Erfolgsbeteiligung zu verbinden, ist dabei gering bis nicht vorhanden. Die eigenen Projekte abzusichern und diese dabei stets im Griff zu behalten, steht im Fokus vertraglicher Abmachungen.

C: Die Messung von in den Verträgen gesetzten Zielen erfolgt grösstenteils durch den Auftraggebenden selbst. Ein möglicher Anreiz, Erfolge zu teilen, bestünde insbesondere bei einer Erhöhung des Projektwerts. Ebenso wird ein Anspruch auf Erfolgsbeteiligung nur mit einer Risikoübernahme gerechtfertigt.

Anpassung des Prozesses und Zusammenarbeitsmodells nach Design Build: Durch eine integrierte Zusammenarbeit, welche bereits möglichst früh im Planungsprozess beginnt, lassen sich viele Risiken gemeinsam bewältigen. Dabei verfolgt der Anpassungsvorschlag die Grundsätze: Je mehr Einflussmöglichkeit vorhanden ist, desto mehr

Risikobereitschaft ist gegeben, und je mehr Risikoanteil vorliegt, umso grösser ist die Erfolgsbeteiligung.

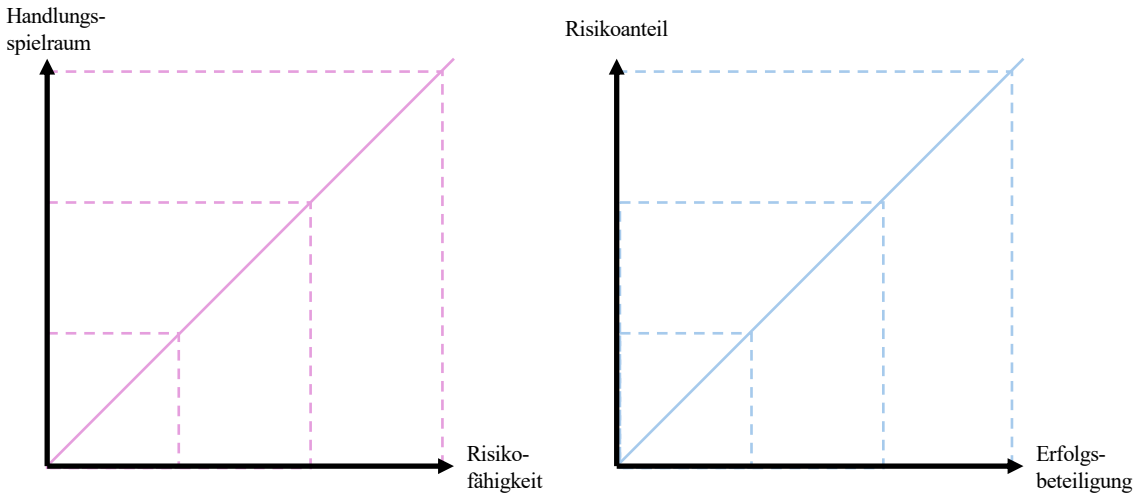

Abbildung 16: Darstellung der grundsätzlichen Zusammenhänge bezüglich Risikofähigkeit und Erfolgsbeteiligung

Aus Gründen der Einfachheit wird vorgeschlagen, Risiko und Erfolg mit einem einzigen Vertragspartner zu teilen. Die vielfach genannte Messbarkeit des einzelnen Beitrags zum Erfolg oder Misserfolg des Projekts ist schwierig umzusetzen und würde, bei mehreren Vertragsparteien, das Modell unnötig verkomplizieren. Der auftragnehmende Partner ist jedoch frei, bei einer Risikobeteiligung seiner Subpartner die Erfolge ebenfalls anteilsmässig weiterzugeben. Der entscheidende Faktor ist dabei, Handlungsspielräume durch übergeordnete Definitionen möglichst nicht einzuschränken und somit die Risikofähigkeit des Auftragnehmenden zu erhöhen.

Trotz möglichst partnerschaftlich gewählter Risiko- und Erfolgsbeteiligungen wird, im Anpassungsvorschlag, aufseiten von Auftraggeber und Auftragnehmer ein Wandel in der Denkweise vorausgesetzt. Einerseits muss die Zahlungsbereitschaft für ein abgegebenes Risiko vorhanden sein. Andererseits muss der unternehmerische Wille zur Risikoübernahme gegeben sein. Ebenso basiert die teilweise Abgabe von Kontrolle und Einfluss durch die übergeordnete Formulierung von Projektzielen auf Vertrauen und partnerschaftlichem Vorgehen. Der Wechsel in der Denkweise, von Abgrenzungen hin zu mehr risikobewusstem Unternehmertum bildet dabei die Grundvoraussetzung, um den Anpassungsvorschlag auch konsequent anwenden zu können.

5.2 Offene Fragen und Ausblick

Der Anpassungsvorschlag wurde nicht mit Marktteilnehmern besprochen. Insbesondere die Akzeptanz bezüglich der Abgabe von Kontrolle und Zunahme von Transparenz sowie die Kompatibilität mit den teilweise noch stark in SIA-Phasen und -Honorarmodellen arbeitenden Stakeholdern stellen sich hierbei als offene Fragen. Ebenso bleibt offen, ob der Wille zur Erfolgsbeteiligung bei Risikoübernahme tatsächlich besteht. Solange sich andere Modelle auf dem Markt finden lassen, bei welchen sich Risiken ohne Erfolgsbeteiligung abgeben lassen, scheint der Anpassungsvorschlag zum derzeitigen Zeitpunkt nicht durchsetzbar zu sein.

Schlussendlich kann unterstrichen werden, dass die Immobilien- und Bauwirtschaft nicht nur einem technologischen Wandel unterliegt. Sie wird sich zur Weiterentwicklung ihrer Zusammenarbeitsmodelle mit ihren bisherigen Denkmustern auseinandersetzen müssen.

Literaturverzeichnis

Autorengruppe MUNGG (2023).
IPD Integrated Project Delivery – der Weg zur High Performance.
Zürich: vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.
ISBN 978-3-7281-4145-3

Bannier, C. (2005).
Vertragstheorie. Eine Einführung mit finanzökonomischen Beispielen und Anwendungen.
Heidelberg: Physica-Verlag.
ISBN 3-7908-1573-X

Bauen Digital Schweiz. (2022).
Integrierte Projektabwicklungsmodelle. Positionspapier und Orientierungshilfe für Bestellende. Version 1.0.
Onlinedokument: Bauen digital Schweiz / buildingSMART Switzerland in Zusammenarbeit mit The Branch Do Tank.
https://www.design-build.ch/de/publikationen/positionspapier-integrierte-projektabwicklungsmodelle

BGer (2016). Lärmschutz bei Neubauten: „Lüftungsfensterpraxis“ ist aus- nahmsweise zulässig. 1C_139/2015, 1C_140/2015, 1C_141/2015

Federer, L. (2023).
Warten hat noch nie geholfen – Baubewilligungsverfahren müssen vereinfacht werden.
Economie Suisse.
Gefunden unter https://www.economiesuisse.ch/de/ artikel/warten-hat-noch-nie-geholfen-baubewilligungsverfahren-muessen-vereinfacht-werden

Hackl, J. (2012).
Einführung zu Grundlagen der Prinzipal-Agent-Theorie und theoretische Anwendung in der Bauwirtschaft.
Masterarbeit TU Graz, Institut für Baubetrieb, Projektentwicklung, Bauwirtschaft und Projektmanagement
https://repository.tugraz.at/publications/s34xe-smm92

Hugi, P. (2023, 25. August).
230825-Hugi-GU-TU-Modelle-Übersicht.
Vorlesungsfolien MAS UZH in Real Estate 2023-2024

Lehmann, N. (2023, 23. August).
230823-Lehmann-Service-Development.
Vorlesungsfolien MAS UZH in Real Estate 2023-2024

Orfanidis, E. (2013).
Principal-Agent-Theorie. Probleme der Gestaltung von Anreizsystemen.
Ohne Erscheinungsort: GRIN Verlag
ISBN: 9783656683957

Riedener, T. (2018).
Realisierung von Bauprojekten aus Sicht des Auftraggebers
Ein Ansatz zur projektspezifischen Selektion von Vertragsoptionen und ökonomisch effizienten Gestaltung von Bauverträgen.
Abschlussarbeit MAS UZH in Real Estate 2017-2018

Wollscheid, D. (2012).
Gestaltung zielkonsistenter Anreizsysteme für riskante Investitionen.
Mainz: Springer Gabler.
ISBN 978-3-658-01331-8

Wüest Partner (2023).
Immo-Monitoring 2024 I 1 Herbstausgabe.
Zürich: Druckerei Neidhart + Schön AG.
ISBN 978-3-905225-79-3

Wüest Partner (2015).
Institutionelle Investoren Schweiz: Customer Journey.
Onlinedokument
https://www.bafu.admin.ch/dam/bafu/de/dokumente/wald-holz/fachinfo-daten/Institutionelle_Investoren_Schweiz_Customer_Journey_Bericht_20160324.pdf.download.pdf/Institutionelle_Investoren_Schweiz_Customer_Journey_Bericht_20160324.pdf

Anhang

Anhang A: Liste der Interviewpartner

Kategorie	Unternehmen	Position	Datum
Entwickler	Mettler Entwickler	Mitglied GL	31.05.24
Entwickler	Implenia Schweiz / Entwicklung	Mitglied GL	28.05.24
Entwickler	DXMA	Mitglied GL	28.05.24
Entwickler	Cham Group	Mitglied GL	30.05.24
Entwickler	Allreal	Mitglied GL	27.05.24
Entwickler	Halter	Mitglied GL	27.05.24
Entwickler	Mobimo	Mitglied GL	28.05.24
Entwickler	HIAG	Mitglied GL	04.06.24
Investor	Migros Aare Immobilien	Mitglied GL	10.06.24
Investor	Swiss Finance & Property	Mitglied GL	03.06.24
Investor	Implenia Schweiz / Investment	Mitglied GL	28.05.24
Investor	Helvetia Immobilien	Mitglied GL	27.05.24
Investor	Seraina Investment Foundation	Mitglied GL	27.05.24
Investor	Publica	Mitglied GL	04.06.24
Investor	Credit Suisse Real Estate	Mitglied GL	03.06.24
Investor	Allianz Immobilien	Mitglied GL	03.06.24

Anhang B: Interviewleitfaden für Entwickler

1	**Welcher Entwicklertyp sind Sie? Was sind dabei die durchschnittlichen Projektvolumen, Laufzeiten, Typen und Nutzungsarten Ihrer Entwicklungsprojekte?**
1.1	Welcher Entwicklertyp sind Sie? (Service-, Trader-, Investor-Developer)
1.2	Anzahl aktiver Immobilienprojekte pro Jahr?
1.3	Durchschnittliches Projektvolumen?
1.4	Projektlaufzeiten? (Landerwerb bis Bauabschluss)
1.5	Typen? (Neubau, Umbau etc.)
1.6	Nutzungsart?
2	**Welche Chancen und Risiken im Zusammenhang Ihrer Entwicklungsprojekte haben von Ihnen den grössten Fokus und weshalb? Gibt es dabei projektunspezifische Chancen und Risiken, welche Sie generell versuchen zu maximieren bzw. zu mitigieren?**
2.1	Chancen mit grösstem Fokus?
2.2	Risiken mit grösstem Fokus?
3	**Welche Herangehensweise verfolgen Sie bei der Selektion Ihrer Projekte, deren Strategie, Partnerwahl und Organisationsform, um den genannten Chancen und Risiken zu begegnen? Welche Organisationsformen sowie Risiko- und Erfolgsbeteiligungsmodelle sind dabei die häufigsten in Ihrer Anwendung? Sind diese abhängig von weiteren Stakeholdern?**
3.1	Verfolgen Sie bezüglich Ihrer Entwicklungsprojekte immer dieselbe Strategie bzgl. Risiko und Erfolg?
3.2	Welche Wertschöpfung wird inhouse erbracht? Wo entsteht die Kreativleistung und der Investmentcase?
3.3	Welche hauptsächlichen Projektziele beinhaltet der Vertrag mit Ihren Auftragnehmern?

3.4	Inwieweit wird dabei Risiko und Erfolg geteilt?
3.5	Welche Stakeholder haben Sie im Projekt? Was ist der Einfluss der Stakeholder im Projekt?
3.6	Welche Organisationsform streben Sie an?
3.7	Welche Vertragsart streben Sie an?
3.8	Was sind Ihre bevorzugten Vergütungsmechanismen?
3.9	Was sind Auswahlkriterien für die Auswahl Ihrer Vertragspartner? Gibt es ein Kriterium zur Erfolgsbeteiligung und Risikoübernahme?
4	Wie und anhand welcher Kriterien und Anreize verteilen Sie Risiken und Erfolge Ihrer Entwicklungsprojekte? Wann lohnt es sich für Sie Erfolgsbeteiligungen, als Anreiz zu geben?
4.1	Was sind Ihre Kriterien für Erfolgsbeteiligungen?
4.2	Welche Anreize nehmen Sie in Ihren Verträgen mit Ihren Auftragnehmern auf?
4.3	Was ist für Sie der Mehrwert, einen Anreiz in Form einer Erfolgsbeteiligung zu geben?
4.4	Innerhalb welcher Rahmenbedingungen kann sich Ihr Auftragnehmer diesbezüglich bewegen?
4.5	Welche Form von Erfolgsbeteiligung geben Sie?
4.6	Wie messen Sie die Performance Ihrer Auftragnehmer?
4.7	Erfolgt die Messung durch Sie oder durch eine neutrale Partei?
4.8	Gibt es in der Projektbearbeitung erfolgsrelevante Zwischenmeilensteine mit selektivem Charakter?
5	Wie beurteilen Sie die weitere Entwicklung der Immobilienbranche hinsichtlich Zusammenarbeitsmodellen? Welche Faktoren beeinflussen Ihrer Meinung nach diese Entwicklung?

Anhang C: Interviewleitfaden für Investoren

1	**Welcher Entwicklertyp sind Sie? Was sind dabei die durchschnittlichen Projektvolumen, Laufzeiten, Typen und Nutzungsarten Ihrer Immobilieninvestitionen?**
1.1	Volumen Portfolio?
1.2	Anzahl aktiver Immobilienprojekte pro Jahr?
1.3	Durchschnittliches Projektvolumen?
1.4	Projektlaufzeiten? (Landerwerb bis Bauabschluss)
1.5	Typen? (Neubau, Umbau etc.)
1.6	Nutzungsart?
2	**Welche Chancen und Risiken im Zusammenhang Ihrer Immobilieninvestitionen haben von Ihnen den grössten Fokus und weshalb? Gibt es dabei projektunspezifische Chancen und Risiken, welche Sie generell versuchen zu maximieren bzw. zu mitigieren?**
2.1	Chancen mit grösstem Fokus?
2.2	Risiken mit grösstem Fokus?
3	**Welche Herangehensweise verfolgen Sie bei der Selektion Ihrer Projekte, deren Strategie, Partnerwahl und Organisationsform, um den genannten Chancen und Risiken zu begegnen? Welche Organisationsformen sowie Risiko- und Erfolgsbeteiligungsmodelle sind dabei die häufigsten in Ihrer Anwendung? Sind diese abhängig von weiteren Stakeholdern?**
3.1	Verfolgen Sie bezüglich Ihrer Immobilieninvestitionen immer dieselbe Strategie bzgl. Risiko und Erfolg?
3.2	Welche Wertschöpfung wird inhouse erbracht? Wo entsteht die Kreativleistung und der Investmentcase?
3.3	Welche hauptsächlichen Projektziele beinhaltet der Vertrag mit Ihren Auftragnehmern?

3.4	Inwieweit wird dabei Risiko und Erfolg geteilt?
3.5	Welche Stakeholder haben Sie im Projekt? Was ist der Einfluss der Stakeholder im Projekt?
3.6	Welche Organisationsform streben Sie an?
3.7	Welche Vertragsart streben Sie an?
3.8	Was sind Ihre bevorzugten Vergütungsmechanismen?
3.9	Was sind Auswahlkriterien für die Auswahl Ihrer Vertragspartner? Gibt es ein Kriterium zur Erfolgsbeteiligung und Risikoübernahme?
4	**Wie und anhand welcher Kriterien und Anreize verteilen Sie Risiken und Erfolge Ihrer Immobilieninvestitionen? Wann lohnt es sich für Sie Erfolgsbeteiligungen, als Anreiz zu geben?**
4.1	Was sind Ihre Kriterien für Erfolgsbeteiligungen?
4.2	Welche Anreize nehmen Sie in Ihren Verträgen mit Ihren Auftragnehmern auf?
4.3	Was ist für Sie der Mehrwert einen Anreiz in Form einer Erfolgsbeteiligung zu geben?
4.4	Innerhalb welcher Rahmenbedingungen kann sich Ihr Auftragnehmer diesbezüglich bewegen?
4.5	Welche Form von Erfolgsbeteiligung geben Sie?
4.6	Wie messen Sie die Performance Ihrer Auftragnehmer?
4.7	Erfolgt die Messung durch Sie oder durch eine neutrale Partei?
4.8	Gibt es in der Projektbearbeitung erfolgsrelevante Zwischenmeilensteine mit selektivem Charakter?
5	**Wie beurteilen Sie die weitere Entwicklung der Immobilienbranche hinsichtlich Zusammenarbeitsmodellen? Welche Faktoren beeinflussen Ihrer Meinung nach diese Entwicklung?**

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema „Risiko- und Erfolgsbeteiligungsmodelle bei Entwicklungs- und Bauprojekten, Anwendungen in der Praxis und Möglichkeiten der Verbesserung“ selbstständig verfasst und keine anderen Hilfsmittel als die angegebenen benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Falle durch Angabe der Quelle (auch der verwendeten Sekundärliteratur) als Entlehnung kenntlich gemacht.

Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen und wurde auch noch nicht veröffentlicht.

Zürich, den 09.09.2024

_____

Alexis Panoussopoulos