



**Universität
Zürich^{UZH}**

Abschlussarbeit

zur Erlangung des
Master of Advanced Studies in Real Estate

Erfolgsbedingungen für Architekten in der Projektentwicklung

Wie können Architekten ihr Know-How in der Projektentwicklung durchsetzen?

Verfasser:	Jan Kaspar Appels Nordstrasse 233 8037 Zürich kaspar@appels.de +41 (0) 79 9335094
Eingereicht bei:	Dr. Job von Nell
Abgabedatum:	02.05.2017

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis	IV
Executive Summary	V
1. Einleitung.....	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung.....	3
1.3 Abgrenzung des Themas.....	3
1.4 Forschungsdesign.....	3
2. Grundlagen zum Architekten in der Immobilien-Projektentwicklung.....	5
2.1 Aufgaben und Leistungen des Architekten	5
2.2 Funktion der Immobilien-Projektentwicklung.....	12
2.3 Prozess der Immobilien-Projektentwicklung.....	15
2.4 Beitrag des Architekten in der Projektentwicklung	20
2.5 Theoretische Herausforderungen der Zusammenarbeit.....	23
2.5.1 Prinzipal-Agent-Theorie	25
2.5.2 Interdisziplinarität	27
3. Methode und Stichprobe zur Untersuchung der Praxis.....	31
3.1 Qualitative Interviews.....	31
3.2 Aufbau der Stichprobe	31
4. Architekten in der Immobilien-Projektentwicklung	33
4.1 Leistungsanforderungen an den Architekten in der Projektentwicklung.....	33
4.2 Zusammenarbeit von Architekt und Projektentwickler	45
4.3 Architekten als Projektentwickler.....	57
5. Schlussbetrachtung.....	69
5.1 Diskussion von Forschungsfrage und Methodik.....	69
5.2 Fazit.....	73
5.3 Handlungsempfehlung.....	73
5.4 Ausblick	74
Literaturverzeichnis	76
Anhang.....	79

Abkürzungsverzeichnis

BIM	Building Information Modeling
HOAI	Honorarordnung für Architekten und Ingenieure
LP	Leistungsphase Architekt
PP	Projektentwicklungsphase
SIA	Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Schematischer Aufbau der Abschlussarbeit, eigene Darstellung	4
Abb. 2: Leistungsphasenmodelle nach Ordnung SIA Ordnung 102 (2014) und HOAI (2013) im Vergleich, eigene Darstellung	6
Abb. 3: Leistungsphasenmodell für Architekturleistungen, vgl. Ordnung SIA 102 (2003)	7
Abb. 4: The Real Estate System: Interaction of the Space Market, Asset Market and Development Industry, Geltner / Miller / Clayton / Eichholtz (2014), S. 27	13
Abb. 5: Phasenmodell der Projektentwicklung, Bone-Winkel (2002)	16
Abb. 6: Prozess Projektentwicklung (Bone-Winkel, 2002) im Vergleich mit den Leistungsphasen des Architekten (Ordnung SIA 102, 2003), eigene Darstellung.....	20
Abb. 7: Der Beitrag des Architekten zu den Wertschöpfungsbausteine in der Projektentwicklung, eigene Darstellung auf der Basis von Bone-Winkel / Isenhöfer / Hofmann (2005), S.270	22
Abb. 8: Haus der Immobilienökonomie, Schulte/Schäfers (2008), S.58	24
Abb. 9: Grundidee der Prinzipal-Agent-Theorie, vgl. Wikipedia (25.03.2017), online verfügbar unter: https://de.wikipedia.org/wiki/Prinzipal-Agent-Theorie#/media/File:Prinzipal-Agent-Theorie.png	25
Abb. 10: Skizze zur Veranschaulichung der „Creative Leap Theory“, entsprechend Interview mit E1	48

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Die Auswahlkriterien und Anforderungen an den Architekten in der Projektentwicklung.....	44
Tab. 2: Auffassung der Projektentwickler zur Integration des Architekten in die Phase der Initiierung.	49
Tab. 3: Anforderungen der Architekten an die Kommunikation mit dem Projektentwickler.....	53
Tab. 4: Ursachen dafür, dass Architekten ihre architektonischen Ziele nicht durchsetzen können aus der Perspektive der Projektentwickler.	55
Tab. 5: Ursachen dafür, dass Architekten ihre architektonischen Ziele nicht durchsetzen können aus der Perspektive der Architekten.	57
Tab. 6: Motivation der befragten projekt-entwickelnden Architekten für die Projektentwicklung.....	58
Tab. 7: Gründe dafür, warum die befragten Architekten keine Projekte entwickeln.	59
Tab. 8: Strategie und Projektfokus der befragten projekt-entwickelnden Architekten. .	60
Tab. 9: Marktnischen für projekt-entwickelnde Architekten nach Ansicht der befragten projekt-entwickelnden Architekten.	61
Tab. 10: Auffassung der Projektentwickler darüber, ob Architekten Projekte entwickeln sollten.....	63
Tab. 11: Zusätzlich notwendige Fähigkeiten für projekt-entwickelnde Architekten aus Sicht der projekt-entwickelnden Architekten.....	64
Tab. 12: Wie haben die befragten projekt-entwickelnden Architekten die zur Projektentwicklung notwendigen Fähigkeiten gewonnen und welche Leistungen haben sie extern vergeben.....	66
Tab. 13: Konflikte aus der Integration der Projektentwicklung in das Architekturbüro aus der Sicht der befragten projekt-entwickelnden Architekten.	67
Tab. 14: Konsequenzen der Projektentwicklung für die interne Organisatio bei den befragten projekt-entwickelnden Architekten.....	68

Executive Summary

Architekten stehen in der Projektentwicklung einem professionellen Bauherrn gegenüber, dessen Motivation einem Kontext entspringt, der den meisten Architekten nicht hinreichend bekannt ist. Denn der Architekt erwirbt seine Fähigkeiten in einer Ausbildung, die den Mechanismen des Real Estate in der Regel keine Beachtung schenkt. In der Projektentwicklung ist der Beitrag des Architekten plötzlich eng verwoben mit den Abhängigkeiten der Immobilienwirtschaft und sein Know-How darin essentiell. Für beide Seiten ist das Gelingen der Zusammenarbeit von grossem Interesse, aber es zeigen sich zahlreiche Herausforderungen.

Ziel dieser Arbeit ist es herauszuarbeiten, warum der Beitrag des Architekten für die Projektentwicklung so wichtig ist und wie dieser Beitrag im Prozess gesichert werden kann. Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden Subfragen formuliert, welche im Laufe der Arbeit mittels gängiger Literatur, aktueller Forschung und verschiedenen Experteninterviews beantwortet und diskutiert werden.

In den Experteninterviews kommen Architekten, Projektentwickler und projektentwickelnde Architekten zu Wort. Daraus hat sich gezeigt, dass die theoretisch nachgewiesenen Potentiale der Zusammenarbeit in der Praxis nicht ausgeschöpft werden. Die frühe Phase der Projektentwicklung zeigt sich in der Praxis nicht als interdisziplinärer Arbeitsprozess und in vielen weiteren Schnittstellen bestätigen sich divergierender Zielsetzungen und unzureichender Informationverteilung aus der untersuchten Prinzipal-Agenten-Theorie als ernste Hindernisse.

Trotz der Heterogenität des Forschungsgegenstandes und des qualitative Forschungsansatzes werden zum Abschluss der Arbeit für die allgemeingültigsten Herausforderungen in der Zusammenarbeit Handlungsempfehlungen ausgesprochen. Dazu gehören ideologische Anreizmodelle der Projektentwickler, eine klare Rollenverteilung bei projektentwickelnde Architekten und die Spezialisierung des Architekten.

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Ende des 19. Jahrhunderts zerstörte ein verheerender Stadtbrand zwei Drittel aller Gebäude von Chicago. Was darauf folgte war ein gigantischer Immobilienboom, der die junge Stadt Chicago zu einer Metropole formte. Dieser Transformationsprozess fand in einem fast vollkommenen Vakuum städtebaulicher Leitplanung statt und war fast ausschließlich den Kräften des Real Estate unterworfen. Die in diesem Kontext entstandene Baukultur forderte ein neues Selbstverständnis des Architekten.

Zu dieser Zeit gründeten D. Burnham und J. Root ihr Architekturbüro und wurden in den darauf folgenden Jahren zu wichtigen Protagonisten in der Gestaltung der entstehenden Metropole Chicago, indem sie ihre Planungspraxis konsequent an den Regeln des Real Estate ausrichteten. Burnham und Root standen einem neuen Typ Bauherrn gegenüber, den Industriellen und Unternehmern, welche die städtebauliche und architektonische Entwicklung der entstehenden Metropole kommerzialisierten und Angebot und Nachfrage über ihre Dynamik entscheiden liessen. Dieser Herausforderung begegneten Burnham und Root mit der Überzeugung, dass es im eigenen kommerziellen Interesse ihrer Bauherrn liegen müsse, Städtebau und Architektur als etwas zu begreifen, dass sich langfristig für sie auszahlen werde. Und es gelang den beiden Architekten, statt in aufklärerischer Manier an moralische Werte zu appellieren, ihrem neuen Bauherrn erfolgreich die Gleichung Schönheit = Wirtschaftlicher Erfolg zu präsentieren:¹

„Beauty has always paid better than any other commodity and always will.“²

Große Teile der Chicagoer Stadtentwicklung und viele der Einzelbauten, für die Burnham und Root als Architekten und Stadtplaner verantwortlich sind, stehen bis heute beispielhaft dafür, wie architektonische Qualität im Prozess der Immobilien-Projektentwicklung erfolgreich gesichert werden und ihn gleichzeitig positiv beeinflussen kann.

Die Anekdote von Burnham und Root zeigt wie vielversprechend eine ganzheitliche Betrachtung der Mechanismen und Hintergründe der Projektentwicklung durch Architekten für ihren Beitrag sein kann. Die beiden Architekten hatten ihr Kompetenzprofil so erweitert, dass sie die Mechanismen der Projektentwicklung in eine städtebauliche und architektonische Diskussion überführen konnten. Sie konnten Alleen, Parkanlagen, EG-Nutzungen und Grundrisstypologien nicht nur städtebaulich und architektonisch argumentieren, sondern auch in ihrer Auswirkung auf die Landpreise, Nutzerbedürfnisse

1 Vgl. Böer (2014), S. 38-43

2 Burnham (1921), zit. in Böer (2014), S. 43

und weitere Kennwerte der Projektentwicklung. Dabei geht es nicht darum, die Ambitionen des Architekten unter falschem Deckmantel in den Prozess der Projektentwicklung zu integrieren, sondern eine tatsächliche Gemeinschaftsleistung für eine lebenswerte Stadt zu erreichen.

Ein Großteil der Architektur, die unseren Lebensraum prägt, ist untrennbar mit den Mechanismen des Real Estate verbunden und die Projektentwicklung, als „Motor der Immobilienwirtschaft“³, hat darin eine zentrale Funktion. Auf der einen Seite muss sie die Bedürfnisse ihrer späteren Nutzer wiederspiegeln und kann so dafür sorgen, dass sich das Flächenangebot einer veränderten Nachfrage anpasst. Auf der anderen Seite grenzen diese Erzeugnisse an den öffentlichen Raum und gehen deshalb auch den Unbeteiligten etwas an.

Die Aufgabe des Architekten liegt darin, einen Gebäudeentwurf als architektonische Lösung zu finden, welcher die Nutzerbedürfnisse, den Städtebau, das Baurechts, die Gebäudetechnik, die ästhetische Zielsetzung, die Baukosten und viele weitere Rahmenbedingungen abbildet. Aber die Leistung des Architekten geht über den Gebäudeentwurf hinaus. Denn Architektur ist ein Prozess, der von der ersten Skizze über die Detailplanung, bis zur Begleitung der Bauarbeiten reicht. Architektonische Qualität lässt sich nur dann sichern, wenn ihr im gesamten Prozess Rechnung getragen wird.

Die heutigen Herausforderungen für den Architekten in der Projektentwicklung sind nicht geringer als jene mit denen sich Burnham und Root konfrontiert sahen. Schließlich steht der Architekt in der Projektentwicklung heute meist einem stark professionalisierten Bauherrn gegenüber, der statt der Gesamtleistung, lieber einzelne Teilleistungen des Architekten gezielt einkauft. Die Schnittstellen von Planung und Realisierung hat er, wann immer möglich, selbst besetzt und soweit optimiert, dass die Ambitionen des Architekten mit dem effizienten Herstellungsprozess von Immobilienprodukten schwer vereinbar wirken. Der Architekt verliert die Hoheit über den Architekturprozess und ein Blick über die Grenzen der Schweiz hinaus lässt eine Beschleunigung dieser Tendenzen erahnen.

Die Projektentwicklung ist ein komplexer Prozess, an den multidisziplinäre Anforderungen gestellt werden. Zahlreiche weitere Akteure sind in diesen Prozess involviert, aber der Architekt nimmt eine zentrale Rolle für die Konzeption, Planung und Realisierung der Projektentwicklung ein. Dass sich architektonische Qualität und Projektentwicklung nicht ausschließen haben nicht nur Burnham und Root bewiesen. Aber Businessplan

3 Schulte, K.-W. / Bone-Winkel, S. (2002), S.5

und Planungskonzept erfordern einen gemeinsamen Lösungsansatz, der in einem interdisziplinären Prozess erarbeitet werden muss. Eine solche Zusammenarbeit steht dabei vor verschiedenen Herausforderungen. Dazu gehören unterschiedliche Fachsprachen, Denkweisen, Methoden und Ziele.

Diese Arbeit zeigt auf, warum der Beitrag des Architekten für die Projektentwicklung so wichtig ist und wie dieser im Prozess der Projektentwicklung gesichert werden kann

1.2 Zielsetzung

Unter Berücksichtigung bekannter Forschung und mittels eigener Untersuchung sollen die Herausforderungen für den Architekten in der Projektentwicklung herausgearbeitet werden und hinsichtlich der Erfolgsbedingungen für den Architekten diskutiert werden. Um die Untersuchung zu strukturieren werden folgende drei Subfragen aufgestellt:

- Warum ist der Beitrag des Architekten in der Projektentwicklung so wichtig?
- Wie kann der Beitrag des Architekten in die Projektentwicklung integriert und im Prozess gesichert werden?
- Worin liegen die Herausforderungen für Architekten selbst Projekte zu entwickeln?

1.3 Abgrenzung des Themas

„Der Architekt in der Projektentwicklung“ schließt sowohl die „Zusammenarbeit von Architekt und Projektentwickler“ wie auch den „Architekten als Projektentwickler“ ein.

1.4 Forschungsdesign

Die Einleitung soll dem Leser vermitteln, worin die Relevanz der Untersuchung liegt, welches Ziel diese Arbeit verfolgt und wie das Forschungsdesign gestaltet ist.

Anschließend sollen in Kapitel zwei die Grundlagen aufgearbeitet werden, die einerseits die Aufgaben und Fähigkeiten des Architekten aufzeigen und andererseits die Funktion und den Prozess der Projektentwicklung darstellen. Darüber hinaus sollen die Herausforderungen für die Beziehung von Architekt und Projektentwickler durch einen Überblick über den aktuellen Stand der Forschung dargelegt werden. Hierzu werden zwei Untersuchungsfelder definiert und ihre grundlegenden Erkenntnisse vorgestellt. Ein Untersuchungsfeld stellt die Interdisziplinäre Zusammenarbeit und ein weiteres die Prinzipal-Agenten-Theorie dar.

Der empirische Teil dieser Arbeit beginnt mit Kapitel drei. Hier wird die Methodik und Stichprobe für die Untersuchung der Praxis beschrieben und begründet.

Die Ergebnisse der Untersuchung, die aus verschiedenen Experteninterviews mit Architekten, Projektentwicklern und projekt-entwickelnden Architekten besteht, werden in Kapitel vier vorgestellt. Kapitel fünf wertet die Ergebnisse hinsichtlich der Subfragen aus, interpretiert sie und gibt Handlungsempfehlungen und einen Ausblick auf weitere Untersuchungsfelder.

Die nachfolgende Abbildung fasst den Aufbau der Arbeit nochmals schematisch zusammen.

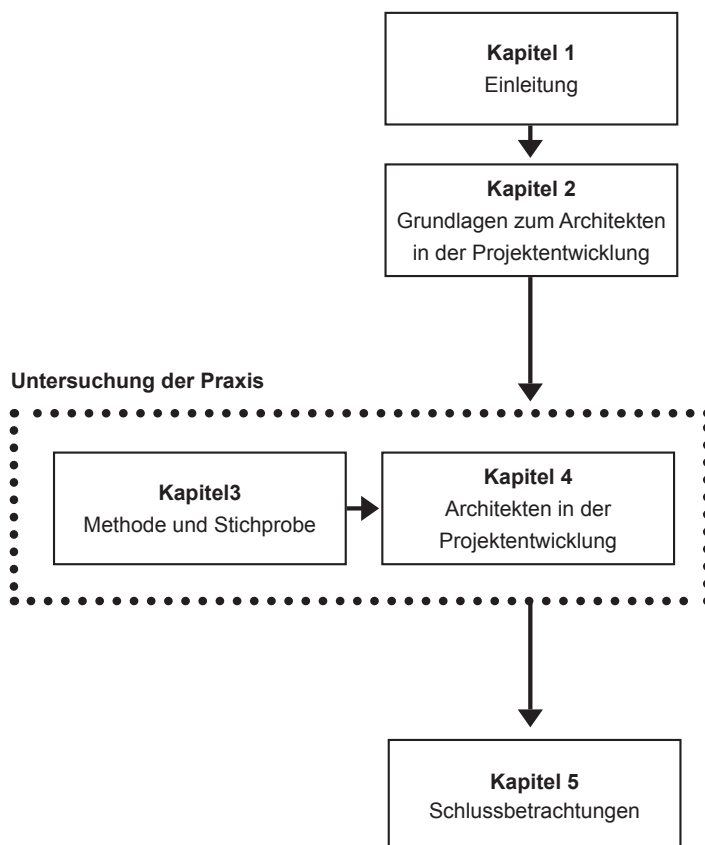


Abb. 1: Schematischer Aufbau der Abschlussarbeit, eigene Darstellung

2. Grundlagen zum Architekten in der Immobilien-Projektentwicklung

In diesem Kapitel der Arbeit sollen die Grundlagen zur Rolle des Architekten in der Projektentwicklung dargestellt werden, indem folgende Fragen beantwortet werden:

- Welche Aufgaben und Leistungen kann der Architekt in der Projektentwicklung erbringen?
- Welche Funktion und Ziele hat die Projektentwicklung?
- Wie verläuft der Prozess einer Projektentwicklung?
- Wie lassen sich bekannten Forschungsansätze auf die Zusammenarbeit übertragen?

2.1 Aufgaben und Leistungen des Architekten

Vitruv verfasste 33 bis 22 v. Chr. die „Zehn Bücher über Architektur“, die den ersten Versuch einer umfassenden Beschreibung des Architekten darstellen. Darin stellt er die Architektur auf ein Fundament dreier Grundprinzipien, Stabilität (Firmitas), Nützlichkeit (Utilitas) und Anmut/Schönheit (Venustas), denen der Architekt in gleichem Masse Rechnung zu tragen habe.

Bereits aus dieser Beschreibung wird deutlich, dass die Leistung des Architekten schwer messbar ist, da das Resultat eine Kombination objektiver und subjektiver Qualitäten ist und sich damit der Messbarkeit in einer Kennzahl entzieht. Wenn sich architektonische Qualität aber nicht messen lässt, wie lässt sie sich dann beschreiben oder gezielt für die Zwecke der Projektentwicklung einfordern? Grundsätzlich führt „der Bedarf nach einem Planungskonzept für ein bestimmtes Grundstück Architekten und Projektentwickler zusammen. Die Erarbeitung eines Planungskonzepts ist die eigentliche Kompetenz des Architekturbüros. Das Konzept sollte die wesentlichen städtebaulichen, gestalterischen, funktionalen, technischen, wirtschaftlichen und ökologischen Zusammenhänge in Form von zeichnerischen Darstellungen und Erläuterungen klären.“⁴

Quasi jedes Gebäude entsteht in einem anderen Kontext und ist damit in der Regel nicht replizierbar. Gebäude sind Prototypen, für die sich schwer Erfolgsrezepte verfassen lassen. In der Praxis behilft man sich damit, dass man den Planungsprozess des Architekten weitestgehend vereinheitlicht hat. Nicht das Werk, sondern der Weg dahin ist also geregelt. Das Instrument dafür sind die Honorarordnungen. Hier ist der Planungsprozess des Architekten in einzelne Leistungsphasen gegliedert und für jede Leistungsphase (LP) das anteilige Honorar und die dafür zu erbringende Leistungen geregelt, welche den Kriterien an Planungsinhalt, Kosten und Termine gerecht werden müssen. Ziel der

4 Becker (2002), S. 729

Leistungsordnungen ist es, die Honorierung der Architekten so weit vergleichbar zu machen, dass die Auftragsvergabe an den Architekten nicht in einem Preiswettbewerb, sondern in einem Qualitätswettbewerb entschieden wird, was der Unmöglichkeit einer rein objektiven Bewertung von Architektur geschuldet ist.

Die rechtliche Bedeutung der Honorarordnungen hat dazu geführt, dass sich das Leistungsphasenmodell zum Standardmodell für die Abbildung der Aufgaben des Architekten in Theorie und Praxis etabliert hat.

In Deutschland ist das Instrument dazu die HOAI (Honorarordnung für Architekten und Ingenieure) und in der Schweiz ist dies die Ordnung 102 des SIA (Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein). Im Folgenden wird die Schweizer Honorarordnung genauer betrachtet. Zur Orientierung ist sie aber in der folgenden Abbildung (Abb. 2) den Leistungsphasen der deutschen HOAI gegenübergestellt.

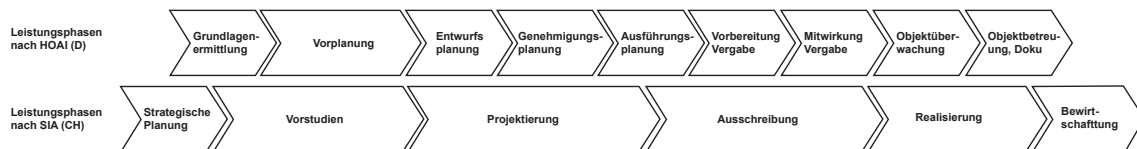


Abb. 2: Leistungsphasenmodelle nach Ordnung SIA Ordnung 102 (2014) und HOAI (2013) im Vergleich, eigene Darstellung

Die Leistungsphasen im Planungs- und Bauprozess nach SIA 102

Im Folgenden wird nun das Leistungsphasenmodell nach SIA Ordnung 102 zur Erläuterung des Prozesses und der Aufgaben des Architekten dargestellt. Abbildung 3 auf der folgenden Seite bildet den Prozess der SIA Ordnung 102 schematisch ab, indem sie die aufeinander folgenden Leistungsphasen mit ihren Zwischenzielen auf der Ebene Planungsinhalt, Kosten und Terminen darstellt. Hieraus wird erkenntlich, dass sich das Leistungsphasenmodell nach SIA aus 6 übergeordneten Hauptphasen zusammensetzt. Die in diesen Phasen zu erbringenden Leistungen werden nach SIA 102 in Grund- und Sonderleistungen unterteilt. „Die Grundleistungen umfassen jene Leistungen, die zur ordnungsgemäßen Erfüllung eines Auftrages im Allgemeinen erforderlich und ausreichend sind.“⁴⁵ Lediglich die Phasen zwei bis fünf (in der Abbildung grau hinterlegt) beinhalten solche Grundleistungen und auf diese Grundleistungen verteilen sich 100% des Honorars. Alle weiteren Leistungen (in der Abbildung gepunktet dargestellt) sind gesondert zu vereinbaren. Auf die schematische Darstellung folgend werden die Aufgaben des Architekten innerhalb der einzelnen Leistungsphasen genauer beschrieben.

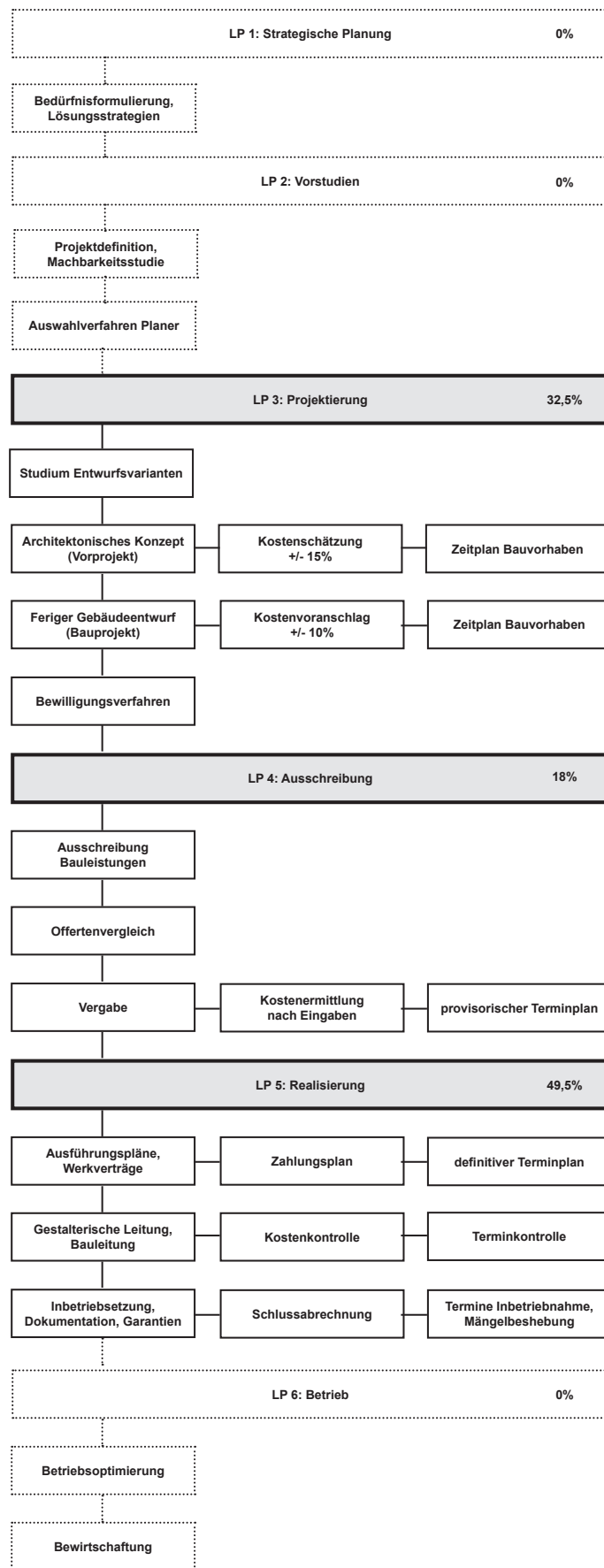


Abb. 3: Leistungsphasenmodell für Architekturleistungen, vgl. Ordnung SIA 102 (2003)

LP 1 - Strategische Planung⁶

Ausgangslage der LP 1 „Strategische Planung“ ist die grundsätzliche Problemstellung der Initiative. Das heißt, hier ist es die Aufgabe des Architekten gemeinsam mit dem Bauherrn die Bedürfnisse, Ziele und Rahmenbedingungen für das Vorhaben zu definieren und mögliche Lösungsstrategien dazu festzulegen. Diese Phase variiert sehr stark mit dem Projekt dem Bauherrn und dem Verfahren. Aus diesem Grund, sind die Aufgaben des Architekten gesondert zu vereinbaren und gehören nicht den Grundleistungen an.

LP 2 - Vorstudien⁷

Nachdem in der LP1 die Bedürfnisse und Rahmenbedingungen für den architektonischen Entwurf abgesteckt worden sind, ist es in der LP2 die Aufgabe des Architekten erste architektonische Vorstudien in Form von Volumenstudien u.ä. zu erstellen und diese auf ihre Machbarkeit hin zu überprüfen. Das heißt, einerseits die Bedürfnisse und andererseits die Rahmenbedingungen, zu denen beispielsweise das Baurecht oder die Baukosten gehören, müssen hinsichtlich möglicher Zielkonflikte überprüft werden. Eine wichtige Aufgabe des Architekten in dieser Phase ist es, das Vorgehen und die Organisation für das Projekt zu definieren. Dazu gehört es auch die nötigen Fachingenieure auszuwählen, die ein wichtiger Bestandteil des Planungsteams sind und die in dieser Phase einen wertvollen Beitrag zur Evaluation der Machbarkeit leisten. Der Nachweis der grundsätzlichen Machbarkeit des architektonischen Grobkonzepts stellt einen wichtigen Meilenstein dar. Dennoch sind auch die Leistungen dieser Phase keine Grundleistung, da diese stark mit dem Projektkontext variieren. So muss beispielsweise in Wettbewerbsverfahren im Voraus die grundlegende Machbarkeit geprüft sein.

LP 3 - Projektierung⁸

Nun folgt die erste Phase der Grundleistungen. Diese gliedert sich in die Teilphasen Vorprojekt, Bauprojekt und Bewilligungsverfahren.

Ausgangslage für das Vorprojekt sind die Ergebnisse der vorangegangenen Phasen in Form von Projektpflichtenheft, Machbarkeitsstudie und anderer Projektierungsgrundlagen oder das Ergebnis eines Wettbewerbs. Entsprechend werden zu Beginn der LP3 verschiedene Entwurfvarianten studiert. Ziel davon ist die Optimierung von Konzeption und Wirtschaftlichkeit. Die grundlegende Konzeption zu Gebäudeentwurf, Konstruk-

6 Vgl. Ordnung SIA 102 (2003), S. 14

7 Vgl. Ordnung SIA 102 (2003), S. 15 - 17

8 Vgl. Ordnung SIA 102 (2003), S. 18 - 22

tion, Mengen, Nutzung und Projektorganisation können so abschließend festgehalten werden und der eigentliche Gebäudeentwurf erarbeitet werden. Dieser Prozess ist die Kernkompetenz des Architekten. Hier erarbeitet der Architekt die architektonische Lösung, welche die Gesamtheit der Projektbedingungen abbildet. Das Resultat dieses Prozesses, wird als Vorprojekt bezeichnet und Kostenaussagen werden hier in Form einer Kostenschätzung mit einer Genauigkeit von +/- 15% gemacht.

Mit dem nun vorhandenen Gebäudeentwurf arbeitet das Projektteam auf die Baubewilligung hin. Diese Teilphase wird als „Bauprojekt“ bezeichnet und die Aufgabe des Architekten liegt darin, die bestehende Planung soweit zu detaillieren, dass das Projekt in einem, innerhalb der Rahmenbedingungen realisierbaren Stadium, zum Bewilligungsverfahren eingereicht wird. Dieser Prozess ist wichtig, weil so frühzeitig ausgeschlossen werden kann, dass im späteren Projektverlauf Änderungen nötig werden, die eine erneute baurechtliche Bewilligung nach sich ziehen würden. Kostenaussagen können nun in Form eines Kostenvoranschlags mit einer Genauigkeit von +/- 10% gemacht werden. In diesem Planungsstand tritt das Projekt nun in das „Bewilligungsverfahren“ ein. Ziel ist das bewilligte Projekt und die verifizierten Kosten und Termine nach eventuellen behördlichen Auflagen.

Jetzt ist die Manövrierfähigkeit des Architekten im Bezug auf die Gebäudekonzeption erheblich eingeschränkt, da der Gebäudeentwurf, die diversen Teilplanungsleistungen von Fachingenieuren und die behördlichen Genehmigung zu einer konsistenten Planungsgrundlage herangereift sind.

LP 4 - Ausschreibung⁹

Mit dem bewilligten Gebäudeentwurf tritt das Projekt in die Phase der „Projektierung“. Ab jetzt wird auf die tatsächliche Realisierung hingearbeitet und der erste Meilenstein ist die Vergabe der Bauleistungen an die entsprechenden Baufirmen. Das heißt, die Aufgabe des Architekten ist es nun, die Gebäude- und Terminplanung soweit voranzutreiben, dass die Baufirmen auf dieser Basis ein verbindliches Angebot für die Erstellung einreichen können.

Diese Phase variiert stark mit dem gewählten Vergabemodell. Werden die Bauleistungen einzeln an verschiedene Baufirmen vergeben, müssen die Vergabeunterlagen in Werkplänen und Leistungsverzeichnissen erarbeitet werden, anschließend ausgeschrieben und zuletzt an die ausgewählten Baufirmen vergeben werden. Werden die Bauleistungen an einen Generalunternehmer vergeben, ist der Grad der Detaillierung der Vergabeun-

9 Vgl. Ordnung SIA 102 (2003), S. 23 - 24

terlagen genau zu bedenken, da diese Schnittstelle essentiell für Qualität und Kosten der Gewerke ist. Alle Details zur Realisierung, die der Architekt nicht in Form von Plänen oder Leistungsverzeichnissen festlegt, liegen dann im Ermessen des Generalunternehmers.

Ziel der LP4 ist es alle Bauleistungen für das geplante Projekt zu vergeben und die resultierenden Baukosten nach den Eingaben zu ermitteln.

LP 5 - Realisierung¹⁰

Nachdem die Bauleistungen vergeben worden sind und damit die beteiligten Baufirmen feststehen, beginnt die Phase der Realisierung. In Abstimmung mit den ausführenden Baufirmen, den Fachingenieuren und dem Bauherrn müssen in dieser Phase die endgültigen Ausführungsunterlagen erarbeitet und freigegeben werden. Die beteiligten Baufirmen leisten hier einen wichtigen Beitrag zur Erstellung der endgültigen Baupläne, da sie ihre praktische Erfahrung in den Planungsprozess einbringen. Ist die Ausführungsreife erlangt, beginnen die Bauarbeiten und die bauliche Umsetzung wird im Bezug auf Qualität und Termine durch den Architekten überwacht. Diese Phase ist im Prozess des Architekten die längste und deshalb auch die am höchsten honorierte Leistungsphase. Sie endet mit der Inbetriebnahme des Bauwerks, der Mängelbehebung und der Schlussabrechnung. Im Anschluss beginnt die Phase der „Bewirtschaftung“.

LP 6 - Bewirtschaftung¹¹

Die „Bewirtschaftung“ hat zum Ziel, den Betrieb des Gebäudes sicherzustellen und zu optimieren. Diese Leistung ist nicht üblich für den Architekten, aber dieser Schnittstelle wird durch neue digitale Planungsinstrumente, wie dem Building Information Modeling (BIM)¹², in Zukunft größere Bedeutung zukommen, da die Schnittstellen von Gebäudeplanung und -nutzung enger zusammenrücken werden. Diese Phase ist - wie die beiden ersten Leistungsphasen - keine Grundleistung im Leistungsphasenmodell nach SIA. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Architekturprozess ganz unterschiedliche Anforderungen an den Architekten stellt. Die Aufgaben in den ersten beiden Leistungsphasen sind sehr variabel, erfordern aber ein generalistisches Wissen, um eine architektonische Lösungsstrategie zu erarbeiten, die der Gesamtheit der Rahmenbedingungen gerecht werden kann. Die Entwurfsphasen im Prozess erfordern kreatives Talent

10 Vgl. Ordnung SIA 102 (2003), S. 25 - 29

11 Vgl. Ordnung SIA 102 (2003), S. 29 - 32

12 Vgl. folgende Seite

und die geeignete Methodik. Da bereits hier weitere Fachingenieure dem Projektteam hinzugezogen werden, benötigt der Architekt entsprechende interdisziplinäre Fähigkeiten um das Planungsteam zielgerichtet zu führen. Die Termin- und Kostenplanung, verlangt ihm organisatorische und wirtschaftliche Fähigkeiten ab.

Verhandlungen mit Behörden für die baurechtliche Auslotung erfordern kommunikative Kompetenzen. Der Prozess der Ausführungsplanung, setzt viel Erfahrung im Bauen voraus und das Sicherstellen der Planlieferung verlangt eine erprobte und gut gemanagete Bürostruktur. Für die Vergabeverhandlungen mit den Unternehmern benötigt der Architekt Verhandlungskompetenz und die Überwachung der Bauarbeiten setzt Durchsetzungsvermögen, Organisationstalent und Disziplin in der Dokumentation des Baufortschritts voraus.

Damit wird deutlich, dass das Durchsetzen architektonischer Qualität sich nicht allein auf eine Kompetenz beschränkt. Der Prozess der Architektur ist langwierig und die Qualität muss auf verschiedensten Ebenen und mit zahlreichen Fähigkeiten gesichert werden.

Am Leistungsphasenmodell nach SIA ist kritisch anzumerken, dass es die Aufgaben und Leistungen des Architekten streng chronologisch ordnet. Damit kann es nicht in jeder Hinsicht die realen Abläufe im Prozess des Architekten widerspiegeln. Diese stimmen zwar in ihrer kausalen Folge mit dem Modell überein, aber in der Realität verschwimmen die Grenzen der einzelnen Leistungsphasen, besonders im Bereich der LP 4 und 5, da sich Ausführungsplanung und Realisierung in diesen Phasen des Prozesses meist überschneiden. Während beispielsweise die Fundamente eines Gebäudes bereits detailliert geplant, an eine Baufirma vergeben und sich nun in der baulichen Realisierung befinden, ist die Planung der Fassaden-Konstruktion unter Umständen noch nicht abgeschlossen. Deshalb kommt in dieser Phase den Schnittstellen unter den einzelnen Planungspaketen eine enorme Wichtigkeit zu.

Die frühen beiden Leistungsphasen im Modell zeigen eine große Flexibilität und lassen sich entsprechend der Aufgabe gestalten. Diese Flexibilität gibt einem frühen Zusammenwirken von Architektur und Projektentwicklung einen flexiblen Spielraum.

Eine grosse Herausforderung für das Leistungsphasenmodell des Architekten werden neue digitale Planungsprozesse mit sich bringen. Das oben angesprochenen Thema Building Information Modeling (BIM) findet, hinsichtlich der Digitalisierung der Baubranche, für die Ebene der Planung die größte Beachtung. Die grundlegende Idee dahinter ist die Gebäudeplanung mit Hilfe eines einzigen digitalen Gebäudemodells,

welches von allen an der Planung Beteiligten genutzt wird. Selbst nach Planungsabschluss kann das Modell in das Facility-Management integriert werden, sodass Daten und Änderungen während der Nutzungsphase im selben Modell hinterlegt werden können. Der Vorteil liegt in der verbesserten Schnittstellenkontrolle, der Objekttransparenz und der gesteigerten Planungs- und Kostenkontrolle. Gleichzeitig bringt die Planung mit BIM aber Änderungen für den gewohnten Planungsprozess, da sich zu Beginn der Planung durch die Modellerstellung nun mehr Aufwand ergibt. Diesem Umstand muss im Leistungsphasenmodell noch Rechnung getragen werden.

Ziel der chronologischen Darstellung der Aufgaben des Architekten innerhalb dieser Arbeit ist es, sie im späteren Verlauf dem Prozess der Projektentwicklung gegenüberstellen zu können, um so die wichtigsten Schnittstellen der beiden Disziplinen ersichtlich zu machen.

Aber bevor der Prozess der Projektentwicklung in Kapitel 2.3 untersucht wird, soll zunächst einmal die Funktion der Projektentwicklung in ihrem übergeordneten Kontext erläutert werden, um nachvollziehbar zu machen, wie das Handeln im Prozess der Projektentwicklung motiviert ist.

2.2 Funktion der Immobilien-Projektentwicklung

Die Projektentwicklung ist ein komplexer und kreativer Prozess, der große Risiken für Entwickler und Investoren birgt, da die Neuproduktion von Fläche direkt an die Nachfrage im Immobilienmarkt gekoppelt ist und deshalb den Zyklen der Immobilienwirtschaft sehr direkt unterworfen ist.¹³ Der Entwicklungsprozess selbst ist langwierig, da Planung und Realisierung sich über viele Jahre hinziehen können. Darüber hinaus ist die Immobilie ein Gut, das seine immensen Anfangsinvestitionen erst über einen sehr langen Zeitraum zurück erwirtschaften kann. Eine Betrachtung über den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie ist deshalb zwingend und erfordert ein visionäres Denken des Projektentwicklers.

Um aufzuzeigen, wie das Denken und Handeln des Projektentwicklers motiviert ist, wird ein Modell von Geltner und Miller herangezogen, welches das Zusammenspiel der wichtigsten Komponenten im Immobilienmarkt abbildet. Die folgende Abbildung zeigt dieses Modell schematisch dargestellt.

13 Vgl. Geltner / Miller / Clayton / Eichholtz (2014), S. 27

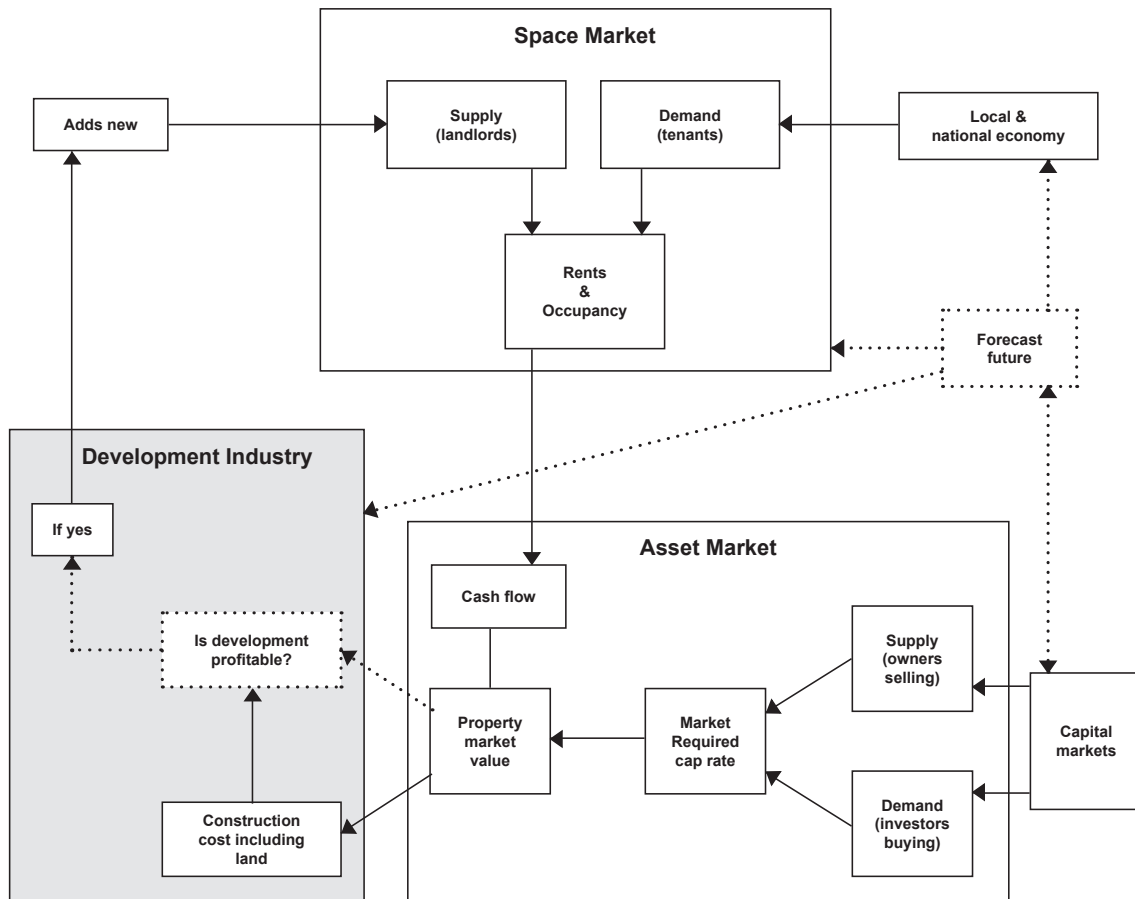


Abb. 4: The Real Estate System: Interaction of the Space Market, Asset Market and Development Industry, Geltner / Miller / Clayton / Eichholtz (2014), S. 27

In ihrem Modell verorten Geltner und Miller die Immobilienprojektentwicklung als Bindeglied zwischen „Space Market“ und „Asset Market“ und beschreiben die Abhängigkeiten zwischen diesen Teilmärkten. Darüber hinaus zeigen sie, wie exogenen Systeme den Immobilienmarkt beeinflussen.

Im Folgenden wird das Modell genauer erläutert, indem die einzelnen Teilmärkte, beginnend mit dem Flächenmarkt (Space Market) und dann dem Kreislauf des Modells folgend, beschrieben werden.

Im Flächenmarkt sehen wir das Zusammenspiel von Nachfrage der Nutzer (demand tenants) und dem vorhandenen Flächenangebot (supply landlords). Aus diesem resultieren Mietpreise und Leerstände. Direkten Einfluss auf die Nutzernachfrage haben die lokale und nationale Makroökonomie aus denen die Nachfrage nach bestimmten Flächen resultiert. Neben ökonomischen Effekten ziehen auch strukturelle Veränderungen in der Gesellschaft, ausgelöst durch technische Neuerungen, demografische Verschiebungen oder Migration, Veränderungen auf die Nachfrage im Nutzermarkt nach sich.

Folgen wir dem Kreislauf in der Abbildung sehen wir, dass aus dem Flächenmarkt die

Cashflows hervorgehen, welche die Immobilien als „underlying assets“ für den Anlagemarkt (Asset Market) generieren. Aus der Wechselwirkung dieser Cashflows mit den Zielrenditen der Investoren geht deren Zahlungsbereitschaft und damit der Marktwert der Immobilien im Anlagemarkt (Property Market Value) hervor. Auf der Seite von Angebot (Owners Selling) und Nachfrage (Owners buying) sind jeweils Investoren, die in den übergeordneten Rahmenbedingungen der Kapitalmärkte agieren werden. Zu diesen gehören bspw. konkurrierende Anlageformen oder die Kapitalkosten. Zudem zeigt die Einschätzung der zukünftigen Entwicklung (Forecast Future) von Flächen- und den Kapitalmärkten seine Auswirkung auf die Zielrenditen der Investoren.

Das letztendlich entscheidende Resultat aus dem Anlagemarkt ist der Marktwert der Immobilie, welcher quasi der wahrscheinlichen Zahlungsbereitschaft der Investoren entspricht. Der Marktwert bildet die Basis für die Entscheidung über die Entwicklungstätigkeit im Entwicklungsmarkt (Development industry). Diesem liegt eine einfache Gleichung zugrunde:

Entwicklungskosten > Marktwert = Entwicklung nicht profitabel

Entwicklungskosten < Marktwert = Entwicklung profitabel

Die Entwicklungskosten schließen alle für die Erstellung der Immobilie nötigen Kosten ein. Dazu gehören die Kosten für Arbeit, Kapital, Bau und Land. Dabei stellen insbesondere die Landkosten eine Schlüsselkomponente dar, weil der Landwert selber der Dynamik des Immobilienmarktes unterstellt ist, indem er den möglichen Nutzwert mit einer Bebauung widerspiegelt und damit wiederum direkt an den Flächenmarkt gekoppelt ist. Da die Entwicklung des Landes einige Jahre in Anspruch nehmen kann, ist es für den Entwickler entscheidend in seiner Gleichung die richtige Annahme für den Marktwert zum Zeitpunkt der Fertigstellung der Entwicklung einzusetzen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Immobilienprojektentwicklung eng mit den anderen Teilmärkten im Immobilienmarkt verknüpft ist. Da sich exogene Systeme unmittelbar auf diese Teilmärkte auswirken, ist auch die Projektentwicklung von ihnen stark beeinflussbar. Das Denken und Handeln des Projektentwicklers ist deshalb von einer Vielzahl von Faktoren motiviert, aber letztlich läuft es auf die Frage hinaus, wie hoch die Zahlungsbereitschaft im Markt zum Zeitpunkt der Vermarktung sein wird. Je weiter dieser Zeitpunkt in der Zukunft liegt, umso spekulativer wird das Vorhaben. Die Zeitspanne zwischen Entwicklungsentscheid und Vermarktung ist deshalb von besonde-

rer Bedeutung für das Risikoprofil einer Entwicklung.

Das visionäre Denken, welches vom Projektentwickler gefordert wird, ist darin begründet, dass dieser stets für in der Zukunft liegende Bedürfnisse plant. Zu diesen Bedürfnissen gehören nicht nur die Bedürfnisse der Nutzer, sondern auch diejenigen der Akteure im Anlagemarkt. Darin zeigt sich ein entscheidender Unterschied zum Kosmos des Architekten. Sein Handeln ist von den Objektbedingungen und den Nutzerbedürfnissen motiviert. Darin spielt auch die Wirtschaftlichkeit eine große Rolle. Aber im Gegensatz zur Betrachtung des Projektentwicklers, schließt diese Wirtschaftlichkeitsbetrachtung des Architekten in der Regel keine gesamtwirtschaftliche Perspektive ein.

Nachdem die Grundzüge im Denken und Handeln des Projektentwicklers und die Funktion der Projektentwicklung in ihrem gesamtwirtschaftlichen Kontext beschrieben worden ist, soll nun die Frage beantwortet werden, wie der eigentliche Prozess einer Projektentwicklung strukturiert ist, um darin die Aufgaben des Architekten verorten zu können.

2.3 Prozess der Immobilien-Projektentwicklung

Es existieren in der Theorie verschiedene Modelle zur Beschreibung der Prozesse einer Projektentwicklung, die allesamt vor dem Problem stehen, das übliche Vorgehen aus der Praxis in idealtypische Prozesse zu ordnen. Für diese Arbeit ist eine chronologische Betrachtung in Phasen wichtig, damit diese anschließend dem vorher beschriebenen Phasenmodell des Architekten (Vgl. Kapitel 2.1) gegenübergestellt werden kann. Deshalb soll in dieser Arbeit das Phasenmodell nach Schulte/Bone-Winkel als Basis für die weitere Untersuchung dienen.

Dieses Phasenmodell gliedert den Entwicklungsprozess in 5 Phasen. Vier dieser Phasen gliedern den Entstehungsprozess der Immobile von der Projektinitiierung bis zur Übergabe an den Nutzer. Eine fünfte Phase, die Projektvermarktung, wird als permanenter paralleler Prozess zu den übrigen Phasen dargestellt. Abbildung 5 auf der folgenden Seite stellt dieses Modell schematisch dar. Im Anschluss daran werden die einzelnen Phasen genauer beschrieben.

Phasenmodell der Projektentwicklung¹⁴

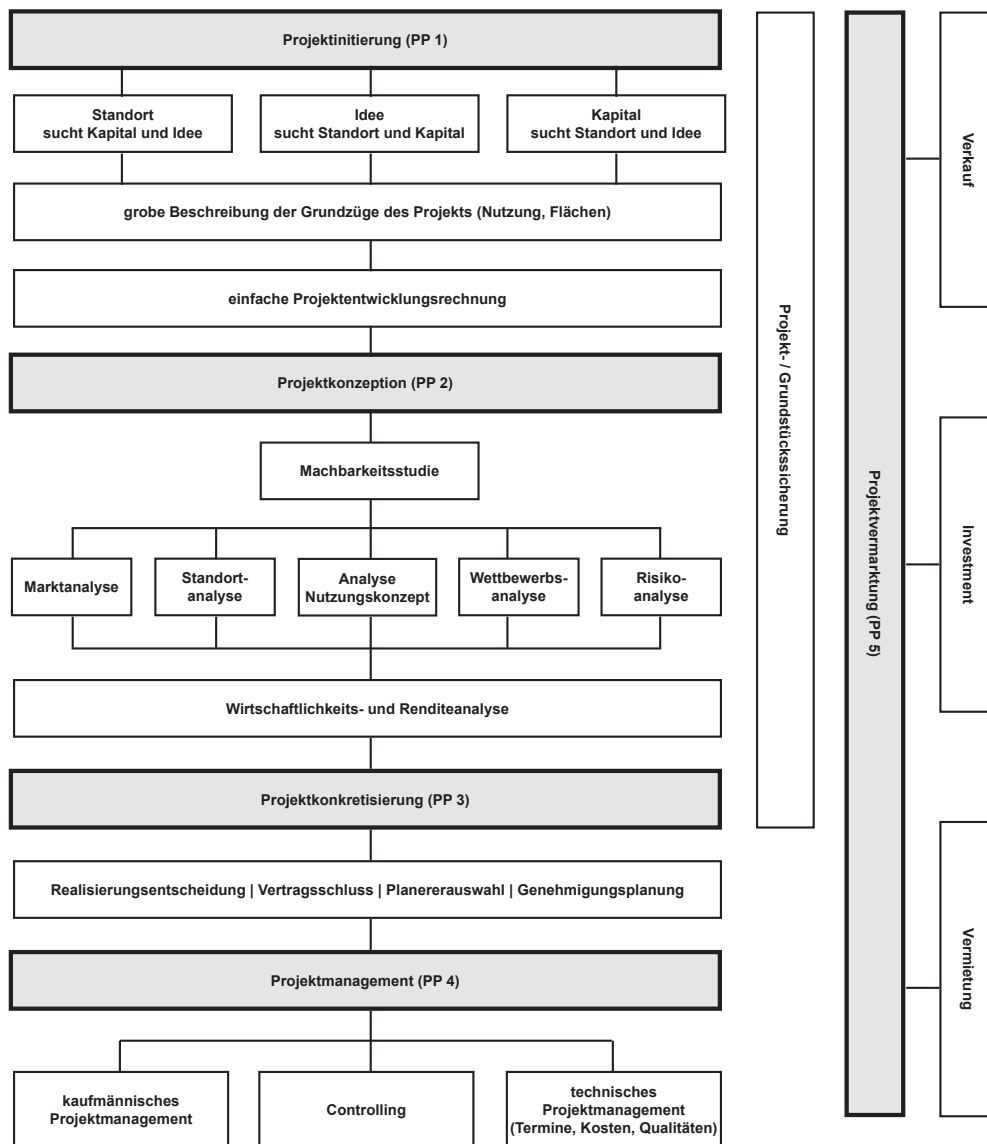


Abb. 5: Phasenmodell der Projektentwicklung, Bone-Winkel (2002)

PP 1 - Projektinitiierung

In der Phase der Projektinitiierung wird die Idee der Projektentwicklung generiert. Das Modell zeigt verschiedene Ausgangslagen in der Kombination von Standort, Kapital und Projekt auf, aus welchen eine Projektidee entstehen kann. „ (...) Der Prozess der Ideengenerierung (...) spielt sich dabei grundsätzlich auf zwei Ebenen ab. Einerseits auf der Ebene von Analysen und Fakten und andererseits auf der Ebene von Inspiration

14 Zur späteren Unterscheidung der Phasen der Projektentwicklung von den Leistungsphasen des Architekten werden diese mit PP 1 bis 5 (Projektentwicklung-Phasen) abgekürzt. Die Leistungsphasen des Architekten wurden mit LP 1 bis 6 (Leistungsphasen) abgekürzt (Vgl. Kapitel 2.1)

und Vision“.¹⁵ Dazu sind Kenntnisse und Informationen zum aktuellen Geschehen auf dem Immobilienmarkt, also zur Angebots- und Nachfragesituation, zum Verhalten der Wettbewerber und zu den Anforderungen der Nutzer zwingend. Darüber hinaus sind die soziokulturellen, politisch-rechtlichen, makroökonomischen und technologischen Rahmenbedingungen auf die Ideengenerierung wirksam.¹⁶ Ebenso wesentlich für den Prozess der Ideengenerierung sind die Rahmenbedingungen des gegebenen oder gesuchten Standorts. Hier sind Grundstücksgröße, Zuschnitt, Ausrichtung, Infrastruktur, Umgebung, Altlasten, Baurecht und viele weitere Kriterien auf die Ideengenerierung wirksam und es sind entsprechende Kenntnisse und Kompetenzen für eine fundierte Interpretation zwingend.

Die Anforderungen an das nötige Kapital können in dieser Phase mit Hilfe einer einfachen Projektentwicklungsrechnung grob umrissen werden. Ziel ist es die wirtschaftliche Tragfähigkeit der Idee mit Erfahrungswerten zu den wahrscheinlichen Aufwänden und Erträgen frühzeitig bewerten zu können.

Diese Phase stellt die größten Anforderungen an ein generalistisches Kompetenzprofil, da bereits hier alle Aspekte der Projektentwicklung grob erfasst werden müssen, aber aufgrund der Ungewissheit einer Umsetzung der Investitionsaufwand und damit auch die Zahl der involvierten Experten in dieser Phase eingeschränkt ist.

PP 2 - Projektkonzeption

Sollte aus der Phase der Projektinitiierung eine vielversprechende Projektidee resultieren, wird „(...) das grob umrissene Projekt einer systematischen formalen Analyse unterworfen, die den Projektentwickler in die Lage versetzen soll, die Realisierungsfähigkeit des Projekts anhand detaillierter Daten und Prognosen zu verifizieren und den anderen an der Projektentwicklung beteiligten Institutionen, insbesondere den potentiellen Finanziers, Nutzern und Investoren sowie der Öffentlichkeit, nachvollziehbar begründen zu können.“¹⁷Die einzelnen Analysen werden im Phasenmodell unter dem Oberbegriff Machbarkeitsstudie zusammengefasst. Dazu gehören neben der Markt-, Standort-, Wettbewerbs- und Risikoanalyse auch eine vertiefte Analyse des Nutzungskonzepts und eventuelle Justierungen dessen.

Abschließend kann auf der Datengrundlage der Machbarkeitsstudie eine Wirtschaftlichkeits- und Renditeanalyse erfolgen. Diese soll die Investitionsentscheidung gegenüber anderen Anlageformen plausibilisieren. Es sind hierzu verschiedene Verfahren in der

15 Schulte / Bone-Winkel / Rottke (2002), S. 41

16 Vgl. Schulte / Bone-Winkel / Rottke (2002), S. 41

17 Schulte / Bone-Winkel / Rottke (2002), S. 44 - 45

Praxis gängig.¹⁸

PP 3 - Projektkonkretisierung

Resultiert aus der Machbarkeitsstudie ein Investitionsentscheid, treten spätestens jetzt die weiteren Akteure dem Projektentwicklungsprozess bei. Hierzu gehören Grundstückseigentümer, Architekten und Ingenieure, Baubehörden, öffentliche Interessenträger, bauausführende Unternehmen, Finanzierungsinstitute und Investoren, Nutzer und spezielle Dienstleister der Immobilienwirtschaft (Berater, Makler, Projektsteuerer).

Schwerpunkt dieser Phase ist die Grundstücksicherung, die architektonische Gestaltung, die Baugenehmigung, die Vergabe der Bauleistungen, der Abschluss der Finanzierung und weitere vertragliche Bindungen mit übrigen Akteuren.¹⁹

PP 4 - Projektmanagement

Nachdem ein positiver Investitionsentscheid gefallen ist und die vertraglichen und rechtlichen Rahmenbedingungen für den Start der Projektumsetzung erfolgt sind, tritt das Projekt nun in die Phase des Projektmanagement ein. Der Fokus dieser Phase liegt in der Kontrolle von Qualität, Kosten und Terminen. An dieser Stelle sind ist die Manövriertfähigkeit stark beschränkt und Änderungen in Konzeption oder Umsetzung sind schwer aufeinander abzustimmen.²⁰

PP 5 - Projektvermarktung

Unabhängig davon, ob das Projekt zum Verkauf, zur Vermietung im eigenen Bestand oder zum Verkauf nach erfolgreicher Vermietung geplant ist, stellt die Übergabe an den Nutzer den wichtigsten Meilenstein im Projektentwicklungsprozess dar. Die Projektvermarktung wird im Phasenmodell als permanenter paralleler Prozess zur Projektentwicklung dargestellt, da Kauf- und Mietverträge grundsätzlich zu jedem Zeitpunkt im Entwicklungsprozess geschlossen werden können. Wahrscheinlich aber intensiviert sich der Vermarktungsaufwand gegen den Zeitpunkt der Fertigstellung hin.²¹

Aus dem Modell wird deutlich, dass der Kern der Projektentwicklung in den beiden ersten Phasen liegt. Hier findet der kreative und visionäre Prozess der Ideengenerierung oder das Aufstellen des Businessplans statt, in welchem die entscheidenden Weichen für

18 Vgl. Schulte / Bone-Winkel / Rottke (2002), S. 54

19 Vgl. Schulte / Bone-Winkel / Rottke (2002), S. 55 - 56

20 Vgl. Schulte / Bone-Winkel / Rottke (2002), S. 56

21 Vgl. Schulte / Bone-Winkel / Rottke (2002), S. 56 - 57

den Erfolg oder Misserfolg der Entwicklung gestellt werden. An dieser Stelle müssen die richtigen bzw. realistischen Annahmen zur Beantwortung der entscheidenden Fragen getroffen werden aus denen sich die Entwicklungsidee erarbeiten lässt:

...Für Wen?...	(Nutzer, Investor, Öffentlichkeit)
... Was?...	(Objektart, Architektur, Trends)
...Wieviel?...	(Nachfrage, Baurecht)
... Wann?...	(Marktzyklus, Nachfragerzyklus)
... Wo?...	(Lagefaktoren, Öffentlichkeit, Verträglichkeit, Städtebau)
...Mit wem?...	(Partner, Entwicklungsmodell)
...Bei welchen Kosten?...	(Erstellungs-, Entwicklungskosten)
...Mit welchem Geld?...	(Finanzierung)
...Zu welchem Preis?...	(Marktmieten, Zielrenditen Investoren)

Die Entwicklungsidee stellt das Fundament für den Entwicklungsprozess dar. Fehlanahmen, die an dieser Stelle zu einer falschen Projektkonzeption führen, können im weiteren Projektverlauf wahrscheinlich nur schwer kompensiert werden.

Die späteren Phasen im Prozess der Projektentwicklung widmen sich der Realisierung der Entwicklungsidee. Spätestens hier werden alle wichtigen Akteure involviert und die Realisierungsvorraussetzungen gesichert. Anschließend liegt ein Schwerpunkt auf der Kontrolle der Umsetzung.

Hinsichtlich der Projektvermarktung ist festzuhalten, dass diese den Prozess über den gesamten Betrachtungszeitraum begleitet. Die Bedeutung der Vermarktung für das Risikoprofil der Projektentwicklung wurde bereits im vorangehenden Kapitel erläutert.

Im beschriebenen Phasenmodell wird PP 3 als spätester Zeitpunkt für das Beiziehen eines Architekten ausgewiesen. Aber das beschriebene Aufgabenspektrum in den frühen Phasen der Ideengenerierung und -überprüfung zeigt viele Möglichkeiten für einen wertvollen Beitrag des Architekten vor PP 3, auch wenn gleichzeitig in PP 1 darauf verwiesen wird, dass die anfängliche Ungewissheit einer tatsächlichen Realisierung der Entwicklung dazu führt, dass die Ausgaben und damit die beigezogenen Experten, möglichst gering gehalten werden müssen.

Eine genauere Untersuchung des Beitrags des Architekten im Prozess der Projektentwicklung, soll das folgende Kapitel aufzeigen, indem die Schnittstellen der Prozesse beider Disziplinen genauer betrachtet werden.

2.4 Beitrag des Architekten in der Projektentwicklung

Nachdem die Prozesse beider Disziplinen in chronologischen Phasenmodellen abgebildet werden konnten, können diese nun einander gegenübergestellt werden. Dazu wird in Abbildung 6 ein vereinfachtes Leistungsphasenmodell nach SIA einem vereinfachten Phasenmodell der Projektentwicklung nach Bone-Winkel gegenübergestellt, um die Schnittstellen der beiden Disziplinen und die Einflussmöglichkeiten des Architekten zu untersuchen.

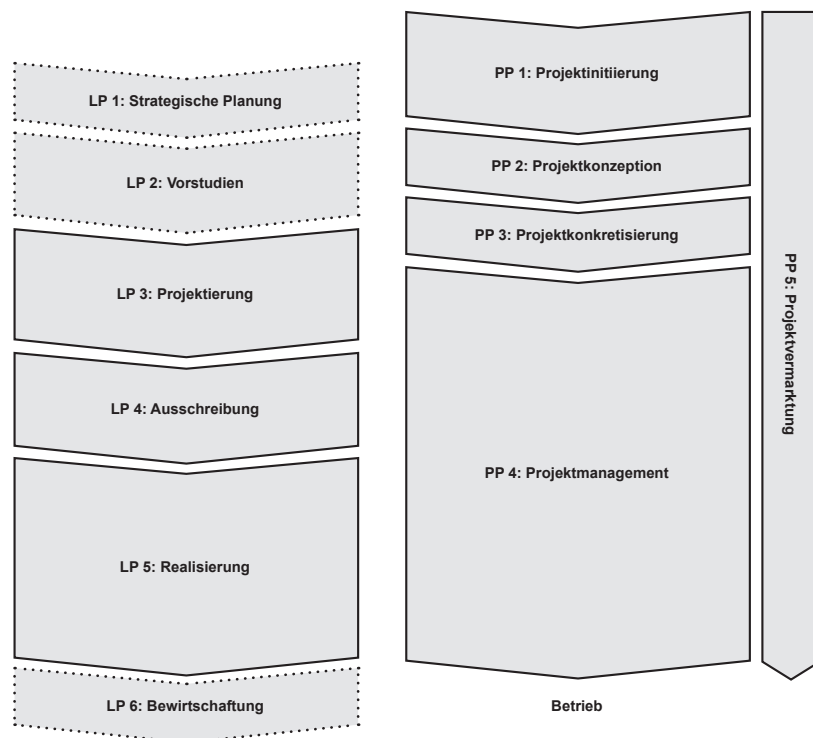


Abb. 6: Prozess Projektentwicklung (Bone-Winkel, 2002) im Vergleich mit den Leistungsphasen des Architekten (Ordnung SIA 102, 2003), eigene Darstellung

Aus der Darstellung wird deutlich, dass das Leistungsphasenmodell nach SIA so aufgestellt ist, dass es den gesamten Verlauf einer Projektentwicklung begleiten kann. Obwohl die SIA- Grundleistungen des Architekten (LP 3-5) fast ausschließlich ins Projektmanagement (PP 4) des Phasenmodells der Projektentwicklung fallen, lassen die gesondert zu vereinbarenden Leistungen in LP 1 und LP 2 den nötigen Spielraum, um auch den frühen Beitrag des Architekten in den Phasen der Ideengenerierung der Projektentwicklung abbilden zu können. Dies ist wichtig, da der Prozess der Ideengenerierung in der Projektentwicklung gezeigt hat, dass sich der Entwurf des Businessplans

nicht vom Gebäudeentwurf trennen lässt. Deshalb müssen bereits in der Projektinitiierung (PP 1) architektonische Aspekte auf beiden angesprochenen Ebenen, von Fakten und Vision, in die Projektentwicklung eingebracht werden. Auf der Ebene der Fakten kann der Architekt einen Beitrag zu den baulichen Rahmenbedingungen leisten, einmal hinsichtlich der typologischen und technischen Bedingungen des Gebäudes selbst, indem er beispielsweise die Flexibilität des Gebäudes frühzeitig mitdenkt, und zum anderen hinsichtlich der Rahmenbedingungen des Standorts, für den er beispielsweise die baurechtlichen und städtebaulichen Rahmenbedingungen bewerten kann. Einen wesentlichen Beitrag kann der Architekt aber auch auf der Ebene von Inspiration und Vision leisten, indem er seine kreative Methodik und ein architektonisches Grobkonzept in die Entwicklung des Business Case einbringen kann.

In der Projektkonzeption (PP 2) können Architekten zu den Machbarkeitsstudien von Standort und Nutzungskonzept beitragen, indem sie das architektonische Grobkonzept auf seine Realisierbarkeit und damit verbundene Konsequenzen prüfen. Darüber hinaus muss sich die Vision der Entwicklung letztlich in einem Gebäudeentwurf darstellen lassen. Damit können Architekten einen entscheidenden Beitrag für die Kommunizierbarkeit der Entwicklungsidee mit Visualisierungen, Plänen und Modellen zum Gebäudekonzept leisten, der gegenüber der Öffentlichkeit und Financiers wichtig sein kann.

Hinsichtlich weiterer Schnittstellen der Disziplinen fällt ein Schwerpunkt der Leistung des Architekten in der Projektentwicklungsphase „Projektmanagement“ auf. Daraus lässt sich schließen, dass der Schnittstelle zwischen dem Controlling des Projektentwicklers und der Projektsteuerung des Architekten eine große Bedeutung zukommt, denn der Fokus dieser Phase liegt für den Projektentwickler in der Kontrolle von Qualität, Kosten und Terminen.

Am Ende der Phasenmodelle fällt auf, dass das SIA Modell im Gegensatz zum Phasenmodell der Projektentwicklung die Bewirtschaftung während des Betriebs miteinschließt. In der Praxis ist es für Architekten jedoch sehr unüblich die Bewirtschaftung nach der Übergabe an den Nutzer zu übernehmen. Bei Unternehmen in der Projektentwicklung hingegen ist es keine Ausnahme diese Leistung zu übernehmen, aber sie wird dann von einem separaten Unternehmen erbracht werden und ist grundsätzlich kein Teil der Projektentwicklung selber.

Beitrag des Architekten zur Wertschöpfung in der Projektentwicklung

Weitere Rückschlüsse auf die Bedeutung des Beitrags des Architekten in der Projektent-

wicklung soll ein Abgleich der Leistungen des Architekten mit den Wertschöpfungsprozessen der Projektentwicklung darstellen.

Wertschöpfung durch Projektentwicklung bedeutet grundsätzlich eine minderwertige Nutzbarkeit in eine höherwertige zu transformieren. Dabei werden im fortschreitenden Projektentwicklungsprozess diverse Zwischenziele wie die Grundstückssicherung, das Nutzungskonzept oder die Finanzierung erreicht.

Das Erreichen von Zwischenzielen sorgt für immer mehr Sicherheit auf dem Weg zur Objektübergabe an den Nutzer. Solche Zwischenziele stellen einzelne Wertschöpfungsbausteine für den Entwickler dar, da diese im Markt honoriert werden. Er kann beispielsweise ein gesichertes Grundstück mit einer erteilten Baubewilligung an einen anderen Entwickler weiterverkaufen, welcher durch die dazugewonnene Sicherheit bereit sein wird einen höheren Preis zu zahlen als sein Vorgänger, der diese Sicherheiten erst erarbeiten musste.

Der Architekt kann hier einen Beitrag zum Erreichen zentraler Wertschöpfungsbausteine, wie der Nutzungskonzeption, der Baugenehmigung und der Baudurchführung leisten. Auf anderen Wertschöpfungsbausteine wie die Finanzierung kann der Architekt wenig Einfluss ausüben.

Abbildung 7 stellt die wichtigsten Wertschöpfungsbausteine im Prozess der Projektentwicklung dar. Hinterlegt sind jene Phasen, auf die der Architekt mit seinen Kompetenzen entscheidend Einfluss nehmen kann.

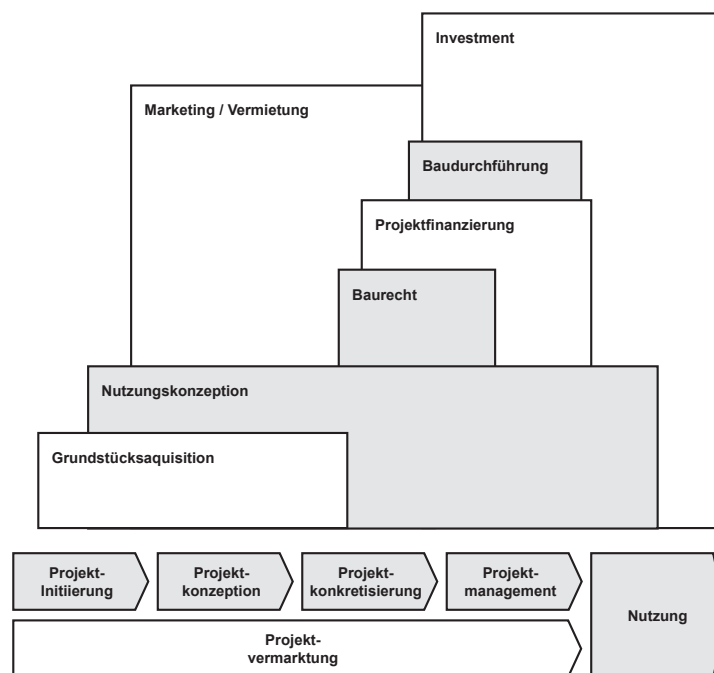


Abb. 7: Der Beitrag des Architekten zu den Wertschöpfungsbausteine in der Projektentwicklung, eigene Darstellung auf der Basis von Bone-Winkel / Isenhöfer / Hofmann (2005), S.270

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Leistungen des Architekten viele Schnittstellen zur Projektentwicklung aufweisen und er bereits sehr früh einen wertvollen Beitrag in die Projektentwicklung einbringen kann. Weiter hat sich gezeigt, dass der Architekt auf viele Wertschöpfungsbausteine im Prozess der Projektentwicklung erheblichen Einfluss nehmen kann. Damit leistet der Architekt einen unmittelbaren Beitrag für eine mögliche Honorierung des Projektentwicklers.

Die Gegenüberstellung der Prozesse beider Disziplinen hat gezeigt, dass das Leistungsphasenmodell nach SIA die nötige Flexibilität aufweist, um den gesamten Prozess einer Projektentwicklung zu begleiten. Der Zeitpunkt, zudem der Architekt in den Prozess integriert wird, hängt aber von der Komplexität der Projektentwicklung und den Kompetenzen des Projektentwicklers ab, der den Architekten nur dann beauftragen wird, wenn er annimmt, dass der Architekt über einen höheren Informationsstand verfügt als er selbst, bzw. die benötigten Informationen kostengünstiger beschaffen kann.

2.5 Theoretische Herausforderungen der Zusammenarbeit

Nachdem in den vorausgegangenen Kapiteln die Motivation und mögliche Schnittstellen zwischen Architekt und Projektentwickler dargelegt worden sind, sollen im Folgenden die Herausforderungen, vor denen die Zusammenarbeit steht, theoretisch untersucht werden, indem bekannte wissenschaftliche Untersuchungsansätze darauf übertragen werden. In einem ersten Schritt soll dazu das Verhältnis zwischen Architekt und Projektentwickler definiert werden und anschließend zwei passende Untersuchungsansätze darauf angewendet werden.

Als Ausgangslage für die Definition des Verhältnisses soll das „Haus der Immobilienökonomie“ dienen (Vgl. Abb. 8), da dieses die Immobilienökonomie mit all seinen Akteuren darstellt, also auch dem Projektentwickler und dem Architekten.

Diese Schema dient der Veranschaulichung eines von K.-W. Schulte aufgestellten „Wissenschaftskonzepts“, das mit dem Ziel aufgestellt worden ist, die Immobilienökonomie als wissenschaftliche Disziplin zu beschreiben, „in deren Zentrum die Erklärung und Gestaltung realer Entscheidungen von mit Immobilien befassten Wirtschaftssubjekten steht und auf einem interdisziplinären Grundverständnis beruht.“²²

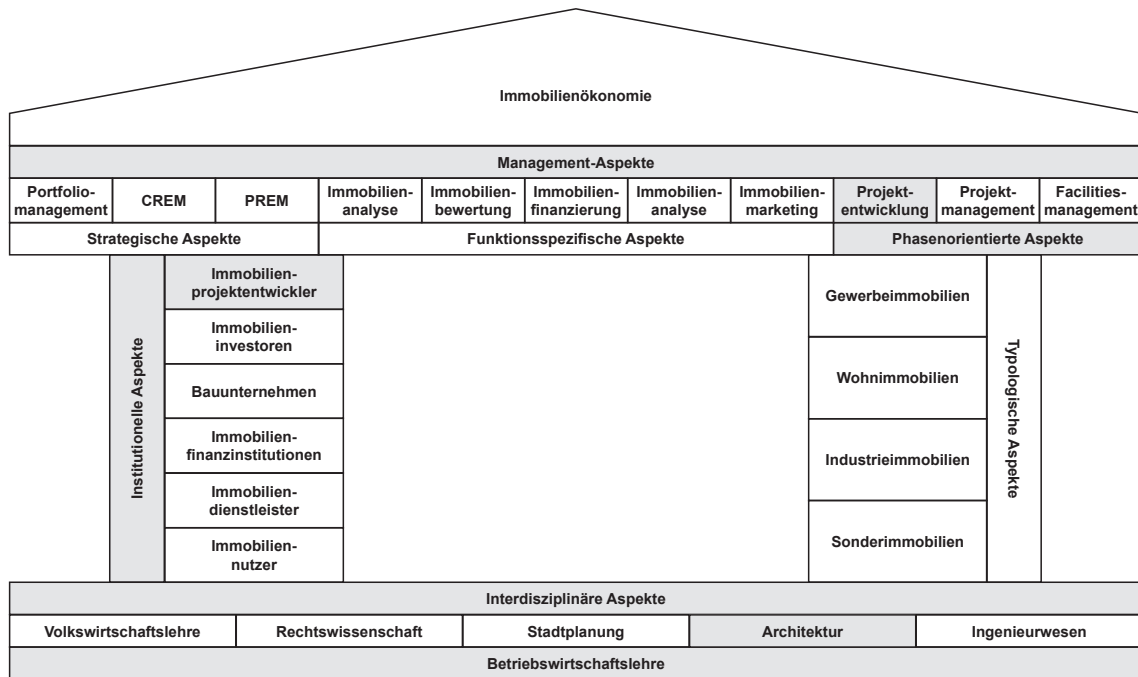


Abb. 8: Haus der Immobilienökonomie, Schulte/Schäfers (2008), S.58

„Neben der Betriebswirtschaftslehre als Fundament bilden die interdisziplinären Aspekte mit den Disziplinen Volkswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft, Stadtplanung, Architektur und Ingenieurwesen die Basis des Haus der Immobilienökonomie.“²³

Weiter unterscheidet die Grafik zwischen typologischen und institutionellen Aspekten. Diese bilden die Pfeiler im Haus der Immobilienökonomie. Hier taucht nun der Immobilienprojektentwickler als Unternehmer auf. Im Dach des Hauses finden sich die Management-Aspekte, die in phasenorientierte, funktionsspezifische und strategiebezogene Aspekte untergliedert sind. Unter den phasenorientierten Aspekten findet sich die Projektentwicklung als Management-Disziplin.

Aus dieser Anschauung lassen sich zwei Ansätze ausmachen mit denen sich das Verhältnis von Projektentwickler und Architekt beschreiben lässt. Zum einen wird der Projektentwickler in den Grundpfeilern der Immobilienökonomie als Unternehmer genannt.

In dieser Rolle muss er alle nötigen Leistungen selber erbringen oder einkaufen, die er braucht, um seine Erzeugnisse bestmöglich produzieren zu können. Dazu gehört auch die Leistung des Architekten, woraus eine Auftraggeber-Auftragnehmer Beziehung resultiert. Dieser Ansatz lässt sich mit der Prinzipal-Agent-Theorie untersuchen.

Auf der anderen Seite fußt die Projektentwicklung auf einem interdisziplinären Anforderungsprofil, welches das Fundament für das „Haus der Immobilienökonomie“ bildet.

Die interdisziplinäre Zusammenarbeit birgt ebenfalls spezifische Herausforderungen, auf die ebenfalls hingewiesen werden soll.

2.5.1 Prinzipal-Agent-Theorie

Architekten verstehen sich in der Regel als Treuhänder des Bauherren. Diese Auffassung unterstellt eine partnerschaftliche Beziehung zwischen dem Architekten und dem Projektentwickler als Bauherr. Es ist aber klar, dass es in diesem Verhältnis ein eindeutiges Hierarchie-Gefüge gibt, das aus dem Auftragsverhältnis des Architekten mit dem Projektentwickler hervorgeht. Die Prinzipal-Agent-Theorie ist ein Modell aus der neuen Institutionenökonomie²⁴, welches das Verhalten von Menschen und Institutionen in einer Hierarchie zu erklären versucht. Die zentrale Hypothese der Prinzipal-Agent-Theorie ist eine Auftraggeber-Auftragsnehmer-Beziehung, in der das Verhalten der Akteure durch eigennützige, divergierende Zielsetzungen und unvollkommene Information gekennzeichnet ist (Vgl. Abb. 9).

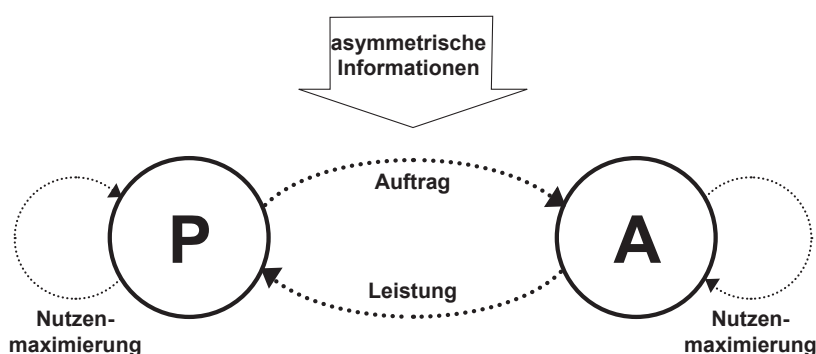


Abb. 9: Grundidee der Prinzipal-Agent-Theorie, vgl. Wikipedia (25.03.2017), online verfügbar unter: <https://de.wikipedia.org/wiki/Prinzipal-Agent-Theorie#/media/File:Prinzipal-Agent-Theorie.png>

Dabei erbringt der Agent (Auftragsnehmer) Leistungen für den Prinzipal (Auftraggeber) und zum Erbringen dieser Leistung gewährt der Prinzipal dem Agenten einen gewissen Entscheidungsspielraum. Die Entscheidungen des Agenten beeinflussen damit das Nutzen-Niveau beider. Die Richtigkeit dieser Entscheidungen kann der Prinzipal aber nur am Ergebnis messen, da der Agent in der Regel über die zur Erfüllung seiner Aufgaben notwendigen Daten und Handlungen besser informiert ist. Daraus entsteht ein Misstrauen des Prinzipalen gegenüber dem Verhalten des Agenten.²⁵

Basis für die Prinzipal-Agent-Theorie bilden theoretische Erkenntnisse über individuelles Verhalten: „Die wesentlichen Verhaltensannahmen innerhalb der Prinzipal-Agent-Theorie sind individuelle Nutzenmaximierung, Opportunismus und begrenzte

24 Def.: Die Neue Institutionenökonomik widmet sich der Erklärung der Funktionsweise sowie der Entstehung und des Wandels von Institutionen. Angestrebt wird die Ableitung von Organisationsformen, die das menschliche Verhalten zielgerichtet wirtschaftlich optimal steuern. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht dabei die Institution Unternehmen.

25 Vgl. Spemann (1987), S. 3

Rationalität.“²⁶

Asymmetrische Informationen

Motivation für den Projektentwickler einen Architekten zu beauftragen, ist seine Kompetenz für die Erfüllung von Aufgaben für die er selbst nicht qualifiziert ist. Damit der Architekt seine Leistung erbringen kann, muss der Projektentwickler viele Entscheidungsbefugnisse an den Architekten abtreten. Da der Planungs- und Bauprozess sehr komplex ist, entzieht sich der Handlungsspielraum des Architekten weitgehend der Kontrolle des Projektentwicklers und damit ist es für den Projektentwickler schwer die Qualität der Aufgabenerfüllung und die Entscheidungen des Architekten während des Prozesses einzuschätzen. Beispielsweise können Konstruktions- oder Materialentscheidungen sehr früh weitreichende Konsequenzen auf Bauzeit und -kosten haben.

Weiter ist der Projektentwickler nicht vollends über den Stellenwert seines Auftrags beim Architekten informiert. Auch dadurch entsteht Unsicherheit über das Verhalten des Architekten.

Genauso schwer stellt sich für den Projektentwickler die frühe Auswahl des Architekten dar, weil sich hier die Frage stellt wie er die Leistung des Architekten vor dem Vertragsabschluss überhaupt bewerten kann.

Andersherum lässt der Projektentwickler den Architekten über seine Kalkulation im Unklaren. Daraus entsteht auf der Seite des Architekten Misstrauen gegenüber dem Projektentwickler, da er das Gefühl hat, dass der Projektentwickler seine Renditeziele bereits erzielen kann und er den Architekten nun darüber hinaus in seinem architektonischen Freiraum beschneiden will, um über das zu Beginn formulierte Ziel hinauszuschießen.

Divergierende Zielsetzungen

Obwohl Architekt und Projektentwickler zunächst ein gemeinsames Ziel zu verfolgen scheinen, liegen beiden Akteuren unterschiedliche Motivationen zu Grunde. Der Architekt braucht den Auftrag des Bauherrn, um sich „künstlerisch zu verwirklichen“²⁷ und um seine berufliche Existenz zu sichern. Auf der anderen Seite braucht der Bauherr den Architekten zur Erstellung des „Planungskonzepts“²⁸ und dessen Ausführung.

„Der Bauherr bemisst seinen Nutzen vor allem an der Rendite, die u.a. beeinflusst wird

26 Schulz-Eickhorst, A. (2002), S. 104

27 Schulz-Eickhorst, A. (2002), S. 109

28 Becker (2002) , S. 729

durch die Bausumme, die Honorarkosten [...] sowie der späteren Einnahmen.²⁹ Wenn der Projektentwickler nun einen Architekten beauftragt, tut er dies in der Hoffnung, dass dieser ihn bestmöglich bei seiner Zielerreichung unterstützt. Dazu gehört auch die Qualität der Architektur, da sich diese wiederum auf das Image und die Nutzerfreundlichkeit der Immobilie auswirkt. Aus der Perspektive des Projektentwicklers muss die architektonische Qualität aber stets ins Verhältnis zu den Ausgaben und Erträgen gesetzt werden.

Die Grundmotivation des Architekten hingegen liegt nicht in der Rendite, da ihm diese nicht den größten Nutzen einbringt. Er strebt vielmehr seine gestalterische Verwirklichung, die Anerkennung der Berufskollegen und seine Honorarzahung an. Diese Motivationen stehen dabei diametral im Gegensatz zu den Renditezielen des Projektentwicklers, da sich niedrige Baukosten negativ auf seinen gestalterischen Spielraum und sein Honorar auswirken.

Da sich das Verhältnis von Architekt und Projektentwickler als eine Prinzipal-Agent-Beziehung darstellen lässt, sind für die erfolgreiche Zusammenarbeit Methoden wichtig, die den negativen Auswirkungen dieser Beziehung entgegenwirken. Die Informationsasymmetrie und die divergierenden Zielsetzungen sind dafür die beiden Ebenen auf denen angesetzt werden kann. Auf der Ebene der Informationsasymmetrie sind vordergründig zusätzliches Fachwissen und Kontrollsysteme naheliegend. Auf der Ebene der Zielsetzungen sind es Anreizmodelle. Beides soll im Rahmen einer Diskussion in Kapitel 5 nochmals aufgenommen werden.

2.5.2 Interdisziplinarität

In der Literatur gibt es unzählige Definitionen zu Formen der disziplinenübergreifenden Zusammenarbeit. Dazu gehören beispielsweise Interdisziplinarität, Multidisziplinarität, Pluridisziplinarität, Crossdisziplinarität und Transdisziplinarität.³⁰ Die Theorie versucht damit die mehr oder weniger ausgeprägte Intensität der Zusammenarbeit zu hierarchisieren.³¹ Im „Haus der Immobilienökonomie“ wird die Interdisziplinarität hervorgehoben. Folgt man der Definition der National Academy of Science wird der Interdisziplinarität eine große Intensität in der Zusammenarbeit zugesprochen: interdisziplinäre Zusammenarbeit „is a mode [...] by teams or individuals that integrates information, data, techniques, tools, perspectives, concepts, and/or theories from two or more disci-

29 Schulz-Eickhorst, A. (2002), S. 109

30 Vgl. Balsiger (2005), S. 148

31 Vgl. Balsiger (2005), S. 148

plines or bodies of specialized knowledge to advance fundamental understanding or to solve problems whose solutions are beyond the scope of a single discipline or field of research practice.³²

Die Forschung zur interdisziplinären Zusammenarbeit stammt mehrheitlich aus dem Bereich der Medizin. In diesem Kontext ist die Notwendigkeit im Zusammenschluss von spezialisierten Vertretern mehrerer Disziplinen offensichtlich. Hier müssen sich beispielsweise Chirurgen, Anästhesisten, Radiologen und viele weitere Fachärzte für einen Eingriff zusammenfinden.

Aber auch die Projektentwicklung ist ein komplexer Prozess, der ein breit gefächertes Anforderungsprofil mit sich bringt, das nur schwer in einer Person vereinigt werden kann. Für den Projektentwickler ist die interdisziplinäre Zusammenarbeit dabei von zweierlei Interesse, denn er ist Manager aller beteiligten Akteure mit der Aufgabe deren Kompetenzen in multidisziplinärer Zusammenarbeit zielgerichtet zusammenzubringen. Dazu muss er zum einen die interdisziplinäre Zusammenarbeit unter den Akteuren, wie beispielsweise die Zusammenarbeit von Architekten und Fachingenieuren, und zum anderen die direkte interdisziplinäre Zusammenarbeit, wie beispielsweise seine direkte Zusammenarbeit mit dem Architekten, gestalten.

In der Forschung zur interdisziplinären Zusammenarbeit tauchen immer wieder folgende spezifische Herausforderungen auf:³³

- Unterschiedliche Fachsprachen
- Unterschiedliche Denkweisen
- Spezifische Methoden
- Unterschiedliche Ziele

Damit die interdisziplinäre Zusammenarbeit gelingt und ihre spezifischen Herausforderungen gemeistert werden können werden in der Literatur folgende förderliche Bedingungen ausgewiesen:³⁴

- Gleichberechtigung der Disziplinen
- Gegenseitiges Kennen der Kerndisziplinen
- Gemeinsame Ziele
- Klarheit und Flexibilität der Rollen

32 National Academy of Sciences (2005), S. 188

33 Vgl. Brandstädter / Sonntag (2014), S. 7

34 Vgl. Bayer (2011) / Epstein (2005) / Klein (2005), zit. in: Brandstädter / Sonntag (2014), S. 14

- Soziale Kompetenz
- Persönliche Bekanntschaft, Sympathie, Vertrauen
- Räumliche Nähe
- Formeller und informeller Austausch, Feedback, Kommunikation, Konfliktmanagement

Diese Bedingungen fußen auf dem Grundgedanken, „[...] dass gemeinsam Ziele erreicht werden sollen, die die einzelnen Disziplinen nicht erreichen könnten. Personen aus anderen Disziplinen müssen Fähigkeiten zugebilligt, und „andere Meinungen“ ernst genommen werden. Alle Beteiligten müssen sich ihrer Rolle im Team und in der Organisation im Klaren sein, Respekt gegenüber anderen Disziplinen haben, und das gemeinsame Ziel als ihr eigenes Ziel ansehen.“³⁵

Für eine gemeinsame Zieldefinition von Projektentwickler und Architekt spielt die Kommunikation von Werten eine große Rolle. Unterschiedliche Werte wirken sich negativ auf das Befinden und die Qualität der Zusammenarbeit aus³⁶, könnten aber in der Zusammenarbeit von Architekt und Projektentwickler die Ebene bilden auf der gemeinsame Ziele definiert werden können, da ihre Grundmotivationen von Renditestreben und künstlerischer Selbstverwirklichung (Vgl. Kapitel 2.6.2) schwer in ein gemeinsames Ziel formuliert werden können.

Viele Voraussetzungen für die interdisziplinäre Zusammenarbeit sind Teil der Sozialkompetenz³⁷ und der Personalkompetenz³⁸ und bilden damit neben den fachspezifischen Kompetenzen einen wichtigen Teil der beruflichen Handlungskompetenz.

Zwischenfazit

Die Untersuchung der Grundlagen hat auf verschiedenen Ebenen den möglichen Beitrag des Architekten für die Projektentwicklung hervorheben können. Sie hat darüber hinaus aufgezeigt, dass das Leistungsphasenmodell des Architekten den gesamten Prozess der Projektentwicklung begleiten kann.

Die beiden vorgestellten Forschungsansätze zu den Herausforderungen der Zusammenarbeit haben aber aufgezeigt, dass die Integration des Beitrags des Architekten in den Prozess der Projektentwicklung vor großen Herausforderungen stehen könnte.

35 Kump, B. (2011)

36 Vgl. Jehn / Northcraft / Neale (1999), zit. in: Brandstädter / Sonntag (2014), S. 13

37 i.S.v. Fähigkeiten, in Teams gruppenorientiertes unterstützendes Verhalten zu zeigen, Vgl. Brandstädter / Sonntag (2014), S. 15

38 i.S.v. Persönlichkeitsbezogene Dispositionen, zeigen sich in Einstellungen, Werthaltungen, Vgl. Brandstädter / Sonntag (2014), S. 15

Um die Ergebnisse der Untersuchung in der Praxis zu prüfen und weitere Ansätze für die Beantwortung der Forschungsfrage aufzudecken, wurden Experteninterviews mit Architekten, Projektentwicklern und projekt-entwickelnden Architekten durchgeführt. Die Methodik und Ergebnisse der Untersuchung der Praxis werden in den folgenden Kapiteln vorgestellt.

3. Methode und Stichprobe zur Untersuchung der Praxis

3.1 Qualitative Interviews

Zur Untersuchung der Erfolgsbedingungen des Architekten in der Projektentwicklung wurden verschiedene Experteninterviews durchgeführt. Das Experteninterview stellt eine besondere Form des Leitfadeninterviews dar und ist eine Methode zur verbalen Datenerhebung in der qualitativen Forschung.³⁹ „Kennzeichnend für Leitfadeninterviews ist, dass ein Leitfaden mit offen formulierten Fragen dem Interview zu Grunde liegt. Auf diese kann der Befragte frei antworten.“⁴⁰

Die erstellten Gesprächsleitfäden⁴¹ orientieren sich an den eingangs aufgestellten Subfragen⁴² und die Ergebnisse werden in entsprechenden Kapiteln strukturiert dargestellt.

Die Frage der Methodik zur Datenerhebung ist abhängig vom Ziel, das die Untersuchung verfolgt. Der untersuchte Forschungsgegenstand dieser Arbeit lässt sich im weitesten Sinne als eine Untersuchung sozialer Verflechtungszusammenhänge beschreiben und das Experteninterview ist eine gebräuchliche Methodik zur Rekonstruktion sozialer Zusammenhänge.⁴³ Der Experte ist dabei die Quelle von Spezialwissen und spezifischer Erfahrung in der Praxis, aus dem sich die untersuchten Zusammenhänge rekonstruieren lassen.

In den Experteninterviews soll herausgefunden werden, welche Anforderungen die Projektentwicklung an die Fähigkeiten des Architekten stellt und wie sein Beitrag in den Entwicklungsprozess eingebracht und gesichert werden kann.

3.2 Aufbau der Stichprobe

Ziel jeder wissenschaftlichen Datenerhebung ist stets eine „[...] möglichst umfassende Berücksichtigung des behandelten Realitätsausschnittes [...]“⁴⁴ abzubilden. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, wurden drei Gruppen von Experten⁴⁵ gebildet, die den Forschungsgegenstand aus verschiedenen Perspektiven darlegen sollen:⁴⁶

39 Vgl. Mayer (2013), S. 38

40 Mayer (2013), S. 37

41 Vgl. Anhang 1-3

42 Vgl. Kapitel 1.2

43 Vgl. Gläser / Laudel (2010), S. 13

44 Mayer (2013), S. 43

45 Als Experte wird jemand bezeichnet, der auf einem begrenzten Gebiet über ein klares und abrufbares Wissen verfügt. Seine Urteile gründen sich auf sichere Behauptungen und seine Urteile sind keine bloße Raterei oder unverbindliche Annahmen.
(zit. nach: Meuser / Nagel (1999), zit. in: Mayer (2013), S. 41)

46 Für diese Arbeit wurden fünf Projektentwickler, drei Architekten und fünf selber entwickelnde Architekten als Teilnehmer angeschrieben. Acht der dreizehn angefragten Interviewteilnehmer haben sich zur Teilnahme bereit erklärt.

Gruppen der Experten:

(Codierung Auswertung, Art Akteur, Unternehmen, Funktion im Unternehmen, Ort, Datum, Dauer)

- Gruppe Projektentwickler:

E1: Projektentwickler, Geschäftsführer Entwicklung

Zürich, 24.03.2017, 90 Minuten

E2: Projektentwickler, GL Entwicklungen

Zürich (telefonisch), 24.03.2017, 60 Minuten

E3: Projektentwickler, Asset-Management AG, Mitglied GL

Zug, 07.04.2017, 150 Minuten

- Gruppe Architekten:

A1: Architekturbüro, Mitglied GL

Zürich, 24.03.2017, 90 Minuten

A2: Architekturbüro, Mitglied GL

Zürich, 06.04.2017, 120 Minuten

- Gruppe Projekt-entwickelnde Architekten:

AE1: Architekt, Architekturbüro Zürich, Geschäftsführer

Zürich, 10.03.2017, 90 Minuten, Architekt als Projektentwickler

AE2: Architektin, Architekturbüro Berlin, Mitinhaberin

Berlin (telefonisch), 13.03.2017, 90 Minuten, Architekt als Projektentwickler

AE3: Architekt, Architekturbüro Zürich, Mitinhaber

Zürich, 22.03.2017, 45 Minuten, Architekt als Projektentwickler

Die Aussagen der aufgeführten Experten wurden im Anschluss an die Interviews zusammengefasst. Die Ergebnisse werden im folgenden Kapitel dargelegt.

4. Architekten in der Immobilien-Projektentwicklung

Die Aussagen der Experten sind dabei drei Themenblöcken zugewiesen, die sich an die zu Beginn der Arbeit formulierten Subfragen richten.⁴⁷ Die Gesprächsleitfäden liegen der Arbeit im Anhang bei.

4.1 Leistungsanforderungen an den Architekten in der Projektentwicklung

Der erste Themenblock stellt die Herausforderungen der Projektentwicklung an die Fähigkeiten der Architekten dar. Im vorderen Teil der Arbeit konnte aufgezeigt werden, dass zahlreiche Anforderungen an den Architekten generell und spezifische Anforderungen im Kontext der Projektentwicklung an den Architekten gestellt werden. Nachfolgend werde jene Herausforderungen dargestellt, die sich aus den geführten Experteninterviews herausarbeiten ließen. Am Ende des Kapitels werden diese nochmals in Form einer Tabelle zusammengefasst.

Auswahlkriterien und Anforderungen der Projektentwickler an den Architekten

Die befragten Projektentwickler nannten verschiedene Fähigkeiten, die sie im Architekten suchen. Bei der Auswahl des Architekten stehen zu Beginn seine Referenzen im Vordergrund, da sie als Nachweis dafür gelten, dass der Architekt über die Ressourcen und Erfahrung verfügt, die dafür nötig sind den Planungsprozess abbilden zu können. Fehlen diese Referenzen, können eventuell partnerschaftliche Zusammenschlüsse von mehreren Büros dazu führen, dass diese Voraussetzung gegeben ist.

E1 gab an, dass man einen Projektbudget-Fokus von 20 Millionen CHF aufwärts habe und deshalb Architekten aussuchen müsste, die solche Projekte erwiesener Massen bewältigen können, da sie etablierte Prozesse haben. Junge und unerfahrenere Büros würden hier ein zu großes Risiko darstellen.

E2 gab an, dass man bei der Auswahl der Architekten auf Referenzen und deren Leistungsfähigkeit schauen würde. Man würde teilweise auch jüngere Büros berücksichtigen und diesen falls nötig ein in der Ausführung erfahrenes Architekturbüro im späteren Verlauf unterstützend zur Seite stellen. Dies gelte auch für solche Büros, die beispielsweise einen städtebaulichen Fokus haben, aber nicht unbedingt perfekt für die Ausführungsplanung aufgestellt sind. Die Planlieferung und -fertigung müsse immer sichergestellt sein.

47 Vgl. Kapitel 1.2

E3 gab an, dass man einen Stamm an Architekten hätte, mit denen man in der Regel zusammenarbeite. Bau- und verfahrensrechtliches Wissen setze man als Basis voraus.

Neben den Referenzen hoben die befragten Projektentwickler spezifische Fähigkeiten für bestimmte Planungsaufgaben hervor.

E2 gab an, dass die Anforderungen mit der Aufgabe variieren. Man unterscheide hier beispielsweise zwischen Projekten bei denen die städtebaulichen Rahmenbedingungen neu auszuloten sind und solchen, bei denen die baurechtlichen Rahmenbedingungen bereits klar wären.

E3 gab ebenfalls im Verlauf des Interviews an, dass man den Architekten teils sehr spezifisch auswähle und nannte beispielshalber einen Fall, in dem man für den Ersatzneubau einer Innenhofbebauung in einem städtischen Blockrand gezielt ein lokales Architekturbüro auswählte, das den politischen Herausforderungen aus möglichen Einwänden der zahlreichen Nachbarn gewachsen war, indem es in der professionellen Kommunikation erprobt und im Führen von Workshops und Informationsveranstaltungen erfahren war.

Die Spezialisierung auf bestimmte Bauaufgaben oder Prozessabschnitte wurde im späteren Verlauf der Interviews nochmals von E2 und E3 hervorgehoben. Beide gaben eine klare Spezialisierung des Architekten als wichtige Erfolgsbedingung oder Positionierungsstrategie für Architekten in der Projektentwicklung an.

E2 sehe in einer weiteren Spezialisierung der Architekten großes Potential. Es ginge um die Fokussierung auf die Kernkompetenzen. Aber dazu würden auch die Lehranstalten und Berufsverbände umdenken müssen. Entwurf, Planung und Realisierung müssten nicht zwingend aus einer Hand kommen. Der Anspruch des Architekten auf die Hoheit im Prozess müsse in Frage gestellt werden. Dazu verwies er auch darauf wie dies bereits im Ausland gehandhabt werden würde. Als Partner für den Projektentwickler würden sich stets optimierte Planungsprozesse auszeichnen.

E3 sagte, dass die großen Chancen für die Positionierung des Architekten in der

Fokussierung auf ein spezielles Fachgebiet liegen würden. Dies könne beispielsweise eine bestimmte Bauaufgabe wie das Alterswohnen sein. Der Generalist sei sicher nicht das Zukunftsmodell für Architekten. Der Projektentwickler suche den Spezialisten, da er sich hiervon eine Steigerung der Effizienz versprechen würde.

Obwohl man eindeutig nach Spezialisierung sucht, da man sich davon eine Steigerung der Effizienz verspricht, werden dem Architekten gleichzeitig zahllose generalistische Fähigkeiten abverlangt. Das bestätigt auch die folgende Aussage von E1.

E1 formulierte, dass der Architekt quasi ein „Universalgenie“ sein müsse, der den Entwurf beherrscht, den Menschen kennt, sicher im Baurecht ist, die Wirtschaftlichkeit mitdenkt und ein Verständnis für die Kunst mitbringe. Und da habe man noch nicht von geologischen, statischen und vielen anderen Kenntnissen gesprochen.

Die Auswahl des Architekten durch den Projektentwickler hängt auch mit der strategischen Ausrichtung des Projektentwicklers zusammen. So kann architektonische Qualität Teil einer Positionierungsstrategie des Entwicklers sein oder es zum Geschäftsmodell des Entwicklers gehören, dass „seine“ Architekten Projekte akquirieren und damit auf ihn zukommen.

E1 nannte das wirtschaftliche Arbeiten mit „anspruchsvoller Architektur“ als Ziel des Unternehmens und gab deshalb an, dass man ausgezeichnete (auch im Sinne von Auszeichnungen und Preisen) und profilierte Architekten suche, um Produkte zu schaffen, die sich vom Durchschnitt abheben.

E3 gab an, dass die gesuchten Fähigkeiten des Architekten auch darin liegen, örtliche Potentiale zu erkennen. Dem Architekten kommt hier teilweise die Rolle des Projekt-Akquisiteurs zu. Deshalb nannte er als weitere Kompetenzen, dass der Architekt sich regional gut auskennt, bestens vernetzt und gut über eventuelle Potentiale informiert sein müsse, damit er die Rolle eines „Spähers“ erfüllen kann.

Auffallend ist, dass die befragten Projektentwickler wenige spezifische Fähigkeiten für die Projektentwicklung nachfragen. Die „klassischen“ Architekturleistungen stehen klar im Vordergrund. Lediglich E3 setzt erweitertes Wissen voraus, dass dem Architekten

erlaubt, Potentiale bei der Grundstücksakquise ausmachen zu können, nannte aber die kreativen Fähigkeiten als erstes Kriterium bei der Auswahl der Architekten.

E3 sagte dass man denjenigen Architekten suche, der es versteht im Umgang mit Regeln die größte Kreativität zu entwickeln. Dazu müsse er erfinderisch im Kleinsten sein können und seine Fähigkeiten in einer Kombination aus Kreativität, Variantenreichtum und Effizienz liegen. Der kreative Beitrag wäre das, was man in dieser Phase (Projektinitiierung⁴⁸) suchen würde. So müsse der Architekt in der Lage sein den Projektentwickler zu überraschen, indem er unentdeckte Potentiale im Entwurf herausarbeite.

Diese Erkenntnis deckt sich auch mit der Einschätzung der befragten Architekten, die beide keinen Mangel an spezifischen Kenntnissen für die Projektentwicklung bei sich sehen.

A1 glaubt nicht, dass dem Architekten die Fähigkeiten fehlen, die Überlegungen des Projektentwicklers nachvollziehen zu können und ihnen entsprechend handeln zu können.

A2 sagte, dass es nicht so sei, dass man nicht die nötigen Kompetenzen hätte, um die Fachsprache, Denkweise, Methoden und Ziele des Projektentwicklers nachvollziehen zu können, sodass daraus eine Behinderung der Zusammenarbeit resultiere.

Einfluss des Architekten auf Erfolg und Risiko der Projektentwicklung

Das Anforderungsprofil, das man an den Architekten bei der Auswahl stellt, lässt darauf schließen, dass sein Einfluss auf Erfolg und Risiko einer Projektentwicklung entsprechend groß ist. Von den befragten Projektentwicklern wurden in den Interviews verschiedene Einflussnahmen des Architekten auf Erfolg und Risiko der Projektentwicklung unterstrichen.

E1 gab an, dass der Architekt auf jeder Prozessstufe Einfluss nehmen würde. Je informierter der Entwurf im Hinblick auf Ort und spezifische Qualitäten, Wirtschaftlichkeit (Kosten- und Ertragsseitig), Bewilligungsfähigkeit/Baurecht und

48 Vgl. Kapitel 2.2

Akzeptanz der Materialisierung und des Ausdrucks sei, desto sicherer und reibungsloser verlaufe das Projekt von A-Z. Je genauer und durchdachter das Projekt in seiner Konstruktion im Vorprojekt⁴⁹ und Bauprojekt⁵⁰ ausformuliert wäre, desto genauer könnten in der Konkretisierung Chancen und Risiken eruiert werden. Und schließlich je wohlüberlegter Grundrisse und Typologien, Innen-Außenbezug und Ausdruck seien, desto kleiner werde das Risiko in der Vermarktung.

E2 sieht den größten Einfluss des Architekten auf den Erfolg einer Projektentwicklung in seiner Rolle als Planungs-Lead im Projektteam. Eine kritische Zielgröße sei immer die generierbare Ertragsfläche. Hier müsse der Architekt selbst, aber auch die anderen Planer stets prüfen, ob sie wirklich effizient sind. Und da sei der Architekt mit seinem Einfluss auf die Fachplaner gefordert. Als Beispiel nannte E2 eventuell zu üppig bemessene Risikozuschläge in den Schacht-Dimensionierungen des HLKS-Planers⁵¹. Den müsse der Architekt dann herausfordern. Reibung unter den beteiligten Akteuren sei stets förderlich für den Erfolg.

E3 sieht die größte Einflussnahme im Diskurs, der aus dem Aufeinandertreffen der beiden Disziplinen entstünde. Dem Architekten komme eine wichtige Rolle in seinem Einfluss auf die Definition des Projektrahmens zu. Dazu müsse er die richtigen Fragen stellen können. Darüber hinaus würde der Architekt den Erfolg über die Auslegung auf die maximale Nutzfläche, die architektonische Qualität und seinen Wert als Marke („Ikone“) beeinflussen. Das Risiko der Projektentwicklung beeinflusse der Architekt entscheidend auf den Ebenen Termine, Kosten, Qualität.

Die befragten Architekten sahen ihren Einfluss auf Erfolg und Risiko einer Projektentwicklung primär in der Entwurfsleistung.⁵² Die Optimierung des Entwurfs hinsichtlich Ertragsfläche und anderer Rahmenbedingungen sind ein Teil davon.

A1 sieht einen wichtigen Beitrag des Architekten darin die vom Projektentwickler getroffenen Annahmen in einem architektonischen Entwurf zu prüfen. Dies sei wichtig, um zu eruieren, ob die Ziele sich in einem Entwurfskonzept abbilden

49 Vgl. Kapitel 2.5

50 Vgl. Kapitel 2.5

51 Fachingenieur für Heizungs-, Lüftungs-, Klima-, Sanitärplanung

52 Beide befragten Architekturbüros akquirieren den Großteil ihrer Aufträge über Architektur-Wettbewerbe. Um sich hier dauerhaft vor einer Experten-Jury durchsetzen zu können, sind starke Kompetenzen im Entwurf unerlässlich.

lassen können. Im Entwurfsprozess ließen sich neue Kenntnisse gewinnen, indem unerwarteten Feststellungen großes Gewicht bekommen können. Als Beispiel nannte A1 hier das Lösen von Lärmschutzproblematiken. Es entstehe ein Rückkopplungsprozess, durch den die Annahmen des Projektentwicklers angepasst werden können.

A2 sagte, er ginge davon aus, dass der Projektentwickler seine Entscheidung für einen Architekten bewusst treffen würde und er mit dem Wunsch nach einem guten Architekten auf einen zugehe. So würde beispielsweise bei Investoren-Wettbewerben⁵³ eine Win-Win Situation daraus resultieren, dass der Projektentwickler mit einem starken architektonischen Beitrag in das Verfahren gehen könne mit dem sich dann eine Fachjury überzeugen lasse.

Selbstverständlich würde zum Beitrag des Architekten die Flächenoptimierung und eine ideale Interpretation der Baugesetze gehören. Der Umgang mit „den Kräften des Marktes“ gehöre dazu.

Im späteren Verlauf des Interviews nannte E1 eine solide architektonische Haltung und einen hohen Qualitätsanspruch als eine der wichtigsten Erfolgsfaktoren für Architekten in der Projektentwicklung und unterstützte damit die Einschätzung der befragten Architekten.

E1 sagte dazu, dass eine Erfolgsbedingung für Architekten in der Projektentwicklung ein hoher Qualitätsanspruch und eine solide architektonische Haltung gepaart mit einem unverkrampften Verhältnis zu Konventionen und Sachzwängen bzw. der expliziten Bereitschaft, sich mit den Vorgaben auseinanderzusetzen und dem Selbstvertrauen, auch im Angesicht der Realitäten etwas Hervorragendes zu schaffen, sei.

Zu den Einflussmöglichkeiten der Architekten auf Erfolg und Risiko einer Projektentwicklung verteilen sich die Aussagen auf den gesamten Planungs- und Bauprozess und fokussieren sich ebenfalls auf die „klassischen“ Architekturkompetenzen. Und nach

53 Einen Spezialfall innerhalb der Architektur-Wettbewerbe bilden Investoren-Wettbewerbe, zu denen Projektentwickler gemeinsam mit Architekten einen Vorschlag einreichen. Dies ist insbesondere bei größeren Landreserven in öffentlicher Hand eine übliche Praxis. So behält sich die öffentliche Hand einen Einfluss auf die programmatische und städtebauliche Lösung vor und vergibt das Land nicht allein nach Preis. Der Projektentwickler ist deshalb zur Projektakquise neben einem konkurrenzfähigen Preisvorschlag in erster Linie auf den „besten“ architektonischen und städtebaulichen Beitrag angewiesen.

Aussage von E1 wären diese in der Regel bei den Architekten, mit denen man zusammenarbeite, vorhanden.

E1 fiel auf, dass das Handwerk bei den (Top-) Architekten, mit denen man zusammenarbeite meist vorhanden sei.

Die Rolle des Architekten in der Digitalisierung der Baubranche

„Die digitale Revolution der letzten Jahrzehnte hat einige Branchen tiefgreifend verändert. [...] Firmen, die es verpasst haben, ihre Geschäftsmodelle rechtzeitig anzupassen, wie etwa in der Musikindustrie, der Medienbranche oder dem Tourismus, bekamen die neue Konkurrenz schmerzhaft zu spüren. Die Arbeit auf der Baustelle und der Bauprozess haben in den letzten Jahrzehnten dagegen kaum bedeutende Veränderungen erfahren. In den nächsten Jahren dürfte die digitale Revolution jedoch auch den Bau ereilen und dort kräftig an den bestehenden Prozessen und Strukturen rütteln.“⁵⁴

Auch die befragten Projektentwickler und Architekten haben die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung in der Baubranche erkannt. Aber es herrscht Uneinigkeit darüber, bei wem die Verantwortung liegt die Digitalisierung voranzutreiben.

A2 sagte, dass der Ruf nach Innovation oft oberflächlich sei und kein echtes Interesse an Innovation vorhanden wäre. Man würde beispielsweise auf der Seite der Projektentwickler oft von BIM reden ohne zu wissen was das wirklich bedeute und ohne zu klären wer die Risiken, die daraus entstehen letztlich trägt. Als Beispiel nannte A2 hier das Ausmaß-Risiko.

Ähnliches gelte für Modul- oder Holzbauweise. Man sei als Architekt interessiert an solchen Ansätzen, aber man hätte nicht das Gefühl, dass diese Ansätze von Projektentwicklern über den gesamten Prozess konsequent verfolgt werden würden. Selbst wenn man mit innovativen Ansätzen starte, würden diese den Prozess letztlich nicht überstehen.

A1 sagte, dass der Spielraum sehr stark vom Entwickler abhängig sei. Als Architekt sei man chancenlos Innovationen einzubringen, wenn der Entwickler sich demgegenüber generell verschließt.

Auch dem Projektteam komme in diesem Zusammenhang eine große Rolle zu. Die Zusammenarbeit mit den Fachplanern wäre bei der Entwicklung von Innova-

tionen zentral. Wenn der Architekt keinen Einfluss auf die Team-zusammenstellung nehmen kann, führe dies zu mangelnder Qualität im Planungsteam. Besonders hemmend könnten hier „In-Haus-Fachplaner“ des Projektentwicklers sein, da diese dem Entwickler zu direkt verpflichtet seien und dies der Team-Bildung im Weg stehen würde.

Die befragten Architekten begreifen die Digitalisierung als interessanten Ansatz, der neue Überlegungen in den Entwurfsprozess einbringt, aber sehen sich durch die Projektentwickler ausgebremst. Für die befragten Projektentwickler steht hinsichtlich der Digitalisierung die Schnittstelle zur Fabrikation im Vordergrund. Hier versprechen sie sich eine gesteigerte Effizienz bei Terminen und Kosten.

E1 sehe im Hinblick auf die Digitalisierung des Bauprozesses große Chancen in Vorfabrikation und Standardisierung. Der Ehrgeiz des Architekten könnte darin liegen z.B. „das perfekte Bad“ oder den „perfekten Grundriss“ zu entwickeln und zu replizieren, anstatt in jedem Projekt einen neuen Prototypen zu bauen. „Architecture is what works.“ Konventionen an einem Ort durchbrechen und am anderen Ort nutzen & übertreffen.

E2 sieht hier sehr großes Potential, da schnell zu agieren eine wichtige Notwendigkeit in der Projektentwicklung sei. Da gehe es oft um die Frage: „Wie schnell sind wir am Markt?“ Hier können neue Planungstechniken den Planungsprozess insgesamt beschleunigen.

Weiter sei die Verlässlichkeit von Flächen und Volumen ein wichtiges Kriterium für die Kostensicherheit. Auch hier können digitale Planungstechniken einen Beitrag leisten.

E3 sagte, dass der Architekt mit der Zeit gehen müsse. Aber hier seien beide Seiten verpflichtet die Potentiale zu erkennen und zu nutzen. Der Architekt habe als „Überzeugungstäter“ zu handeln und der Projektentwickler dürfe nicht resistent sein. Das größte Potential würde man in der Schnittstelle zur produzierenden Branche sehen, da man hier ernsthaften Einfluss auf die Kosten nehmen könne.

Im späteren Verlauf des Interviews verwies E2 nochmals explizit auf die Potentiale der Digitalisierung, als er nach den Nischen für die Positionierung von Architekten in der

Projektentwicklung gefragt wurde und nannte angesichts der Erfolgsbedingungen für Architekten in der Projektentwicklung deren Kraft, Innovationen in den Entwicklungsprozess einzubringen.

E2 sehe ein großes Potential in der Digitalisierung der Planungsprozesse. Dies müsse aber ein grundsätzliches Neudenken mit sich bringen. Eine bloße Integration neuer CAD-Techniken sei nicht zielführend. Es ginge darum die Visualisierung, den Kosten-Impact, die Schnittstelle zu den Unternehmern und die Kooperation mit anderen Akteuren einzubeziehen. Darüber hinaus bräuchte der Architekt die Kraft, Innovationen in den Entwicklungsprozess einzubringen.

Nutzerbedürfnisse als Herausforderung für den Architekten

Für die Projektentwicklung stellt die Vermarktung an den Nutzer den wichtigsten Meilenstein im Prozess der Projektentwicklung dar.⁵⁵ Deshalb ist es für den Projektentwickler zentral, die Bedürfnisse der späteren Nutzer möglichst gut abbilden zu können. Dazu stellt sich die Frage inwieweit der Architekt hier einen Beitrag leisten kann und soll.

A1 mahnte selbstkritisch an, dass der Architekt oft im Glauben stehen würde, die Richtigkeit seiner Entscheidung selbst beantworten zu können und man würde einsehen, dass hier Optimierungspotential vorhanden sei. Umgekehrt würde man aber vom Entwickler oft eine ebenso wenig befriedigende Argumentation hören können, sodass das Gefühl entstehen würde, dass auch er seine Entscheide nicht fundiert rechtfertigen könne. Pauschale Aussagen wie, „die Wohnung ist nicht marktfähig“ wären dem Prozess nicht dienlich.

A2 sieht ein wichtiges Instrument zur Abbildung der Nutzerbedürfnisse durch den Architekten in der Interpretation des Raumprogramms. Hier würde man sich stets die Frage stellen, wie die Aufgabe grundsätzlich innerhalb ihrer Rahmenbedingungen zu hinterfragen sei.

Zudem würde man früh ein Team von Fachplanern beiziehen, die auch ihre Einschätzungen zu den entsprechenden Nutzerbedürfnissen einbringen. Auch weitere Berater, wie Immobiliendienstleister, würde man unter Umständen miteinbeziehen.

Aus den Aussagen der befragten Architekten lässt sich schließen, dass sich ihre Untersuchung zu den Nutzerbedürfnissen ausschließlich auf den Entwurfsprozess bezieht. So involviert man teilweise andere Disziplinen, aber bedient sich keiner anderen Methoden als dem Entwurf, um die Nutzerbedürfnisse zu erforschen.

Aus den Aussagen der befragten Entwickler lässt sich wiederum schließen, dass man von ihrer Seite auch keine anderen Erwartungen an die Architekten stellt, da man den Entwurf des Architekten quasi als Prototyp der eigenen Annahmen nutzt. Dies deckt sich wiederum mit den Aussagen der Architekten zu den vorher gestellten Fragen nach ihrem Einfluss auf Erfolg und Risiko, welchen sie im architektonischen Prüfen der Annahmen des Projektentwicklers sehen.

E1 meinte, Architekten können vieles. Aber nicht alle können alles. Es gäbe Büros die ein sehr gutes Gefühl für einen bestimmten Ort oder einen bestimmten Nutzer haben. Es gäbe vielleicht auch Büros, die Marktforschungen oder Feldforschungen durchführen und faktisch gut informiert sind. Dann gäbe es Büros, die mit „ewigen Annahmen“ über Funktionalitäten und Nutzerbedürfnissen arbeiten. Er denke aber, um Nutzerbedürfnisse möglichst zuverlässig zu kennen und zu formulieren müsse ein interdisziplinärer Dialog stattfinden: Ein Sparring zwischen Entwickler (welcher der Marktforschung und der Vermarktung näher steht) und dem Architekten (welcher in Kategorien des „ewig Menschlichen“ und der Ästhetik besser bewandert ist) und vielleicht dem Soziologen (der die Entwicklung der Gesellschaft am Mikrostandort evaluiert), dem Werber (der die prägnante Positionierung sucht), aber vor allem auch der Leute vor Ort. Man vergesse immer, die Leute vor Ort zu fragen, wie es sich an einem bestimmten Ort lebt oder arbeitet, und was sie denn eigentlich noch so brauchen.

E3 meinte Architekten würden dann die Fähigkeiten zur Beurteilung der Nutzerbedürfnisse bekommen, wenn sie selbst in der Entwicklung investiert sind.

E2 meinte, Architekten müssten die Nutzerbedürfnisse nicht in erster Linie beurteilen, sondern ihre Bedürfnisse im Entwurf abbilden können. Dabei seien auch die städtebaulichen Gesichtspunkte wichtig, aber man würde hier keine Kompromisse auf Kosten der Nutzer machen. Deshalb müsse der Gebäudeentwurf von innen nach außen gedacht werden. Ein Konflikt in der Fassadengestaltung mit den Nutzeransprüchen im Innenraum würde man zu Gunsten des Nutzers entscheiden.

„Wenn der seine Aussicht genießen will, dann muss da eben ein großes Fenster sein, auch wenn das in der Fassadengestaltung zunächst herausfordernd ist.“

E2 gab später auf die Frage nach den Erfolgsbedingungen für Architekten in der Projektentwicklung an, dass der Architekt nicht zuletzt das Nutzerverständnis mittragen können und wollen müsse. Dazu gehöre es, nicht von einem auf das andere Projekt zu schließen, sondern offen an neue Aufgaben heranzugehen.

Diese letzte Aussage könnte man auch so verstehen, dass der Architekt schlicht seine architektonischen Ambitionen den Nutzerbedürfnissen unterzuordnen habe. Diese Position wird mit der nachfolgenden Aussage auf die Frage nach den Erfolgsbedingungen nochmals klarer.

E2 nannte daraufhin als eine wichtige Erfolgsbedingung für den Architekten sein Dienstleistungsverständnis und die entsprechende Mentalität. Dazu gehöre auch eine Bereitschaft für Kritik anzunehmen und sich weiter zu entwickeln.

Auf der folgenden Seite werden die verschiedenen Anforderungen, die von den befragten Projektentwicklern an den Architekten gestellt werden, nochmals in Form einer Tabelle dargestellt.

E1	<ul style="list-style-type: none"> • Referenzen und etablierte Prozesse (Junge unerfahrene Büros zu großes Risiko) • Universalgenie (Generalistisches Anforderungsprofil) • Entwurfsstärke • Menschenkenntnis • Wirtschaftlichkeit mitdenken • Sicher im Baurecht • Grundkenntnisse zu Statik und Geologie • Renommee (Auszeichnungen und Preise) • Informiert über Akzeptanz von Materialisierung und Ausdruck • Durchdachte Konstruktionen • Wohlüberlegte Grundrisse, Typologien, Innen-Außenbezug, Ausdruck, Konstruktion • Hoher Qualitätsanspruch • Solide architektonische Haltung und Durchsetzungsvermögen • Unverkrampftes Verhältnis zu Konventionen • Bereitschaft sich mit Vorgaben auseinanderzusetzen • Sparringpartner für Projektentwickler (Nutzerbedürfnisse) • Bewandert in den Kategorien des ewig Menschlichen und der Ästhetik • Transparenz und Dialog (Vgl. Kapitel 4.2) • Sachlichkeit und Resilienz bei Kosten und Zeitdruck (Vgl. Kapitel 4.2)
E2	<ul style="list-style-type: none"> • Referenzen (aber auch junge Büros mit Partnern) • Städtebauliche Kompetenzen • Plannlieferung sicherstellen • Fokussierung auf Kernkompetenzen • Optimierte Planungsprozesse • Flächenoptimierung (Ertragsfläche) • Planungslead im Projektteam • Effizienz • Verlässlichkeit von Flächen und Volumen • Grundsätzliches Neudenken der Prozesse für Digitalisierung • Nutzerbedürfnisse im Entwurf abbilden (nicht selber definieren) • Entwurf von Innen nach Außen denken • Verständnis für Risikoaussetzung des Projektentwicklers (Vgl. Kapitel 4.2) • Leistungsfähigkeit offen ansprechen (Vgl. Kapitel 4.2)
E3	<ul style="list-style-type: none"> • Ausführungserfahrung • Verfahrensrechtliches Wissen • Städtebauliche Kompetenzen • Spezifisches Wissen (bspw. politische und kommunikative Kompetenzen) • Spezialisierung (bspw. Nutzungstypologie) • Effizienz • Regional gut vernetzt (Informiert über Potentiale) • Fähigkeiten zum Evaluieren von Potentialen (Grundstücksakquise) • Kreativität (um Potentiale im Entwurf herauszuarbeiten) • Erfinderisch • Partner im Diskurs (Definition der Rahmenbedingungen) • Architektonische Qualität • Renommee (Markenwert des Architekten) • Terminalsicherheit • Kostensicherheit • Überzeugungskraft (hinsichtlich Innovationen) • Offene und transparente Kommunikation mit kurzen Wegen (Vgl. Kapitel 4.2) • Bereitschaft Fragen zu stellen (Vgl. Kapitel 4.2) • Fehlerkultur (Vgl. Kapitel 4.2)

Tab. 1: Die Auswahlkriterien und Anforderungen an den Architekten in der Projektentwicklung.

4.2 Zusammenarbeit von Architekt und Projektentwickler

Aus den Aussagen zu den Anforderungen an den Architekten lassen sich erste Rückschlüsse auf die Schnittstellen zwischen Architekt und Projektentwickler ziehen. So lassen beispielsweise die Aussagen zu den Nutzerbedürfnissen vermuten, dass relativ klare Grenzen zwischen den Disziplinen hinsichtlich bestimmter Aufgaben existieren. Ein weiteres Indiz ist die geringe Nachfrage an den Architekten nach Fähigkeiten, die außerhalb seiner „klassischen“ Architekten-Kompetenz liegen.

Das führt zu der Annahme, dass insbesondere den Schnittstellen der beiden Disziplinen eine große Bedeutung zukommt. Das nachfolgende Kapitel zeigt die Herausforderungen dieser Schnittstellen auf, indem die Aussagen der Befragten zur Zusammenarbeit dargelegt werden.

Die Rolle des Architekten in der frühen Phase der Projektentwicklung

In Kapitel 2.2 wurde auf das generalistische Anforderungsprofil hingewiesen, dass die Phase der Projektinitiierung an die Projektentwicklung stellt und auch ihre entscheidende Bedeutung im Prozess der Projektentwicklung verdeutlicht. Nach den Aussagen der befragten Projektentwickler im vorausgehenden Kapitel hat sich zudem gezeigt, dass der Einfluss des Architekten auf Erfolg und Risiko als erheblich eingestuft wird. So stellt sich die Frage, inwieweit der Architekt in die Phase der Projektinitiierung involviert wird bzw. wie mit den Schnittstellen der Disziplinen umgegangen wird.

Hier gingen die Ansichten der befragten Projektentwickler teilweise auseinander. E1 und E2 sprachen sich deutlich dafür aus, dass vor dem Beiziehen eines Architekten die kalkulatorische Projektgestaltung vom Projektentwickler zu erfolgen habe. E3 hingegen involviert den Architekten bereits sehr früh in dieser Phase.

E1 gab an, dass es immer notwendig sei, dass vom Entwickler im Voraus die Ziele in „Zahlen und Werten“ definiert seien.

E2 betonte, dass zuerst die Grundlage gegeben sein müssen und das hieße auch, dass sich das Vorhaben auf der „Zahlenebene“ realisieren lässt. Dazu würde man In-Haus erste grobe Volumenstudien erstellen. Dies nicht unter städtebaulichen Aspekten, sondern immer hinsichtlich der Machbarkeit auf der „Zahlenebene“. Grund dafür sei auch, dass man in der Phase der Projektinitiierung sehr schnell agieren müsse.

E3 bezieht den Architekten je nach Aufgabe in die Phase der Projektinitiierung mit ein. Dies liegt auch daran, dass E3 den Architekten als Akquisiteur nutzt. Deshalb setzt E3 auch wie weiter oben gezeigt, andere Fähigkeiten voraus, die es dem Architekten erlauben Potentiale zu finden und zu evaluieren.

E3 gab an, dass es grundsätzlich erstrebenswert sei den Architekten in die Phase der Projektinitiierung einzubeziehen. Im Falle eines Grundstückserwerbs könne man den Architekten gar nicht früh genug involvieren, da er sich regional gut auskennt und meistens bestens vernetzt sei. Dies würde soweit gehen, dass man über den Architekten akquirieren würde. Er übernehme quasi die Rolle eines „Späher“, da er meist sehr gut über eventuelle Potentiale informiert ist.

Die Aussagen der Architekten zu ihrer gewohnten Arbeitsmethodik decken sich weitgehend mit den Aussagen von E1 und E2. Beide befragten Architekten sehen ihre Einflussnahme innerhalb der Rahmenbedingungen, die in der Regel mit Pflichtenheften und Raumprogrammen vom Entwickler definiert werden.

A1 sagte, dass das Raumprogramm oder Pflichtenheft gute Instrumente seien. Der Architekt müsse zuerst einmal davon ausgehen, dass der Projektentwickler die richtigen Annahmen getroffen habe.

A2 nannte Raumprogramme und Pflichtenhefte richtige Instrumente und man wäre stets bemüht die Vorgaben daraus umzusetzen, da man davon ausginge, dass diese sinnvoll gestaltet sind.

E1 und E2 bestätigten, dass das Pflichtenheft ein geeignetes Instrument für die Schnittstelle zwischen Projektentwicklung darstellt. Auch E3 bestätigte das, gab aber an, dass für ihn ein anderes Instrument ebenfalls große Bedeutung hat.

E2 gab an, dass man ein Produktpflichtenheft anfertigen würde. Dieses würde den Prozess von Anfang an begleiten und würde beispielsweise Angaben zu den Zielgruppen, Wohnungsmix, Mieterstruktur (Gewerbe) oder Label-Zertifizierungen enthalten. Man würde dieses Pflichtenheft zwar sehr früh als Orientierung erstellen, aber im weiteren Verlauf des Projekts immer wieder anpassen. Dies sei kein statisches Arbeitsdokument.

E3 nannte Pflichtenhefte ein sehr geeignetes Mittel, um die Anforderungen und Ziele auf allen Ebenen der Projektentwicklung intern und nach außen darstellen zu können. Allerdings fehle oft die Zeit, ein Pflichtenheft zu erstellen oder dieses im laufenden Prozess an Änderungen anzupassen.

Ein weiteres Tool für E3 stelle der „Share-Point“ dar. Dieser erfülle die Funktion einer digitalen Schnittstelle für alle am Prozess Beteiligten. Anders als ein digitaler Planraum⁵⁶ erlaube der Share-Point neben dem Plan-Austausch auch ein dynamisches Führen von adressierten Pendenzen und Protokollen. Dies vereinfache die Kommunikation und mache sie vor Allem zu jedem Zeitpunkt nachvollziehbar. So sei der „Share-Point“ auch ein wichtiges Instrument im Projekt-Controlling.

Hinsichtlich der gestellten Anforderungen in Pflichtenheft und Raumprogramm machten die befragten Architekten aber auch kritische Anmerkungen. So stellte A2 in Frage, wo die Grenzen in der Definition der Rahmenbedingungen liegen sollten.

A2 sagte hierzu, dass man die Erfahrung gemacht hätte, dass diese Raumprogramme oft überladen wären und die Aufgabe des Architekten darin liege auszuloten, inwieweit man in diesem Rahmenwerk noch etwas Gutes hinbekäme. Dieser Aufgabe würde man sich gerne stellen. Allerdings gebe es auch hier Grenzen. So würde man beispielsweise die Schnittstellen zur Raumplanung teilweise kritisch sehen. Denn wenn die baurechtlichen Rahmenbedingungen von Beginn an zu eng gesteckt sind, bleibe kein Spielraum für die Gestaltung durch den Architekten. A2 nannte hier beispielsweise vorausgehende raumplanerische Studien zu Hochhausprojekten, aus denen dann zu früh hervorgehen könne, wie hoch das Gebäude definitiv zu sein habe. Dies schränke den Architekten in seinem Gestaltungsfreiraum stark ein.

Auf der anderen Seite hoben die befragten Projektentwickler die Vorteile der Methodik und der damit einhergehenden Trennung von Architektur und Projektentwicklung hervor, die sie darin für den Architekten ausmachen.

E1 sagte, dass die Trennung der Aufgabenbereich von Projektentwickler und Architekt, dem Architekten auch die nötige Freiheit geben würde, sich auf seine

56 Planräume sind ein verbreitetes Cloud-Tool für die Organisation des Planaustauschs zwischen Planern, Unternehmern und Bauherrschaft, indem die beteiligten Akteure Pläne zentral aufstellen und downloaden können.

Fähigkeiten zu konzentrieren. Schließlich würde man dem Architekten sowieso sehr viele Fähigkeiten abverlangen.

E2 gab an, dass zuerst die Rahmenbedingungen vom Projektentwickler geklärt werden müssten um die Frage zu beantworten, was das Vorhaben für einen Business Case gäbe und dies auch im Interesse des Architekten wäre. Denn, wenn der Architekt erst verschiedenste Vorschläge machen müsste, da man vorstellungslos in den Prozess gegangen ist, würde das den Architekten viel Geld kosten.

E1 holte für seine Perspektive noch weiter aus, indem er eine Analogie vom Verhältnis „Architekten und Projektentwickler“ zum Verhältnis „Regisseur und Filmproduzenten“ beschrieb, um den Zweck der Arbeitsteilung und sein Verständnis des Architekten als „Sparring-Partner“ zu bekräftigen. Vor allem betonte er aber das Zusammenhängen architektonischer Qualität und Rahmenbedingungen.

E1 begründete seine Argumentation im Gespräch damit, dass es eine falsche Annahme wäre, dass keine Vorgaben („Carte blanche“) zu größerer architektonischer Qualität führe. Sicherlich könne man für die „grüne Wiese“ tolle Ideen haben, aber erst durch das Berücksichtigen der „Grundgesamtheit aller Realitäten“ würde ein wirklich gutes Produkt entstehen. Diesen Ansatz nannte E1 „Creative Leap Theory“ und veranschaulichte diese mit folgender Skizze:

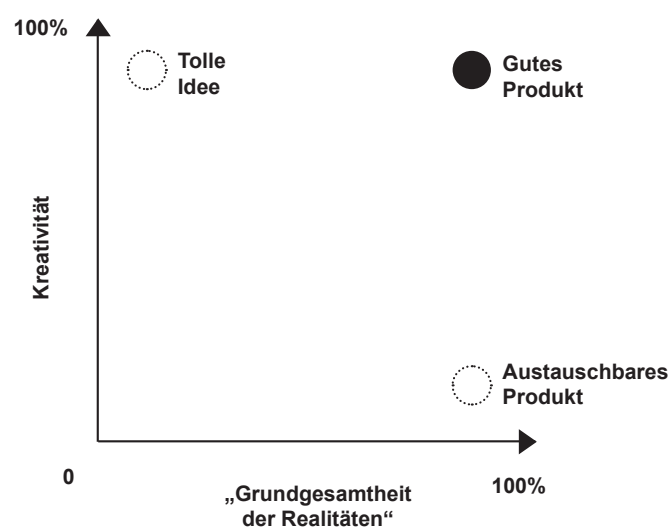


Abb. 10: Skizze zur Veranschaulichung der „Creative Leap Theory“, entsprechend Interview mit E1

Die nachfolgende Tabelle fasst die Auffassung der befragten Projektentwickler zur frühen Integration des Architekten in die Phase der Projektinitiierung zusammen.

E1	• Nein, Definition der Rahmenbedingungen durch Projektentwickler (Zahlen und Werte)
E2	• Nein, Definition der Rahmenbedingungen durch Projektentwickler
E3	• Ja, Einbinden des Architekten in Projektinitiierung (bereits in Akquisition)

Tab. 2: Auffassung der Projektentwickler zur Integration des Architekten in die Phase der Initiierung.

Definition und Annäherung divergierender Zielsetzungen

Bereits in den theoretischen Grundlagen der Arbeit, wurden in Kapitel 2.4.2 divergierende Zielsetzungen als eine mögliche Herausforderung in der Zusammenarbeit von Architekt und Projektentwickler ausgemacht. Nachdem grundsätzlich eine gewisse Einigkeit zwischen den befragten Architekten und Projektentwicklern hinsichtlich der Schnittstellenmethodik mit dem Pflichtenheft oder Raumprogramm existiert, zeigte sich im weiteren Verlauf der Interviews, dass die befragten Architekten große Schwierigkeiten in der Kommunikation der Ziele des Projektentwicklers sehen.

A1 sagte, dass der Projektentwickler für eine gleichgerichtete Zielauslegung solche Ziele definieren und kommunizieren müsse, die der Architekt mittragen könne. Als Beispiel nannte A1 hier die Zusammenarbeit in Entwicklungen für Genossenschaften. Ihr Ziel könne der Architekt im Schaffen von langfristig ausgelegten Qualitäten verstehen. Er könne auch klar verstehen, dass sich alle entstehenden Mehrkosten direkt in den Mieten niederschlagen würden. Kosten-Nutzen-Überlegungen seien deshalb gegenüber dem Architekten klar zu formulieren. In der Zusammenarbeit mit anderen Entwicklern wäre der Architekt schnell verleitet anzunehmen, dass das Zurückstecken seiner Ambitionen „den Ferrari des Entwicklers“ finanziere. Solche Überlegungen würden auch daraus entstehen, dass die wirtschaftlichen Ziele nicht transparent gemacht werden würden. Man wüsste gar nicht was denn nun tatsächlich die Zielrendite des Entwicklers sei und daraus würde Misstrauen entstehen. Man habe aber kein grundsätzliches Problem mit dem Geschäftsmodell des Entwicklers und würde auch nicht das Risiko-Rendite Profil, das es mit sich bringt, anzweifeln. Aber aus der Sicht des Architekten würde die Gesamtrendite den gewonnenen architektonischen Mehrwert mit einschließen.

A2 sagte, dass man sich ein Bewusstsein für eine ideologische Rendite wünschen würde. Es wäre nicht so, dass man nicht nachvollziehen könne, dass der Entwickler sein Risiko angemessen kompensieren müsse. Doch hätte man das Gefühl, dass im Prozess wiederholt Nachjustierungen zur weiteren Optimierung durchgeführt werden, die dann zu Lasten des Architekten gehen. Hier müsse man von Beginn an transparent sein. Auch wäre man immer bereit, Umplanungen zugunsten von Kosteneinsparungen zu machen, solange man diese nachvollziehen könne. Eine wichtige Voraussetzung, um die Bedürfnisse des Projektentwicklers treffen zu können, sei es, rechtzeitig Zielkonflikte aus den Ansprüchen und den Baukosten beseitigen zu können. Die Bestellung müsse im richtigen Verhältnis stehen.

Beide Architekten machten deutlich, dass sie ihr eigenes Risiko in der Zusammenarbeit mit dem Projektentwickler darin sehen, ihre architektonischen Ambitionen nicht durchsetzen zu können mit dem Resultat ein schlechtes Projekt im eigenen Portfolio zu haben.

A1 sagte, dass der Entwickler sich im Klaren darüber sein müsse, dass jedes Projekt ein Bestandteil im Portfolio des Architekten darstelle. Für diesen seien seine Referenzen ein zentrales Element für den Erfolg.

A2 sagte, dass der Architekt standhaft sein müsse und die Konfrontation nicht meiden sollte. Aber im „Worst Case“ müsse man auch die Bereitschaft haben, sich zurückzuziehen, da schlechte Projekte ein Risiko für den Architekten darstellen.

Dem gegenüber kann man eine Aussage von **E2** stellen, in der er die beträchtliche Risikoaussetzung des Projektentwicklers betont.

E2 merkte an, dass grundsätzlich verstanden werden müsse, dass der Entwickler große Mengen an Kapital binde und deshalb immer am stärksten dem Risiko exponiert sei.

A1 wies darauf hin, dass es aber auch im Interesse des Projektentwicklers sein müsste, Ziele zu formulieren, die der Architekt mittragen könnte und **A2** mahnte ein gesundes Verhältnis von „Geben und Nehmen“ an.

A1 nannte als Analogie zum Verhältnis von „Projektentwickler und Architekt“ die innerbetriebliche Personalführung. Hier müsse das Unternehmen auch Ziele und Missionen definieren, an denen sich die Mitarbeiter orientieren und motivieren können. Das selbe gelte für einen Projektentwickler. Es sei in seinem eigenen Interesse eine Zielkonformität mit dem Architekten zu erreichen. Man rede aber nicht offen darüber was der andere wirklich will.

A2 antwortete auf die Frage nach den Erfolgsbedingungen für Architekten in der Projektentwicklung, dass der Projektentwickler den Architekt tatsächlich wollen müsse und die Zusammenarbeit mit dem Bauherrn offen und fair sein müsse. Dazu würde es auch gehören seine gegenseitigen Ambitionen zu kennen. Letztlich ginge es um eine gute Kommunikation und ein gesundes Verhältnis von „Geben und Nehmen“.

Weitere Herausforderungen an die Kommunikation in der Zusammenarbeit

Aus der Diskussion um die Zieldefinition geht hervor, dass unabhängig von der Methodik große Herausforderung in der Kommunikation zwischen den beiden Disziplinen zu finden sind. Dies wurde auch bereits in der theoretischen Untersuchung deutlich. Sowohl die Forschung zur Interdisziplinarität als auch die Prinzipal-Agenten-Theorie wiesen in der Kommunikation große Herausforderungen aus.

Im Verlauf der Interviews wurde von beiden Seiten wiederholt zu Transparenz, Verständnis, Vertrauen und Fairness aufgerufen.

A1 sagte, dass der Projektentwickler sich als Partner positionieren müsse und die Kompetenzen des Architekten anerkennen und in diese vertrauen müsse. **A1** nannte hier als Beispiel die erfolgreiche Zusammenarbeit mit einem Entwickler für einen gerade entschiedenen Investoren-Wettbewerb in Zürich. Hier hätte der Projektentwickler den Kompetenzen der Architekten vertrauen müssen, da nur durch hohe Qualität auf allen involvierten Ebenen der Wettbewerb zu gewinnen gewesen sei.

Größte Erwartung würde er stets an die Transparenz des Projektentwicklers stellen. Wenn alle Überlegungen geheim gehalten werden, würde auf der Seite Architekt Misstrauen aufkommen. Als Beispiel nannte **A1** hier Honorarverhandlungen des Architekten ohne dass der Entwickler die Baukosten offen legt. Das würde

sofort das Gefühl aufkommen, man könne ihm nicht trauen.⁵⁷

A2 sagte ebenfalls, dass der Entwickler dem Architekten ein gewisses Vertrauen entgegenbringen müsse. Es sei ermüdend, dass ein Großteil der Arbeit des Architekten im Abwehren von „Laien-Meinungen“ bestehe.

Hinsichtlich der Offenheit des Projektentwicklers für innovative Ansätze, beispielsweise für neue Ansätze in der Wohntypologie sah A1 den Projektentwickler in der Pflicht, seine Einstellung dazu klar zu formulieren.

A1 sagte, dass der Projektentwickler hier die entsprechenden Signale rechtzeitig setzen und seine Einstellung klar kommunizieren müsse. Zudem würde er erwarten, dass der Projektentwickler seine Reaktion auf den Input des Architekten nachvollziehbar begründe. Pauschale Aussagen im Sinne von: „Dass will eh niemand“, würden dem Architekten keine Anhaltspunkte geben, mit denen er seinen Input weiterentwickeln kann.

Gleiche Erwartungen zeigen sich auf der Seite der Projektentwickler.

E3 sagte, dass die Grundlegende Voraussetzung für die interdisziplinäre Zusammenarbeit eine offene Kommunikation mit kurzen Wegen sei. Weiter nannte er die transparente Kommunikation einen Erfolgsfaktor. Die Basis dazu sei eine klare Ausgangslage und die Bereitschaft sowohl vor als auch während dem Prozess alle Fragen zu stellen.

Noch ein Erfolgsfaktor wäre der richtige Umgang mit Fehlern. So müsse man eine gesunde Fehlerkultur etablieren („If you fail, fail fast and cheap.“) mit dem Ziel Fehler als Chance zu begreifen, indem man die höchste Hürde möglichst früh zu erkennt. Dazu seien Workshops ein geeignetes Mittel, da man selber nicht immer alles erkenne. Das Motto müsse lauten: „Den besten Weg einschlagen und den schlimmsten nicht vergessen.“

E2 sagte bereits ganz zu Beginn des Interviews hinsichtlich der Auswahlkriteri-

57 In den Interviews stellte sich heraus, dass die Schnittstelle zu den Baukosten ein wichtiger Streitpunkt ist. Die Seite der Architekten hatte das Gefühl, dass sie durch die intransparente Baukostenkalkulation eine wichtige Stellschraube aus der Hand geben. Besonders sensibel ist das Thema aber auch deshalb, weil die Baukosten wichtigste Bemessungsgrundlage für die Planer-Honorare sind.

en für den Architekten, dass es generell darum gehe, stets die Leistungsfähigkeit offen anzusprechen. (Bzgl. Kompetenzen und Kapazitäten den Planungsprozess abbilden zu können)

E1 nannte Transparenz und Dialog gepaart mit Überzeugungskraft des Architekten einen Wunsch in der Kommunikation. Wichtig sei zudem immer, dass in der Zusammenarbeit kein Austausch verhindert werden würden. Deshalb würde man versuchen, ohne die „Bad-Cop-Rolle“ im Prozess auszukommen. Allerdings würde dies nicht immer gelingen. Angesichts von Zeitdruck und Kostendruck bzw. Stop-and-Go, wünsche man sich Sachlichkeit bzw. Realismus und Resilienz.

Die nachfolgende Tabelle fasst die Aussagen der befragten Architekten zu den Anforderungen der Architekten an die Kommunikation mit dem Projektentwickler zusammen.

<p>A1</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Offenheit gegenüber Innovation und klare Kommunikation der Einstellung dazu • Rechtzeitiges Signalisierung der Einstellung zu Innovation • Freie Fachplanerwahl durch den Architekten • Fundierte Argumentation (Keine pauschalen Aussagen) • Bewusstsein für Risiko des Architekten bei „schlechten“ Projekten • Motivation durch tragbare Ziele und Missionen • Offene Kommunikation der Ziele • Positionierung des Entwicklers als Partner • Anerkennen der Kompetenzen des Architekten • Transparenz (Kein Geheimhalten von Überlegungen, sonst Misstrauen bei Architekt) • Offenlegen der Baukosten • Architektonischer Mehrwert als Teil der Gesamtrendite
<p>A2</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bewusste Architektenauswahl durch Projektentwickler (Wille zur Zusammenarbeit) • Konsequentes Verfolgen innovativer Ansätze • Informiertheit hinsichtlich Digitalisierung • Klare Definition der Projektschwerpunkte • Mehr Freiraum im Pflichtenheft für die Gestaltung durch Architekten (Raumplanung) • Bewusstsein für Risiko des Architekten bei „schlechten“ Projekten • Gesundes Verhältnis von „Geben und Nehmen“ • Offene und faire Zusammenarbeit • Vertrauen gegenüber Architekt (Abwehr von Laienmeinungen ermüdend) • Ideologische Rendite • Transparenz in Baukosten • Richtiges Verhältnis von Bestellung und Zielkosten

Tab. 3: Anforderungen der Architekten an die Kommunikation mit dem Projektentwickler.

Durchsetzen der architektonischen Ziele des Architekten

Für den Architekten stehen in der Zusammenarbeit seine architektonischen Ambitionen im Vordergrund. Das hat er bereits damit zum Ausdruck gebracht, dass er ein großes Risiko in „schlechten“ Projekten sieht. Auch von der Seite der Entwickler ist bereits zu Beginn zu vernehmen gewesen, dass sie ein Interesse an „guter“ Architektur haben. So machen sie beispielsweise Architekturpreise zu einem Auswahlkriterium.

Immer wieder hört man allerdings von beiden Seiten Unzufriedenheit über die gebauten Resultate aufkommen. In den Interviews wurde deshalb beide Seiten nach den Ursachen dafür gefragt, warum der Architekt seine Ambitionen nicht im Prozess durchsetzen konnte.

E1 gab an, dass es wichtig sei, dass der Architekt seine architektonischen Ambitionen im Prozess vertrete, aber das Maß und der Zeitpunkt sei entscheidend. So dürfe der Architekt nicht zu früh die „Rote Kelle“ heben, da er damit unnötig die Manövrierfähigkeit beschränke. Eine wichtige Voraussetzung dafür, dass der Architekt seine Ziele durchsetzen kann, sei das gegenseitige Vertrauen und das könnte durch „Taktiererei“ schnell vernichtet werden („Wer einmal lügt, dem traut man nicht mehr.“). Nicht zu unterschätzen sei aber auch die Überzeugungskraft. Ein guter Pitch könne nun mal viel bewegen.

E2 gab an, dass der Architekt ein Verständnis für das gesamtheitliche Bild mitbringen müsse. Die Zielwerte der Kosten seien sehr früh sehr scharf und das erfordere den richtigen Fokus hinsichtlich der entscheidenden Elemente zu setzen. Dazu müsse man Prioritäten setzen. Bei einem Hochhaus sei das Treppenhaus beispielsweise eher zweitrangig, weil die Bewohner später mehrheitlich den Lift nehmen würden. Der Eingangsbereich hingegen umso wichtiger. Wenn der Fokus hier falsch gelegt wird und ein ganzheitliches Re-Design nötig wird um die Zielkosten zu treffen, dann würde das architektonisch sicherlich schmerzen.

E3 gab an, dass die Ursachen dafür mehrheitlich im Beginn des Projekts lägen. Hier müsse der Rahmen richtig abgesteckt und die Ziele klar definiert werden. Die Verantwortung dazu liege auf beiden Seiten. Der Projektentwickler müsse seine Besteller-Kompetenz beweisen und die Pflicht des Architekten sei es die richtigen Fragen zu stellen, um den Projektentwickler in der Zieldefinition fachmännisch zu unterstützen.

Die nachfolgende Tabelle fasst die Aussagen der befragten Projektentwickler zu den Ursachen dafür, dass der Architekt seine architektonischen Ziele im Prozess nicht durchsetzen kann, zusammen.

E1	<ul style="list-style-type: none"> • Zu frühe Behinderung der Manövrierfähigkeit durch Taktiererei des Architekten • Fehlendes Vertrauen als Resultat • Fehlende Überzeugungskraft des Architekten
E2	<ul style="list-style-type: none"> • Kein Verständnis des Architekten für das Gesamtbild • Falsche Prioritäten in der Gestaltung • Re-Design zur Kosteneinhaltung als Resultat
E3	<ul style="list-style-type: none"> • Falsch abgesteckter Projektrahmen • Nicht klar definierte Ziele • Mangelhafte Bestellerkompetenz des Entwicklers • Mangelhafte Unterstützung des Architekten bei der Bestellung

Tab. 4: Ursachen dafür, dass Architekten ihre architektonischen Ziele nicht durchsetzen können aus der Perspektive der Projektentwickler.

Während die Projektentwickler die Ursachen mehrheitlich auf der Seite der Architekten ausmachen, zeigt sich auf der anderen Seite erwartungsgemäß ein umgekehrtes Bild.

A1 gab an, dass der Entwickler erst mal die Bereitschaft mitbringen müsse den Kompetenzen des Architekten zu vertrauen. Gleichzeitig müsse sich der Architekt gut „wappnen“ und mahnte selbstkritisch an, dass der Architekt seine Argumente zu wenig „wissenschaftlich“ fundieren könne.

Hier stehe eine intransparente Kommunikation im Wege. Wenn nicht einmal die Baukostenkalkulation des Projektentwicklers transparent kommuniziert werden würde, werden dem Architekten elementare Eingriffsmöglichkeiten genommen. Dann könne er nichts anderes machen, als die Vorgaben des Projektentwicklers einfach umzusetzen und darunter würde letztlich auch die architektonische Qualität leiden.

A2 gab an, dass die Ursachen dafür vielfach sein könnten. So könne dies dar-

an liegen, dass das zu Beginn vermittelte Bild den Entwurf beschönigt und sich dieses am Ende als Trugschluss herausstellt, obwohl das Resultat sehr nahe am anfangs dargestellten Entwurf ist. Aber dies sei ein grundsätzliches Problem der Darstellung.

Dann komme es auf die Umsetzung an. Hier könne der Architekt eventuell nur wenig Einfluss nehmen, da man beispielsweise schon sehr früh das Projekt an einen GU weitergeben müsse (Besonders im Ausland).

Problematisch wäre es auch, wenn der Projektentwickler selbst zu großen Einfluss auf die Gestaltung nehmen wollen würde.

Eine weitere Ursache könne im Zugang zum Bauherrn liegen. Die Nähe zum Bauherrn sei im Prozess sehr entscheidend für die Qualität. Wenn da Bauherrenvertreter zwischengeschaltet sind, welche die Argumentation des Architekten falsch weiter kommunizieren, dann kann er seine Ambitionen nicht durchsetzen.

Außerdem müsse der Architekt standhaft sein und die Konfrontation nicht meiden. Aber im „Worst Case“ müsse man auch die Bereitschaft haben sich zurückzuziehen, da schlechte Projekte ein Risiko für den Architekten darstellen.

Die nachfolgende Tabelle fasst die Aussagen der befragten Architekten zu den Ursachen dafür, dass der Architekten seine architektonischen Ziele im Prozess nicht durchsetzen kann, zusammen.

A1	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Bereitschaft des Entwickler den Kompetenzen des Architekten zu vertrauen. • Architekten können ihre Argumente zu wenig „wissenschaftlich“ fundieren • Intransparente Kommunikation des Projektentwicklers • Keine offenen Baukosten und dadurch elementare Eingriffsmöglichkeit für Architekt genommen • Architekt setzt als Resultat einfach nur Vorgaben des Projektentwicklers um
-----------	---

A2	<ul style="list-style-type: none"> • Falsche Darstellungen des Projekts in der Entwurfsphase (Visualisierungen etc.) • Schlechte Umsetzung durch frühe Übergabe an GU (ausserhalb CH) • Entwickler nimmt selbst Einfluss auf Gestaltung • Kein Zugang zum Bauherrn (Schlechte Bauherrenvertreter) • Architekt nicht standhaft • Architekt meidet Konfrontation
-----------	--

Tab. 5: Ursachen dafür, dass Architekten ihre architektonischen Ziele nicht durchsetzen können aus der Perspektive der Architekten.

4.3 Architekten als Projektentwickler

Ein weiterer Teil der Untersuchung des Architekten in der Projektentwicklung widmet sich den Architekten, die selbst Projekte entwickeln. Die spezifischen Herausforderungen, die aus der Vereinigung der beiden Disziplinen in einer Person resultieren, werden im Folgenden mit den Aussagen der Befragten dargelegt.

Motivation

Auf die Frage nach der Motivation der befragten projekt-entwickelnden Architekten zeigte sich, dass diese stark mit den persönlichen Umständen variiert.

AE1 gab an, dass es zwei Gründe gegeben hätte in die Projektentwicklung einzusteigen. Zum einen sei die Projektentwicklungs-AG aus seiner persönlichen Initiative gegründet worden, da er nach langjähriger Tätigkeit als Assoziierter im Architekturbüro, dort seine Verantwortlichkeit ausweiten wollte. Aus dieser Initiative heraus habe man die Projektentwicklungs-AG gegründet. Der andere Auslöser sei die Frage nach Investitionsoptionen für Gewinnüberschüsse aus dem Architekturbüro gewesen. Hier sei man der Meinung gewesen, dass für Investitionen in die Projektentwicklung bessere Entscheidungskompetenzen vorhanden seien als beispielsweise für Aktienanlagen.

AE2 gab an, dass die Projektentwicklung eine mögliche Art der Projektakquise dargestellt hätte. Man sei mit dem Architekturbüro von London nach Berlin gezogen und habe dort weder über ein Netzwerk für die Akquise von Direktaufträgen verfügt, noch eine vielversprechende Aussicht in der Akquise durch Wettbewerbe

gesehen. So sei man quasi gezwungen gewesen, selbst die Initiative zu ergreifen. Weitere Motivation sei von den möglichen Gewinnen, die aus einer Projektentwicklung resultieren können, ausgegangen. Dies wäre zwar mit großen finanziellen Risiken verbunden, stelle aber eine Möglichkeit dar, zusätzliche Einkünfte zum Architektenhonorar zu erwirtschaften. Darüber hinaus sei auch die Möglichkeit, auf alle Prozesse des Projekts im größeren Masse Einfluss zu nehmen, als dies bei regulären Architekturaufträgen der Fall sei, ein weiterer Grund gewesen.

AE3 gab an, dass die Motivation aus einer vorhandenen Landreserve heraus entstanden sei. Man habe Ende der neunziger Jahre, zu einem Tiefpunkt im Schweizer Immobilienzyklus, ein Grundstück mit bestehendem Mehrfamilienhaus und Landreserve in zentraler Lage von Zürich erworben. Damals sei dies ein privater und familiärer Investitionsentscheid gewesen. Die Entwicklung der Landreserve sei nur eine von vielen Optionen gewesen und der Entscheid sei erst viele Jahre nach dem Grundstückskauf gefallen. Die Projektentwicklung war nicht von Beginn an forciert.

Die nachfolgende Tabelle fasst die Motivation der befragten projekt-entwickelnden Architekten zusammen.

AE1	<ul style="list-style-type: none"> • Persönlicher Wunsch nach Erweiterung der Verantwortung eines Assoziierten im Architekturbüro • Anlagedruck für Gewinne aus dem Architekturbüro
AE2	<ul style="list-style-type: none"> • Akquisition von Projekten für die Architektentätigkeit. • Monetäre Motivation durch Möglichkeit auf Gewinne, die das Architektenhonorar übersteigen • Größere Einflussnahme auf alle Prozesse im Projekt
AE3	<ul style="list-style-type: none"> • Landreserve aus privatem Besitz.

Tab. 6: Motivation der befragten projekt-entwickelnden Architekten für die Projektentwicklung.

Die beiden nicht selber Projekte entwickelnden Architekten wurden in ihren Interviews gefragt, warum sie keine Projekte entwickeln würden. Im Falle von A1 habe man zwar über diese Option nachgedacht, aber habe dem bisher nicht nachgehen wollen. Im Falle

von A2 stellte diese Thematik gar keine Möglichkeit dar.

A1 entgegnete, dass man diese Frage noch weiter ausweiten könne, indem man danach frage, warum der Architekt nicht alles von A-Z im Prozess selber übernimmt. Das könne bis zum eigentlichen Bauen gehen. Als Beispiel nannte A1 die Ansätze vom Architekturbüro Assemble⁵⁸. Letztlich sei es aber immer eine Frage davon, wo man seine Fähigkeiten und Talente in diesem Spektrum sehen würde und wie man weitere Leistungen in die eigene Methodik integrieren könne. So würde sich die Frage nach der Rollendefinition innerhalb des Büros stellen. Viele Architekten würden zudem gar nicht auf diese Idee kommen, da sie zu wenig Berührung mit dieser Thematik haben.

Die nachfolgende Tabelle fasst die Gründe dafür zusammen, warum die befragten Architekten keine Projekte entwickeln.

A1	<ul style="list-style-type: none"> • Frage von eigenen Fähigkeiten und Talenten • Integration in eigene Methodik schwierig • Rollendefinition schwierig • Keine Berührung mit Projektentwicklung, deshalb gar nicht auf Radar
A2	<ul style="list-style-type: none"> • Anderer Fokus • Kein Thema

Tab. 7: Gründe dafür, warum die befragten Architekten keine Projekte entwickeln.

Strategie, Projektfokus und Nischen für die Positionierung

Alle drei Architekten, die selber Projekte entwickeln, gaben an keine klare Strategie zu haben. In den Fällen von AE1 und AE2 gebe es einen Projektfokus, der aus den ihnen gegebenen Rahmenbedingungen resultiert. Im Fall von AE3 sei die Projektentwicklung eine bisher einmalige Tätigkeit gewesen, die sich aus speziellen Umständen ergeben hätte:

58 Assemble are a collective based in London who work across the fields of art, architecture and design. They began working together in 2010 and are comprised of 18 members. Assemble's working practice seeks to address the typical disconnection between the public and the process by which places are made. Assemble champion a working practice that is interdependent and collaborative, seeking to actively involve the public as both participant and collaborator in the on-going realisation of the work.
(Büroprofil von Assamble, online unter: <http://assemblestudio.co.uk/>)

AE1 gab an, dass sich der Projektfokus aus den finanziellen Rahmenbedingungen und der architektonischen Haltung des Architekturbüros ergeben würde. So habe man bewusst den Entscheid getroffen, bei Entwicklungsprojekten keine andere architektonische Haltung zu suchen als bei regulären Architekturaufträgen. Die Entwicklungsprojekte müssten quasi auch in das Portfolio des Architekturbüros eingeordnet werden können. Der Fokus würde deshalb auf Projekten im städtischen Kontext liegen.

AE2 gab an, dass man bewusst ein kleines Architekturbüro sei und diese Größe halten wollen würde. Daraus würden sich Grenzen für die Projektgröße ergeben und man wolle deshalb nicht über 20 Wohneinheiten innerhalb eines Projekts entwickeln. Auch AE2 gab an, dass die finanziellen Rahmenbedingungen einschränkend wären. Der Projektfokus auf kleinere Projekte würde Schwierigkeiten in der Finanzierung durch Banken bergen, da die Produkte für die Bauträgerfinanzierung auf größere Bausummen ausgelegt wären. Zudem würde die Finanzierung durch Banken dadurch erschwert, dass man zu wenige Referenzen in der Projektentwicklung habe. Deshalb müsse man sich über private Geldgeber finanzieren.

AE3 gab an keinen Projektfokus zu haben, da die Projektentwicklung eigentlich kein Tätigkeitsfokus sei. Man sei einem solchen Vorhaben gegenüber zwar nicht verschlossen, aber bisher stelle die Entwicklungstätigkeit einen Einzelfall dar, der sich aus einer Summe glücklicher Umstände ergeben habe.

Die nachfolgende Tabelle fasst die Strategie und den Projektfokus der befragten projekt-entwickelnden Architekten zusammen.

AE1	<ul style="list-style-type: none"> • Keine klare Strategie • Projektfokus durch architektonische Haltung • Projektfokus durch finanzielle Rahmenbedingungen
AE2	<ul style="list-style-type: none"> • Keine klare Strategie • Projektfokus durch Bürogröße • Projektfokus durch finanzielle Rahmenbedingungen
AE3	<ul style="list-style-type: none"> • Keine klare Strategie • Kein Projektfokus

Tab. 8: Strategie und Projektfokus der befragten projekt-entwickelnden Architekten.

Die befragten Projekt-entwickelnden Architekten sehen verschiedene Nischen für Projekt-entwickelnden Architekten:

AE1 sieht solche Projekte an, bei denen der planerische Effort besonders hoch wäre. So sei es für den Projekt-entwickelnden Architekten schwer, sich bei der Entwicklung auf der grünen Wiese in der Grundstücksakquisition gegen die Konkurrenz durchzusetzen. Je größer der aber der nötige planerische „Effort“ für die Realisierung einer neuen Nutzung ist, umso größer sei die Chance für den Architekten, Projekte zu akquirieren, da er die räumlichen Herausforderungen eventuell besser oder schneller einschätzen könne und andere Investoren diesen Aufwand scheuen könnten. Umnutzungsprojekte könnten da eine große Chance darstellen.

AE2 gab an, um im umkämpften Berliner Grundstücksmarkt eine Nische zu finden, suche man Grundstücke, die für größere Bauträger zu klein scheinen. Im Falle ihres ersten Entwicklungsprojektes habe man sich zusätzlich auf einen „Problemkiez“ eingelassen. Man übernehme hier quasi eine Pionier-Funktion.

AE3 sah im aktuellen Marktumfeld keine Nischen für Projekt-entwickelnden Architekten.

Die nachfolgende Tabelle fasst die Einschätzung der befragten projekt-entwickelnden Architekten zu Marktnischen für projekt-entwickelnden Architekten zusammen.

AE1	<ul style="list-style-type: none"> • Überall dort wo Planungsaufwand und räumliche Herausforderungen besonders hoch sind • Umnutzungsprojekte
AE2	<ul style="list-style-type: none"> • Kleine Projekte, die unter der Investitionsschwelle größerer Projektentwickler liegen • Lagen, in denen man Pionier-Funktion übernimmt (Problemkieze)
AE3	<ul style="list-style-type: none"> • Sieht keine Nischen

Tab. 9: Marktnischen für projekt-entwickelnde Architekten nach Ansicht der befragten projekt-entwickelnden Architekten.

Auch die interviewten Projektentwickler wurden danach gefragt, wo sie Nischen für projekt-entwickelnde Architekten sehen würden. Generell ließen alle drei durchhören, dass sie diese Konstellation nicht im Besonderen gutheißen.

E1 sagte, dass der Architekt mit seinen Kernaufgaben bereits so viel Verantwortung zu tragen habe, dass es generell fraglich sei, ob er sein Leistungsspektrum noch weiter ausbauen müsse. Weiter sei fraglich, ob es sich positiv auf die Qualität auswirken würde, wenn beide Rollen in einer Person vereint sind.

E1 empfahl weiter Architektur und Entwicklung organisatorisch möglichst früh zu trennen – in zwei Geschäftsbereiche bzw. Firmen, mit eigener Führung, da es das konstruktive Tauziehen zwischen den Parteien bräuchte.

E2 sagte, dass die Frage ob Architekten selber als Projektentwickler tätig werden können, nicht zuletzt eine Frage des nötigen Kapitals wäre. Hier müsse immer klar sein, dass die Projektentwicklung ein Risiko-Geschäft ist. Die Projektentwicklung könne sehr lukrativ sein und deshalb verlockend. Es dürfte aber nur mit Risikokapital gearbeitet werden und dafür gesorgt werden, dass das Architekturbüro selbst von dieser Tätigkeit nicht belastet wird.

Als zukunftssträchtiges Tätigkeitsfeld wies er noch auf das Bauen im Bestand hin. Grundsätzlich sei dort großes Potential für Architekten vorhanden, wo die Planung sehr komplex sei.

E3 sagte (im Hinblick auf den Architekten als Partner für den Projektentwickler als auch auf den selbst Projekte entwickelnden Architekten), dass die großen Chancen für die Positionierung des Architekten in der Fokussierung auf ein spezielles Fachgebiet liegen würden.

Die nachfolgende Tabelle fasst die Auffassung der befragten Projektentwickler darüber zusammen, ob Architekten Projekte entwickeln sollten.

E1	<ul style="list-style-type: none"> • Architekt hat sowieso großes Aufgabenspektrum und Verantwortung deshalb weitere Leistungserweiterung fraglich • Qualität fraglich, wenn beide Positionen in einer Person (Es braucht Tauziehen der Disziplinen) • Frühzeitige Trennung in zwei Firmen mit eigener Führung zwingend
E2	<ul style="list-style-type: none"> • Zugang zu Kapital fraglich • Nur Risikokapital • Risikotrennung von Architekturbüro und Entwickler • Projektentwicklung sehr lukrativ, deshalb verlockend
E3	<ul style="list-style-type: none"> • Fokussierung auf Fachgebiet

Tab. 10: Auffassung der Projektentwickler darüber, ob Architekten Projekte entwickeln sollten.

Zusätzliche Fähigkeiten

Die befragten Projekt-entwickelnden Architekten wurde befragt welche zusätzlichen Fähigkeiten sie für die Projektentwicklung benötigen, die über die grundlegenden Fähigkeiten des Architekten hinausgehen. Hier zeigen sich gewisse Parallelen zwischen den Befragten.

AE1 wies zunächst auf wirtschaftliche und wirtschaftliche Kenntnisse hin, die zu den klassischen Architektenkompetenzen zusätzlich nötig sind. Besonders herausgehoben hat AE1 aber die interdisziplinäre Zusammenarbeit, die von Seiten der Projektentwickler gefördert und gelenkt werden muss. In diesem Kontext seien entsprechende Grundkenntnisse verschiedener Disziplinen nötig und Fachbegriffe bzw. das „Wording“ von Bedeutung. Die Argumentation des Architekten resultiere häufig aus einem ästhetischen Plausibilisieren von Entscheidungen.

AE2 hob besonders die erweiterten Anforderungen an die Kommunikation hervor. So sei es ein enormer Lernprozess gewesen, sich ständig auf die unterschiedlichen beteiligten Akteure einzustellen. Dazu würden aber auch Verhandlungsanforderungen kommen, beispielsweise Konfliktverhandlungen mit Nachbarn. Weiter wären organisatorische und kaufmännische Kompetenzen nötig. So müsse man beispielsweise die Zahlungspläne (Wer zahlt wem wann was?) aufstellen und das Projekt in all seinen Belangen überblicken. Aber auch juristische Herausforderun-

gen müssten gemeistert werden, da unterschiedliche Vertragsgestaltungen und der Umgang mit den zugrundeliegenden Verordnungen, wie der Makler- oder Bauträgerverordnung, hinzukämen.

AE3 gab an, dass man sich die nötigen Kompetenzen zu Finanzierungsinstrumenten im Gespräch mit den Banken erarbeiten hätte müssen. Außerdem hätte man für die Vermarktung spezielles Wissen gebraucht.

Die nachfolgende Tabelle fasst die zusätzlich notwendigen Fähigkeiten für projekt-entwickelnde Architekten aus eigener Sicht zusammen.

AE1	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftliche Kompetenz • Juristische Kompetenz • Grundkenntnisse verschiedener involvierten Disziplinen (Interdisziplinarität) • Fachbegriffe und Wording (Kommunikation, Interdisziplinarität)
AE2	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikations-Kompetenz • Verhandlungs-Kompetenz • Management Kompetenzen (Organisation) • Kaufmännische Kompetenz • Juristische Kompetenz
AE3	<ul style="list-style-type: none"> • Fachwissen zu Finanzierungsinstrumenten • Marktkenntnis • Vermarktungs-Kompetenz

Tab. 11: Zusätzlich notwendige Fähigkeiten für projekt-entwickelnde Architekten aus Sicht der projekt-entwickelnden Architekten.

Im weiteren Verlauf der Interviews wurden die projekt-entwickelnden Architekten befragt wie sie die zusätzlichen Fähigkeiten erlangt haben und ob sie Teile dieser Kompetenzen bei Immobiliendienstleistern eingekauft hätten. Hier zeigte sich, dass sich alle Befragten, den Großteil der Fähigkeiten im Prozess selber angeeignet haben.

AE1 gab an, dass man sich die nötigen Fähigkeiten im Prozess selber angeeignet

habe. Man hätte einfach einmal angefangen. Später habe AE1 berufsbegleitend ein immobilienwirtschaftliches Studium absolviert und das gewonnene Wissen in den Prozess einbringen können, dazu hätten insbesondere die Bedeutung der interdisziplinären Zusammenarbeit und ein Bewusstsein dafür, dass die Projektentwicklung Chancen und Risiken beinhalte, die sich monetär lohnen sollte.

AE2 gab an, dass man viele wertvolle Erfahrungen im Prozess eines vorangegangenen Baugruppenprojekts⁵⁹ hätte sammeln können. Auch dieses sei aus eigener Initiative heraus entstanden und man hätte sich danach mit dem nötigen „Rüstzeug“ für eine Projektentwicklung ausgestattet gefühlt. Marktanalyse hätte man in eigener Recherche, beispielsweise in Onlineplattformen, angefertigt. Externe Dienstleister habe man nicht involviert. Vertragsrechtlich habe man sich vom Notar beraten lassen und lediglich die Konfliktverhandlungen mit Nachbarn hätten juristischen Beistand erfordert.

AE3 gab ebenfalls an, die nötigen Kompetenzen im Prozess erlangt zu haben. Begünstigt hätte dies, dass man nicht unter Termindruck gestanden wäre und so habe man sich die die nötigen Fähigkeiten mit der Zeit im Prozess und im Gespräch mit anderen Leuten selber aneignen können. Die Vermarktungskompetenz habe man über einen Dienstleister eingeholt, der auch den Verkaufsprozess übernommen habe.

Die nachfolgende Tabelle fasst zusammen, wie die befragten projekt-entwickelnden Architekten die für sie zusätzlich notwendigen Fähigkeiten erlangt haben und welche Leistungen sie extern vergeben haben.

AE1	<ul style="list-style-type: none"> • Learning by doing • Immobilienwirtschaftliches Studium
AE2	<ul style="list-style-type: none"> • Learning by doing • Erfahrungen durch Baugruppenprojekt • Extern: Juristen

⁵⁹ Zusammenschluss mehrerer privater Bauherren, die gemeinsam ein Bauprojekt realisieren.

AE3	<ul style="list-style-type: none"> • Learning by doing • Extern: Vermarktung und Verkauf
------------	--

Tab. 12: Wie haben die befragten projekt-entwickelnden Architekten die zur Projektentwicklung notwendigen Fähigkeiten gewonnen und welche Leistungen haben sie extern vergeben..

Integration und Konflikte im Architekturbüro

Die Projekt-entwickelnden Architekten wurden befragt, ob aus der Integration der Projektentwicklung Konflikte entstanden seien und wie sie die Projektentwicklung organisatorisch in das Architekturbüro integriert haben. Hier gingen die Erfahrungen auseinander. Während für AE1 und AE2 Konflikte aus der Integration resultierten, sind im Fall von AE3 keine Konflikte entstanden.

AE1 verwies auf den Kernfokus des Architekturbüros und die Motivationen ihrer beiden Gründer. Diese liegen vorrangig in ihrer Positionierung als Architekten, sowohl in ihrer Außendarstellung, beispielsweise in Publikationen („Projekte in Hochglanzmagazinen“), als auch hinsichtlich ihrer Positionierung für eventuelle akademischer Laufbahnen.

Externe Konflikte seien vor der klareren Trennung der Planungs- und Entwicklungskompetenzen dadurch aufgetaucht, dass bei anderen Akteuren (bspw. Käufer) Verwirrung aufgetreten sei, wer denn nun welche Funktion repräsentiere. Wer sei der Architekt? Wer sei der Projektentwickler?

AE2 gab an, dass Konflikte daraus entstanden seien, dass der planerische Freiraum schlussendlich nicht so groß war wie erhofft. Es hätte sich schnell herausgestellt, dass die Kosten und Kundenerwartungen viele architektonische Entscheide angreifbar gemacht hätten. So sei man bspw. bei der Fassadengestaltung gerne andere Wege gegangen, habe aber zuletzt dem Kostendruck und den Schallanforderungen nachgeben müssen. Diese Entscheide können sie aber letztlich hinnehmen, da sie im erfolgreichen Abschluss der Projektentwicklung ein ebenso wichtiges Ziel sehen würde.

AE3 gab an, dass in ihrem Fall die Projektumstände die Integration deutlich vereinfacht hätten, da durch eine „günstige“ Grundstücksakquisition, die vorteilhafte Entwicklung der angrenzenden Straße und die baurechtlichen Zugeständnisse von

Anfang an klar gewesen wäre, dass die Wirtschaftlichkeit des Projekts gegeben sein wird. So seien keine Konflikte entstanden.

Die nachfolgende Tabelle fasst die Konflikte aus der Integration der Projektentwicklung in das Architekturbüro aus der Erfahrung der befragten projekt-entwickelnden Architekten zusammen.

AE1	<ul style="list-style-type: none"> • Zielkonflikt vor klarer Rollentrennung (siehe unten) • Positionierungskonflikt, weil Wahrnehmung als Architekt gewünscht (Publikationen, Professorenlaufbahnen) • Verwirrung bei anderen Akteuren (bspw. Käufern) : Wer ist Architekt und wer ist Entwickler?
AE2	<ul style="list-style-type: none"> • Zielkonflikt von planerischem Freiraum und Wirtschaftlichkeit • Positionierungskonflikt, weil Wahrnehmung als glaubwürdiger Bauträger notwendig für Vermarktung
AE3	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Konflikte

Tab. 13: Konflikte aus der Integration der Projektentwicklung in das Architekturbüro aus der Sicht der befragten projekt-entwickelnden Architekten.

Auf die Frage danach wie die Projektentwicklung in das Architekturbüro integriert wurde, zeigte sich, dass man Konsequenzen aus den entstanden Konflikten gezogen hat.

AE1 gab an, dass man in der ersten Projektentwicklung keine großen Überschüsse über die Honorare hinaus generierte und man sich deshalb für die zweite Projektentwicklung organisatorisch anders aufstellte, indem man die Projektentwicklung stärker von der Planung trennte. AE1 hob hier die Bedeutung der „Besteller-Kompetenz“ heraus. Diese klare Rollenverteilung habe zu einem verbesserten Entwicklungsprozess geführt.

AE2 gab an, dass man sich nach Aufgabenbereichen aufgeteilt habe. Auch hier habe man aus einem Baugruppenprojekt seine Erfahrungen sammeln können und gemerkt, dass es Schwierigkeiten bereiten kann, wenn beide Partner an den selben Aufgabenbereichen und Entscheidungen arbeiten. Deshalb habe man eine Position

für die Kommunikation nach außen eingeführt und eine Position für die interne Planung. Man habe sich hier in vielen Bereichen an das neue Leistungsbild anpassen müssen, da viel Vertrauen erworben werden müsse, um sich als glaubwürdiger Bauträger präsentieren zu können. Dazu würde der gesamte Auftritt gehören und man hätte sich in allen Kommunikationsmitteln (bspw. Text und Bild auf Website) dieser Herausforderung gestellt.

AE3 gab an, dass man sich im Büro „zwei verschiedene Hüte“ aufsetzen hätte müssen und ehrlich mit sich selber sein musste.

Die nachfolgende Tabelle fasst die Konsequenzen der Projektentwicklung für die interne Organisation bei den befragten projekt-entwickelnden Architekten zusammen.

AE1	<ul style="list-style-type: none"> • Rollentrennung von Projektentwicklung und Planung nach schlechter Erfahrung ohne Rollentrennung („Besteller-Kompetenz“)(Vgl. Tab. 7)
AE2	<ul style="list-style-type: none"> • Rollendefinition für Außenauftritt und interne Planung • Auftritt für das Image eines glaubwürdigen Bauträgers ausgelegt
AE3	<ul style="list-style-type: none"> • Beide Rollen in einer Person • Vermarktung und Verkauf durch Dienstleister

Tab. 14: Konsequenzen der Projektentwicklung für die interne Organisation bei den befragten projekt-entwickelnden Architekten.

5. Schlussbetrachtung

5.1 Diskussion von Forschungsfrage und Methodik

Ziel dieser Arbeit war es, herauszuarbeiten, warum der Beitrag des Architekten für die Projektentwicklung so wichtig ist und wie dieser Beitrag im Prozess gesichert werden kann.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden zu Beginn drei Subfragen formuliert, welche im Laufe der Arbeit mittels gängiger Literatur, aktueller Forschung und verschiedenen Experteninterviews beantwortet wurden. Im Folgenden sollen wichtige Erkenntnisse aus der Beantwortung der Subfragen kritisch diskutiert werden.

Welchen Beitrag können Architekten zur Projektentwicklung leisten?

Die Wichtigkeit des Beitrags des Architekten zur Projektentwicklung konnte sich in mehreren Untersuchungen nachweisen lassen. Sowohl in der theoretischen Untersuchung zu den Phasenmodellen und Wertschöpfungsbausteinen, als auch in den Experteninterviews wurde der Wert des architektonischen Beitrags herausgestellt.

Theorie und Praxis haben sich hier allerdings in einem zentralen Punkt unterschieden. Das theoretische Anforderungsprofil aus dem Phasenmodell der Projektentwicklung hatte aufgezeigt, dass der Beitrag des Architekten bereits sehr früh im Prozess von großer Wichtigkeit ist, indem er wesentlich auf beiden Ebene von Vision und Fakten zur Entwicklungsidee beitragen kann. Für das Leistungsphasenmodell nach SIA konnte aufgezeigt werden, dass der nötige Spielraum in der Honorarordnung vorhanden ist, um diese Leistungen des Architekt abzubilden. Schlussfolgerung war an dieser Stelle, dass sich Businessplan und Planungskonzept nicht voneinander trennen lassen. In den Experteninterviews hat sich anschließend aber herausgestellt, dass die befragten Projektentwickler den Architekten mehrheitlich nicht in die Phase der Projektinitiierung involvieren und die frühe Projektgestaltung allein auf kalkulatorischer Ebene betreiben. Die Entwurfsleistung des Architekten beschränkt sich dann auf eine Überprüfung der kalkulatorischen Projektgestaltung. Damit kommt dem architektonischen Entwurf primär die Rolle einer Machbarkeitsstudie zu. Der architektonische Entwurf vermag aber viel mehr für die Projektentwicklung zu leisten, da das architektonische Denken in der Phase der Projektinitiierung Potentiale in der Nutzungskonzeption freilegen kann, die sich im fortgeschrittenen Prozess eventuell nicht mehr realisieren lassen.

Der Anforderungskatalog der Projektentwickler, der sich aus den Interviews ergeben hat, deckt sich mit der obigen Erkenntnis. So erfragen sie quasi ausnahmslos „klassi-

sche“ Architektenkompetenzen und kein, um wirtschaftliche, juristische oder andere in die Projektentwicklung involvierte Kompetenzen, erweitertes Kompetenzprofil, das es dem Architekten erlauben würde, auf die Überlegungen der Projektentwicklung direkt Einfluss zu nehmen. Und auch die befragten Architekten hießen die vorherrschende Schnittstellenmethodik mit einer Trennung von Businessplan und Planungskonzept durch das Pflichtenheft gut.

Die einleitende Anekdote von Burnham und Root hatte aufgezeigt, wie vielversprechend eine ganzheitliche Betrachtung der Mechanismen und Hintergründe der Projektentwicklung durch Architekten für ihren Beitrag sein kann. Die beiden Architekten hatten ihr Kompetenzprofil so erweitert, dass sie die Mechanismen der Projektentwicklung in eine städtebauliche und architektonische Diskussion überführen konnten. Die Ergebnisse aus den Experteninterviews lassen aber keine Anstrengungen in diese Richtung verlauten.

Damit bestätigt sich der im zweiten Kapitel vorgestellte Forschungsansatz zur Interdisziplinarität nur teilweise. Dieser wies unterschiedliche Fachsprachen, Denkweisen, Methoden und Ziele als kritische Herausforderungen für die interdisziplinäre Zusammenarbeit aus. Die etablierte und von beiden Seiten anerkannte Schnittstellenmethodik mit dem Pflichtenheft bildet einen „Workaround“ für die klare Trennung von Architektur und Projektentwicklung. Eine echte Interdisziplinarität ist damit generell in Frage gestellt.

Wie kann der Beitrag des Architekten in die Projektentwicklung integriert und im Prozess gesichert werden?

Zu Beginn der Arbeit wurde die Prinzipal-Agenten-Theorie auf das Verhältnis des Architekten zum Projektentwickler übertragen. Die zentrale Hypothese der Prinzipal-Agenten-Theorie ist eine Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung, in der das Verhalten der Akteure durch divergierende Zielsetzungen und unvollkommene Informationen gekennzeichnet ist. In den Experteninterviews bestätigte sich diese Beziehung in beiderlei Hinsicht.

Die befragten Architekten sehen große Schwierigkeiten in der Kommunikation und der inhaltlichen Auslegung der Zieldefinition der Projektentwickler. Sie mahnten an, dass die Ziele der Projektentwickler in der Regel die architektonische Qualität nicht ausreichend als Bestandteil der Zieldefinition berücksichtigen. Deshalb fordern sie ein Bewusstsein für eine „Gesamtrendite“ oder eine „ideologische Rendite“, die den Erfolg einer Projektentwicklung in mehr als nur einer Kennzahl der Wirtschaftlichkeit bemisst.

Das zweite Charakteristikum der Beziehung innerhalb der Prinzipal-Agenten-Theorie liegt in der asymmetrischen Informationsverteilung. Demnach verfügen beide Parteien über unterschiedliches Fachwissen und Informationen zum Projekt.

In den Interviews haben die Architekten mehrfach betont, dass sie eine entscheidende Einschränkung ihrer Arbeitsmethodik darin sehen, dass für den Architekten keine Transparenz in den Baukosten vorliegt. Damit wird dem Architekten ein wichtiges Arbeitsinstrument genommen. Die Aufgabe des Architekten liegt darin, eine architektonische Lösung zu finden, welche „die Gesamtheit der Realitäten abbildet“. Die Baukosten sind ein wichtiger Bestandteil dieser Realitäten innerhalb derer der Architekt eine intelligente und kreative Lösung des vorliegenden Problems anstrebt.

Die Prinzipal-Agenten-Theorie besagt, dass der Informationsvorsprung des Architekten während der Auftragserfüllung zu Misstrauen beim Projektentwickler führt, da dieser die Qualität erst am Ergebnis bemessen kann. Die Entscheidung des Projektentwicklers, die Baukosten nicht transparent zu machen, kann man als eine Reaktion auf dieses Misstrauen verstehen.

Misstrauen des Projektentwicklers gegenüber dem Architekten zeigte sich auch in anderen Belangen. Mehrfach sprachen sich die befragten Projektentwickler für eine transparente Kommunikation aus. So sehen sie beispielsweise eine Gefahr für den Projekterfolg in einer „Taktiererei“ des Architekten, mit der dieser unbegründet die Manövrierfähigkeit des Projektentwicklers einschränkt.

Für den Architekten steht das Durchsetzen seiner architektonischen Ambitionen im Vordergrund. Das wurde in den Interviews mehrfach zum Ausdruck gebracht. „Gute Architektur“ im Sinne von mit Preisen ausgezeichnete Architektur wurde auch von den Projektentwicklern als Auswahlkriterium für Architekten genannt.

Wieso es trotz des beiderseitigen Interesses an „guter Architektur“ nicht immer gelingt, diese im Prozess durchzusetzen, beantworteten die befragten Architekten und Projektentwickler mit verschiedenen Argumenten. Dabei wurden mehrfach die Überzeugungskraft des Architekten und ein falsch abgesteckter Projektraum als Ursache genannt. Daraus lässt sich folgern, dass trotz der Trennung von Businessplan und Planungskonzept der Architekt unter Umständen gefordert ist, seine Ambitionen gegen die vom Projektentwickler aufgestellten Rahmenbedingungen durchzusetzen und dies sogar vom Projektentwickler erwartet wird. Dazu ist es wichtig, dass der Zugang zum Projektentwickler als Bauherrn nicht durch „schlechte Bauherrenvertreter“ blockiert wird.

Worin liegen die Herausforderungen für Architekten selbst Projekte zu entwickeln?

Die Untersuchung der projekt-entwickelnden Architekten hat aufgezeigt, dass diesen ganz unterschiedliche Motivationen zu Grunde liegen. Sie hatten teilweise einen Projektfokus, der sich aus den finanziellen Rahmenbedingungen oder der architektonischen Haltung heraus ergab, eine klare Strategie verfolgte keiner der Befragten.

Die größten Herausforderungen für ihre Tätigkeit zeigte sich in der internen Organisation und der Rollenverteilung. Dies zeigte sich auch in der Kommunikation nach außen, bei der gegenüber anderen Akteuren und Käufern Verwirrung und Misstrauen durch die unklare Rollendefinition entstand.

Im Gegensatz zu den zuvor befragten Architekten, sahen die projekt-entwickelnden Architekten ein erweitertes Kompetenzprofil als zwingend an. Dazu gehören kaufmännische, juristische und wirtschaftliche Kompetenz sowie einer erweiterte Kenntnis von Marktdaten und Finanzierungsinstrumenten.

Ein einheitliches Bild zeigte sich hinsichtlich der Art der Aneignung dieser Kompetenzen. Alle hatten sich diese vorrangig im Verlauf von Projekte selber angeeignet und nur wenige Leistungen bei externen Dienstleistern eingekauft.

Ernüchternd stellte sich heraus, dass die selbstständige Entwicklungstätigkeit der Architekten nicht dazu führte, dass sie andere konzeptionelle Ansätze der Projektgestaltung in den Prozess der Projektentwicklung integrieren konnten oder wollten.

Einen Anstoss zur Untersuchung der projekt-entwickelnden Architekten hat das Werk des amerikanischen Architekten John Portman gegeben. Er ist Architekt und Projektentwickler und war insbesondere in den 1970er Jahren mit enormen Projektentwicklungen von Mischkomplexen und Hotelbauten aufgefallen, die aus beiden Lagern grosse Bewunderung erfahren. Aus dem Vorwort zu seiner Monografie heisst es: „Sogar diejenigen Architekten, die bekannt für Ihr Talent sind [...] müssen warten bis man Ihnen einen Auftrag gibt. Ihre Rolle in der Gestaltung der Umwelt ist eine nebensächliche, weil sie nur tun können, wonach man sie fragt.“⁶⁰ John Portman versteht sich als Architekt, der die Projektentwicklung für die Realisierung seiner architektonischen Ambitionen instrumentalisiert hat. Die Untersuchung der projekt-entwickelnden Architekten hatte auf ähnliche Ansätze und Motivationen gezieht.

Diskussion von Fragestellung und Forschungsansatz

Letztlich ließ sich die Bedeutung des Beitrags vom Architekten auf verschiedenen Ebe-

60 Barnett, J. (1976), S. 4

nen nachweisen. Hinsichtlich der Frage, wie dieser Beitrag erfolgreich in die Projektentwicklung integriert und gesichert werden kann, verschafft sie einen Überblick über die Chancen und Herausforderungen. Die Erkenntnisse aus der Untersuchung bleiben allerdings qualitativ. Das Forschungsdesign und die Heterogenität des Forschungsgegenstandes erlauben deshalb keine abschließende Gewichtung von Erfolgsbedingungen.

5.2 Fazit

Die Bedeutung des Beitrags des Architekten zur Projektentwicklung wurde sowohl in der theoretischen Untersuchung als auch in den Experteninterviews herausgestellt. Die großen Herausforderungen, um den Beitrag des Architekten im Prozess der Projektentwicklung zu sichern, liegen in den divergierenden Zielsetzungen und der geeigneten Schnittstelleninstrumenten. Obwohl sich eine klare Trennung der Disziplinen in den frühen Phasen der Projektentwicklung herausgestellt hat, ist das Tauziehen der Disziplinen für den Erfolg der Projektentwicklung wesentlich und von beiden Seiten gewünscht. Deshalb müssen die Instrumente der Schnittstellen und der Kommunikation so ausgelegt werden, dass sie diesen Austausch fördern. Hinsichtlich der Ziele der Projektentwicklung fordern die Architekten eine Zieldefinition, die auch dem architektonischen Erfolg Rechnung trägt. Hier sollten Projektentwickler Anreiz-Modelle in der Projektdefinition schaffen, die auf einer ideologischen Ebene ansetzen.

Die Untersuchung des selbst projekt-entwickelnden Architekten in der Praxis hat Schwächen in der strategischen und strukturellen Organisation offenbart und keine Ansätze dargelegt, die sich für die Zusammenarbeit von Projektentwickler und Architekt übernehmen lassen. Für den selbst projekt-entwickelnden Architekten hat die Untersuchung die Dringlichkeit einer internen Rollendefinition und eines erweiterten Kompetenzprofils aufgezeigt.

5.3 Handlungsempfehlung

Eine immer andere Ausgangslage für Projektentwicklung und Entwurf, divergierende Erfolgsdefinitionen und eine selten vergleichbare Zusammenstellung der Akteure führt zu einer Heterogenität im Forschungsgegenstand, der für eine Gewichtung von Erfolgsfaktoren für Architekten in der Projektentwicklung schwer greifbar ist. Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen beziehen sich deshalb auf die grundlegendsten Erkenntnisse der Arbeit.

Handlungsempfehlung für Architekten

- **Spezialisierung:** Wiederholt wurde in den Experteninterviews zu einer Spezialisierung des Architekten aufgerufen. Spezialisierungen hinsichtlich Nutzungstypologien oder einzelner Prozessbausteine und Schnittstellen gepaart mit einem generalistischen Verständnis stellt Projektentwicklern eine erhöhte Effizienz in Aussicht.
- **Durchsetzungskraft:** Eine starke architektonische Haltung und eine Argumentationsstrategie, die es erlaubt, im Tauziehen der Disziplinen zu bestehen.
- **Digitalisierung:** Die Erwartungen an die Digitalisierung der Baubranche sind hoch. Ganzheitlich überdachte Planungsprozesse und eine Entwicklung von Schnittstellen zur Fabrikation bergen Chancen für die Zusammenarbeit mit dem Projektentwickler.

Handlungsempfehlung für Projektentwickler

- **Anreiz-Modelle:** Die Architekten fordern für die Projektentwicklung eine Zieldefinition, die auch dem architektonischen Erfolg Rechnung trägt. Hier sollten Projektentwickler Anreiz-Modelle in der Projektdefinition schaffen, die statt auf einer monetären, auf einer ideologischen Ebene ansetzen.
- **Transparenz in den Baukosten:** Die Baukosten stellen ein wichtiges Instrument für Architekten im Abwägen von Lösungsmöglichkeiten dar. Mangelnde Transparenz behindert den Prozess und erhöht das Misstrauen des Architekten gegenüber dem Projektentwickler.
- **Fördern des Tauziehen der Disziplinen:** Die Schnittstelleninstrumente müssen so konstruiert werden, dass der Beitrag des Architekten zugelassen werden kann.

Handlungsempfehlung für projekt-entwickelnde Architekten

- **Klare Rollenverteilung:** Viele Probleme von projekt-entwickelnden Architekten ließen sich in der Praxis auf eine mangelhafte Rollenverteilung zurückführen.
- **Projektentwicklung mit Strategie:** Projekte mit erhöhten Anforderungen an die Planungskompetenz des Architekten bergen Potentiale, die von anderen Akteuren schwerer zu evaluieren sind.
- **Risikokapital:** Die erheblichen Risiken der Projektentwicklung müssen vom Architekturbüro getrennt werden. Dazu sind separate Unternehmen zwingend.

5.4 Ausblick

Der Ruf nach Spezialisierung, der Verlust der Hoheit im Planungsprozess, die Digitalisierung der Planungsprozesse, neue Schnittstellen von Planung und Fabrikation: Das

Berufsbild des Architekten wird sich wandeln und die Ausbildungsstätten und praktizierenden Büros stehen vor großen Herausforderungen.

Aber der Architekt steht einer ungewissen Zukunft nicht allein gegenüber. Auch das Selbstverständnis des Projektentwicklers wird sich wandeln. Neue Geschäftsmodelle wie WeWork / WeLive⁶¹ fassen im Markt erfolgreich Fuß. Mit revolutionären Visionen beschwören sie einen tiefgreifenden Wandel der Nutzerbedürfnisse. Sie versprechen ganze Lebenswelten und gestalten nicht nur die bauliche, sondern auch die digitale Umwelt ihrer Nutzer. Hier entstehen Mischformen von Technologie- und Entwicklungsunternehmen und es stellt sich die Frage, wer in Zukunft eigentlich die Drahtzieher der Projektentwicklung sein werden: Wie sieht der Projektentwickler der Zukunft und das nächste Gegenüber des Architekten aus?

61 WeWork und WeLive sind Co-working und Co-Living Konzepte, die seit 2010 expansiv wachsen.. Sie richten sich an ein neues Arbeits- und Wohnbedürfnis von Millennials. Ihr credo lautet „Community“. Mehr unter: www.wework.com oder www.welive.com.

Literaturverzeichnis

Barnett, J. (1976): why john portman became an entrepreneur as well as an architect , in: Portman, J./Barnett, J. (Hrsg.): The architect as developer, New York. 1976
(im Fragebogen)

Balsiger, P. (2005): Transdisziplinarität. Systematisch-vergleichende Untersuchung disziplinübergreifender Wissenschaftspraxis, München/Paderborn 2005

Becker, E. (2002): Die Rolle der Architektur in der Projektentwicklung, In: Schulte, K.-W. / Bone-Winkel, S. (Hrsg.): Handbuch der Immobilien-Projektentwicklung, 2. Aufl., Köln 2002, S. 721-741

Böer, W. (2014): Make no little plans, in: Archithese 4(2014), S. 38-43

Bone-Winkel, S. / Isenhöfer, B. / Hofmann, P. (2005): Projektentwicklung, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 3. Aufl., München 2005, S. 231–299

Bone-Winkel, S. / Gerstner, N. (2006): Interdisziplinäre Grundlagen der Immobilien-Projektentwicklung, In: Bone-Winkel, S. et al. (Hrsg.): Stand und Entwicklungstendenzen der Immobilienökonomie, Köln 2006, S. 21-41

Brandstädter, S. / Sonntag, K. (2014). Interdisziplinäre Handlungskompetenz. Eingeladener Workshop auf der VDI Fachtagung „Innovative Lehre in der Studieneingangsphase“, Oktober (10.), Verein Deutscher Ingenieure, Düsseldorf 2014

Credit Suisse Group AG (2016): Digitale Revolution erfasst die Baubranche, in: Centola, L. / Hasenmaile, F. (Hrsg.): Schweizer Immobilienmarkt 2016: Vertreibung aus dem Paradies, Zürich 2016, S. 32- 35

ETH Zürich: Was ist Architektur?, in: ethz.ch

Online verfügbar unter:

<https://www.ethz.ch/de/studium/bachelor/studienangebot/architektur-undbauwissenschaften/architektur/was-ist.html> [abgerufen am 03.03.2017]

Geltner, D. / Miller, N. / Clayton J. / Eichholtz, P. (2014): Commercial Real Estate Analysis and Investments, 3. Aufl., Int. Edition, Mason 2014

Gläser, J. / Laudel, G. (2010): Experteninterviews und Qualitative Inhaltsanalyse, 4. Aufl., Wiesbaden 2010

Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI), 2013

Kump, B. (2011): Ich kann was, was du nicht kannst: Synergien in interdisziplinären Teams. wissens.blitz (48), online verfügbar unter:
<http://www.wissensdialoge.de/Interdisziplinaer> [abgerufen am 20.03.2017]

Mayer, H. (2013): Interview und schriftliche Befragung, Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung, 6. Aufl., München 2013

NAS/NAE/IOM, Facilitating Interdisciplinary Research. 2005, Washington: National Academy of Sciences, National Academy of Engineering, Institute of Medicine, The National Academies Press 306, S.188

Ordnung SIA 102, 2003

Saunders, D. (2011): Die neue Völkerwanderung - Arrival City, Toronto 2011

Schulte, K.-W. / Bone-Winkel, S. (2002): Vorwort, In: Schulte, K.-W. / Bone-Winkel, S. (Hrsg.): Handbuch der Immobilien-Projektentwicklung, 2. Aufl., Köln 2002, S. 5-6

Schulte, K.-W. / Bone-Winkel, S. / Rottke, N. (2002): Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, In: Schulte, K.-W. / Bone-Winkel, S. (Hrsg.): Handbuch der Immobilien-Projektentwicklung, 2. Aufl., Köln 2002, S. 27-90

Schulte, K.-W. / Schäfers, W. (2008): Immobilienökonomie als wissenschaftliche Disziplin, in: Schulte et al. (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band I: Betriebswirtschaftliche Grundlagen, München 2008, S. 47 - 69

Schulte, K.-W. et al. (Hrsg.) (2008): Immobilienökonomie. Band 4: Volkswirtschaftliche Grundlagen, 4. Auflage. Oldenbourg, München

Schulz-Eickhorst, A. (2002): Die Bauherren-Architekten-Beziehung, Köln 2002
(zugl. Diss. EBS 2001)

Spremann, K. (1987): Agency Theory and Risk Sharing, in: Bamberg, G. / Spremann, K. (Hrsg.), Agency Theory, Information and Incentives, Heidelberg et al. 1987, S. 3 - 37

Anhang

Experteninterview im Rahmen der Abschlussarbeit zum MAS Real Estate am Center for Urban & Real Estate Management (CUREM) der Universität Zürich.

Die Forschungsfrage der Arbeit lautet:

Was sind die Erfolgsbedingungung für Architekten in der Projektentwicklung?

Datum: _____

Name des Befragten: _____

Unternehmenszugehörigkeit: _____

Position im Unternehmen: _____

- Befragt in der Funktion **Architekt**
- Befragt in der Funktion **Projektentwickler**
- Befragt in der Funktion **Architekt als Projektentwickler**

Leitfaden zum Interview (Projektentwickler)

1. Nach welchen Fähigkeiten suchen Sie den Architekten aus?
 2. Ab wann und wofür integrieren Sie den Architekten in den Entwicklungsprozess?
 3. Ist es erstrebenswert den Architekten in die Phase der Projektinitiierung (i.S.v. Businessplan) zu integrieren? Was kann er einbringen und welche Fähigkeiten muss er mitbringen?
 4. Wo sehen Sie den größte Einflussnahme des Architekten auf Erfolg und Risiko einer Projektentwicklung?
 5. Welche Mittel und Methoden (bspw. Raumprogramme, Pflichtenhefte) sind für die interdisziplinären Schnittstellen von Businessplan des Projektentwicklers und Entwurf bzw. Planung des Architekten besonders geeignet?
 6. Woran liegt es, wenn Architekten Ihre architektonischen Ziele im Entwicklungsprozess nicht durchsetzen können?
 7. Wie beurteilen Sie die Rolle des Architekten als Innovationsträger im Projekt? (z.B. vor dem Hintergrund einer Digitalisierung der Baubranche)
 8. Können Architekten die Nutzerbedürfnisse ausreichend beurteilen und abbilden?
 9. Welche Nischen sehen Sie für die Positionierung des Architekten als Projektentwickler und/oder Partner für Projektentwickler?
- Schlussfrage:**
Was sind die Erfolgsbedingungen für Architekten in der Projektentwicklung?

- Die Aussagen und Erläuterungen des Befragten werden mit Handnotizen festgehalten und anschließend schriftlich zusammengefasst, dabei können vereinzelt Zitate aufgenommen werden. Eine vollständiges Transkript wird nicht angefertigt
- Die schriftliche Zusammenfassung wird dem Anhang der wissenschaftlichen Arbeit zur Vorlage der Prüfungskommission beifügt, aber nicht nach außen verwendet.

Anhang 1: Leitfaden Interviews (Projektentwickler)

Experteninterview im Rahmen der Abschlussarbeit zum MAS Real Estate am
Center for Urban & Real Estate Management (CUREM) der Universität Zürich.

Die Forschungsfrage der Arbeit lautet:

Was sind die Erfolgsbedingungen für Architekten in der Projektentwicklung?

Datum: _____

Name des Befragten: _____

Unternehmenszugehörigkeit: _____

Position im Unternehmen: _____

- Befragt in der Funktion **Architekt**
- Befragt in der Funktion **Projektentwickler**
- Befragt in der Funktion **Architekt als Projektentwickler**

Interviewregeln:

- Die Aussagen und Erläuterungen des Befragten werden mit Handnotizen festgehalten und anschließend schriftlich zusammengefasst, dabei können vereinzelt Zitate aufgenommen werden. Eine vollständiges Transkript wird nicht angefertigt.
- Die schriftliche Zusammenfassung wird dem Anhang der wissenschaftlichen Arbeit zur Vorlage der Prüfungskommission beigefügt, aber nicht nach außen verwendet.

Leitfaden zum Interview (Architekt)

1. Wornin sehen Sie Ihren Beitrag zu Erfolg und Risiko einer Projektentwicklung?
2. Die interdisziplinäre Zusammenarbeit steht vor verschiedenen Herausforderungen. Dazu gehören unterschiedliche Fachsprachen, Denkweisen, Methoden und Ziele. Was kann der Architekt leisten, um diese Hürden zu nehmen?
3. Welche Mittel und Methoden (bspw. Raumprogramme, Workshops) halten Sie in der interdisziplinären Zusammenarbeit für besonders geeignet?
4. Welche Erwartungen stellen Sie in der interdisziplinären Zusammenarbeit an den Projektentwickler, um Ihre Fähigkeiten ideal einsetzen zu können?
5. Woran liegt es, wenn Architekten Ihre architektonischen Ziele im Entwicklungsprozess nicht durchsetzen können?
6. Welche Rolle spielen Daten und Erfahrungswerte zu Realisierung und Nutzung früherer Objekte in Ihrer Arbeit und Argumentation?
7. Wie beurteilen Sie den Spielraum in der Projektentwicklung für den Architekten als Innovationssträger?
8. Wie können Architekten die Nutzerbedürfnisse beurteilen und abbilden und welche Methoden nutzen Sie dazu?
9. Jonathan Barnett¹ schrieb in einem Buch mit und über den Architekten John Portman: „Sogar diejenigen Architekten, die bekannt für Ihr Talent sind [...] müssen waren bis man Ihnen einen Auftrag gibt. Ihre Rolle in der Gestaltung der Umwelt ist eine nebensächliche, weil sie nur tun können, wonach man sie fragt.“² Warum entwickeln Sie keine Projekte?

Schlussfrage:

Was sind die Erfolgsbedingungen für Architekten in der Projektentwicklung?

¹ Jonathan Barnett ist Professor em. für Stadt und Regionalplanung an der University of Pennsylvania.
² Barnett, J. (1976): why john portman became an entrepreneur as well as an architect. In: Portman, J./Barnett, J. (Hrsg.): The architect as a developer. New York, 1976, S. 4



Experteninterview im Rahmen der Abschlussarbeit zum MAS Real Estate am Center for Urban & Real Estate Management (CUREM) der Universität Zürich.

Die Forschungsfrage der Arbeit lautet:

Was sind die Erfolgsbedingung für Architekten in der Projektentwicklung?

Datum: _____

Name des Befragten: _____

Unternehmenszugehörigkeit: _____

Position im Unternehmen: _____

- Befragt in der Funktion **Architekt**
- Befragt in der Funktion **Projektentwickler**
- Befragt in der Funktion **Architekt als Projektentwickler**

Interviewregeln:

- Die Aussagen und Erläuterungen des Befragten werden mit Handnotizen festgehalten und anschließend schriftlich zusammengefasst, dabei können vereinzelt Zitate aufgenommen werden. Eine vollständiges Transkript wird nicht angefertigt
- Die schriftliche Zusammenfassung wird dem Anhang der wissenschaftlichen Arbeit zur Vorlage der Prüfungskommission beigelegt, aber nicht nach außen verwendet.

Leitfaden zum Interview (Architekt als Projektentwickler)

1. Warum haben Sie begonnen Projekte selber zu entwickeln?
2. Haben Sie eine klare Strategie dafür, welche Projekte Sie entwickeln?
3. Welche zusätzlichen Kompetenzen benötigen Sie dazu?
4. Wie haben Sie diese Kompetenzen eingebracht?
(Erlernen/ Partner/ Dienstleister)
5. Wie haben Sie den Projektentwicklungsprozess in das Architekturbüro integriert?
(Projektteam, Erfolgsmessung, Rollenverteilung, Dokumente und Arbeits-Tools)
6. Sind daraus interne Konflikte entstanden? Wenn ja, welche?
7. Wie wirkt sich Ihre eigene Entwicklungstätigkeit auf das Verhältnis zu den Projektentwicklern als Auftraggeber für Architekturlösungen aus?
8. Als Initiator des Projekts bekommt der Architekt maximalen Einfluss auf die Projektidee. Wie konnten Sie diese Gelegenheit nutzen?
9. Sehen Sie spezielle Marktmenschen für den Architekten als Projektentwickler?

Schlussfrage:

Was sind die Erfolgsbedingungen für Architekten in der Projektentwicklung?

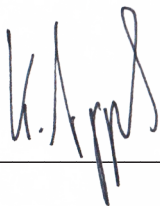
Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema
„Erfolgsbedingungen für Architekten in der Projektentwicklung - Wie können Architek-
ten ihr Know-How in der Projektentwicklung durchsetzen?“ selbstständig verfasst und
keine anderen Hilfsmittel als die angegebenen benutzt habe.

Alle Stellen die wörtlich oder sinngemäss aus veröffentlichten oder nicht veröffent-
lichten 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 02.05.2017

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'K. Appels', is written above a horizontal line.

Appels, Jan Kaspar