Universität Zürich[UZH]

Masterthesis

zur Erlangung des

Master of Advanced Studies in Real Estate

Der Prozess der Immobilienprojektentwicklung – Theoretische Aspekte und Praxiserfahrungen

Verfasser: Thomas Zenhäusern
Rotbuchstrasse 66, 8037 Zürich
thomas.zenhaeusern@gmx.ch, +41 (0)78 637 37 16

Eingereicht bei: Prof. Friedrich Häubi

Abgabedatum: 10. August 2012

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis IV
Abkürzungsverzeichnis V
Executive Summary VI
1 Einleitung 1
1.1 Problemstellung 1
1.2 Zielsetzung und Leitfragestellung 2
1.3 Aufbau der Arbeit 3
2 Theorie und Grundlagen 5
2.1 Theorie der Projektentwicklung 5
2.1.1 Begriffsdefinition 5
2.1.2 Ausgangssituationen 5
2.1.3 Typologisierung von Projektentwicklern 7
2.1.4 Phasen der Projektentwicklung 7
2.1.5 Wertschöpfung in der Projektentwicklung 8
2.1.6 Risiken in der Projektentwicklung 10
2.2 Theorie und Begriffe des Projektmanagements 15
2.3 Theorie und Begriffe des Risikomanagements 16
2.4 Theorie und Begriffe des Prozessmanagements 19
2.5 Theorie und Begriffe des „Neuen St. Galler Management-Modells“ 21
2.6 Theoretische Modelle des Projektentwicklungsprozesses 24
2.7 Das theoretische Phasenmodell (Basismodell) 25
2.8 Kritische Würdigung des Basismodells 29
3 Prozessdarstellung am Beispiel von Halter Entwicklungen 31
3.1 Halter Unternehmungen 31
3.2 Halter Entwicklungen 32
3.3 Das Halter-Entwicklungsrad 35
3.4 Untersuchung der Erfolgsfaktoren des Halter-Entwicklungsrads 40
3.4.1 Beschreibung der Befragungsmethode 41
3.4.2 Auswahl der Experten 41
3.4.3 Fragestellung 42
3.4.4 Darstellung der Aussagen 42
3.4.5 Kernaussagen und Fazit der Befragungen 45
4 Gegenüberstellung des theoretischen Phasenmodells und der Praxis-erfahrungen in Anwendung des Halter-Entwicklungsrads 47

5 Vorzüge und Defizite des theoretischen Phasenmodells 51
6 Weiterentwicklungsempfehlungen zum theoretischen Phasenmodell 53
7 Schlussbetrachtung 55
7.1 Fazit 55
7.2 Diskussion 55
7.3 Ausblick 56
Literatur- und Quellenverzeichnis 57
Anhang 60

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Masterthesis 4
Abbildung 2: Ausgangssituationen der Projektentwicklung 6
Abbildung 3: Phasen des Projektentwicklungsprozesses 8
Abbildung 4: Wertschöpfungsbausteine im Projektentwicklungsprozess 9
Abbildung 5: Kostenentwicklung und -beeinflussbarkeit im Projektentwicklungsprozess 10
Abbildung 6: Risikomanagementprozess 18
Abbildung 7: Beispiel eines Risikografen 18
Abbildung 8: Das „Neue St. Galler Management-Modell“ 21
Abbildung 9: Phasenmodell des Projektentwicklungsprozesses 25
Abbildung 10: Der Transformationsprozess der Projektentwicklung 29
Abbildung 11: Prozesse der Projektentwicklung 30
Abbildung 12: Organisation Halter Unternehmungen 31
Abbildung 13: Verortung – Aufgabentyp 33
Abbildung 14: Organisation Halter Entwicklungen 34
Abbildung 15: Der Projektentwickler als Intermediär 35
Abbildung 16: Das Halter-Entwicklungsrad 36
Abbildung 17: Das Halter-Entwicklungsrad – Phasen und Kompetenzen 37

Abkürzungsverzeichnis

Aufl.	Auflage
BKP	Baukostenplan
CEO	Chief Executive Officer
DIN	Deutsches Institut für Normung
Diss.	Dissertation
eBKP-H	Baukostenplan Hochbau
EKG	Elementkostengliederung
et al.	et alia = und andere
GL	Geschäftsleitung
Hrsg.	Herausgeber
HSG	Universität St. Gallen – Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
NPK	Normpositionenkatalog
o. S.	ohne Seite
SAUS	School for Advanced Urban Studies University of Bristol
TU	Totalunternehmer
USP	Unique Selling Proposition

Executive Summary

Die Besonderheit der Projektentwicklung liegt unter anderem darin, dass sich die Projekte in einem sehr breiten Prozessspektrum bewegen. In der gängigen Literatur wird der Projektentwicklungsprozess anhand eines Phasenmodells beschrieben. Die Prozesse werden als serielle und phasenbezogene Abfolge von Disziplinen dargestellt. In der Praxis ist allerdings zu verfolgen, dass der serielle Ablauf der Projektentwicklungsprozesse in der Regel von nur begrenzt vorhersehbaren und steuerbaren Einflüssen beeinträchtigt wird. In der vorliegenden Masterthesis wurde untersucht, inwieweit das theoretische Phasenmodell die Praxis der Projektentwicklung abzubilden vermag.

Dazu wurde das Halter-Entwicklungsrad der Theorie der Projektentwicklung gegenübergestellt. Das Halter-Entwicklungsrad ist aus langjährigen Praxiserfahrungen des Unternehmens Halter Entwicklungen entstanden und versteht sich als unterstützendes Arbeitsinstrument für die Prozessbeteiligten. Die Abläufe und Prozesse der Projektentwicklung werden im Halter-Entwicklungsrad wie erfahren parallel, vernetzt und iterativ abgebildet.

Es konnte festgestellt werden, dass das theoretische Phasenmodell die Praxis der Projektentwicklung nicht hinreichend wiedergibt. Die Komplexität und Dynamik der Projektentwicklung können mit der seriellen Prozessabfolge des theoretischen Phasenmodells nicht hinlänglich erklärt werden. Die Darstellung des theoretischen Modells geht davon aus, dass die Prozesskette sequenziell und ungestört durchlaufen werden kann. Auf Basis der in der vorliegenden Arbeit gewonnenen Erkenntnisse wird empfohlen, die zahlreichen und vielfältigen äusseren wie auch inneren Einflüsse mit deren Effekten auf den Projektentwicklungsprozess im theoretischen Modell miteinzubeziehen. Des Weiteren wurde konstatiert, dass die im theoretischen Phasenmodell beschriebene serielle Aneinanderreihung von Disziplinen und Tätigkeiten der Realität der Projektentwicklung nicht gerecht wird. Die Erkenntnisse aus der Praxis konnten belegen, dass die Komplexität der Projektentwicklung eine iterative Vorgehensweise mit paralleler, vernetzter und interdisziplinärer Prozessbearbeitung erfordert.

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Die Theorie beschreibt die Projektentwicklung[1] als sämtliche Tätigkeiten umfassend, welche notwendig sind, um ein Immobilienprojekt von der Initiierung bis zur Baufertigstellung und der Übergabe an den Nutzer heranzubilden. Die Projektentwicklung kennzeichnet sich unter anderem darin, dass sich die Projekte in einem sehr breiten Prozessspektrum bewegen. Da jede Projektentwicklung ein Unikat darstellt, erscheinen Systematisierung und Standardisierung nahezu unmöglich.[2]

In der Literatur existieren mehrere verschiedene Modellansätze zur Erklärung der Projektentwicklungsprozesse, wie Gleichgewichts-, Institutionen-, Struktur- oder Phasenmodelle. Am meisten verbreitet ist der Ansatz der Phasenmodelle. Die Phasenmodelle beschreiben den Projektentwicklungsprozess auf pragmatische Weise. Die Prozesse werden dabei in vier einzelne Phasen unterteilt: Projektinitiierung, Projektkonzeption, Projektkonkretisierung, Projektrealisierung und -management. Damit stehen sie den Ablaufformen von Produktions- und Dienstleistungsprozessen sehr nahe. Das Phasenmodell wurde zu einem fünfphasigen Modell erweitert: Der gesamte Projektentwicklungsprozess wird immerdar von der fünften Phase, der Projektvermarktung, begleitet.[3]

Den vier Hautphasen Projektinitiierung, Projektkonzeption, Projektkonkretisierung, Projektrealisierung und –management werden dabei phasenweise exakt die jeweiligen Disziplinen und Leistungserbringungen zugeordnet, ständig begleitet von der fünften Phase der Projektvermarktung. Die Theorie stellt den Projektentwicklungsprozess als serielle und phasenbezogene Abfolge der Ausübung von Disziplinen und Tätigkeiten dar.[4]

In der Praxis ist allerdings zu beobachten, dass das Phasenmodell mit zugeordneten Disziplinen und Leistungserbringungen durch teilweise unberechenbare, schwierig oder gar nicht prognostizierbare Einflüsse wie Konjunkturänderungen, Währungsschwankungen, Immobilienmarktentwicklung, Bewilligungsverzögerungen etc. gestört wird. Dies kann dazu führen, dass beispielsweise Leistungen aus vorgängigen Phasen überar-

---

[1] In der Literatur und in der Praxis werden Begriffe wie Immobilienprojektentwicklung, Immobilienentwicklung und Projektentwicklung aufgrund der vergleichbaren Bedeutung oft synonym verwendet. In der vorliegenden Arbeit kommt der Klarheit halber ausschliesslich der Begriff Projektentwicklung bzw. Projektentwicklungsunternehmen zur Anwendung.

[2] Vgl. Held 2010, S. 6

[3] Vgl. Schulte/Bone-Winkel 2008, S. 35–37

[4] In Kapitel 2.6 der vorliegenden Arbeit werden die Modellansätze der Projektentwicklungsprozesse, besonders die Phasenmodelle, eingehender erklärt.

beitet bzw. Erkenntnisse aus früheren Phasen hinterfragt und gegebenenfalls revidiert sowie Leistungserbringungen nachfolgender Phasen vorgezogen werden müssen. Oder die der Phase zugeordneten Leistungserbringungen erweisen sich im „gestörten Fall“ projektspezifisch als ungeeignet. Die serielle Aneinanderreihung der phasenbezogenen Leistungserbringungen bildet die Praxis nur unvollständig ab.

„Zusammenfassend ist festzuhalten, dass mit Hilfe von Phasenmodellen die Komplexität und Dynamik des Projektentwicklungsprozesses in idealtypischer Form wiedergegeben werden können. Gleichwohl muss eingeräumt werden, dass die einzelnen Phasen in der Realität nicht immer in der angegebenen Form durchlaufen werden und bei konkreten Projekten in aller Regel Überlappungen, parallele Abläufe und Rückkoppelungseffekte auftreten, die durch die Phasenmodelle nicht hinreichend darstellbar sind.“[5]

1.2 Zielsetzung und Leitfragestellung

Der gängigen Theorie stehen die Praxiserfahrungen der Projektentwicklung gegenüber. Das Halter-Entwicklungsrad ist aus langjährigen Praxiserfahrungen von Halter Entwicklungen entstanden. Es kann dabei nicht von einem wissenschafts-theoretischen Modell gesprochen werden, sondern von einer Abbildung der realen Abläufe und Prozesse, welche auf den Erfahrungen von zahlreichen über alle Entwicklungsphasen abgewickelten Projektentwicklungen basiert. Diese Erkenntnisse sind im Halter-Entwicklungsrad dargestellt. Die Prozesse im Halter-Entwicklungsrad sind, wie in der Realität erfahren, parallel und iterativ abgebildet. Die Disziplinen und die Phasen werden überlagert und vernetzt. Mit dem übergeordneten Projektmanagement werden die Tätigkeiten koordiniert und wird die Geschwindigkeit bestimmt.

Mittels qualitativen Befragungen wird untersucht, welche Faktoren innerhalb von Halter Entwicklungen Voraussetzung für eine erfolgreiche Anwendung des Halter-Entwicklungsrads sind. Dabei stehen die Ordnungsmomente Strategie, Struktur und Kultur in Anlehnung an das „Neue St. Galler Management-Modell“[6] im Zentrum der Untersuchungen.
Anhand der Untersuchungsergebnisse aus den Befragungen, wird anschliessend die Theorie der Projektentwicklungsprozesse hinterfragt. Dabei sollen Defizite wie auch

---

[5] Schulte/Bone-Winkel 2008, S. 55

[6] Erläuterungen zum „Neuen St. Galler Management-Modell“ werden in Kapitel 2.5 der vorliegenden Arbeit aufgeführt.

Vorzüge der theoretischen Phasenmodelle identifiziert werden. Nach Beschreibung der gewonnenen Erkenntnisse sollen Hinweise und Empfehlungen zur Erweiterung des theoretischen Phasenmodells abgegeben werden.

Die Leitfragestellung dieser Masterthesis ist wie folgt formuliert:

Kann auf Basis der Praxiserfahrungen der Projektentwicklung am Beispiel von Halter Entwicklungen die Theorie der Phasenmodelle erweitert werden?

1.3 Aufbau der Arbeit

Teil 1: Theorie und Grundlagen

Ausgangspunkt der Arbeit bildet das Kapitel 2, in welchem die für die Arbeit relevanten Begriffe und Definitionen erläutert werden. Es werden die Theorie der Projektentwicklung und weitere theoretische Grundlagen wiedergegeben, welche für diese Arbeit relevant sind und eine thematische Nähe zur Leitfragestellung aufweisen. Damit wird der thematische Kontext für die Arbeit gesetzt. Die Begriffe und Definitionen werden dabei soweit erklärt, wie es für das Verständnis der vorliegenden Arbeit sinnvoll und notwendig ist. Der erste Teil wird mit einer kritischen Würdigung der Theorie abgeschlossen.

Teil 2: Praxis der Projektentwicklung am Beispiel von Halter Entwicklungen

Nach dem theoretischen Überblick beschäftigt sich die Arbeit mit den Praxiserfahrungen von Halter Entwicklungen. Basierend auf den Erkenntnissen aus einer Vielzahl von komplexen „Pionierprojekten“[7] wurden die Abläufe und Prozesse im Modell Halter-Entwicklungsrad abgebildet. Mittels Experteninterviews soll untersucht werden, welche Faktoren innerhalb von Halter Entwicklungen Voraussetzungen und Treiber für eine erfolgreiche Umsetzung des Halter-Entwicklungsrads sind. Dabei stehen die Ordnungsmomente Strategie, Struktur, Kultur in Anlehnung an das „Neue St. Galler Management-Modell“ im Fokus der Untersuchungen.

Teil 3: Gegenüberstellung von Theorie und Praxis

Im dritten Teil der Arbeit werden die Aussagen aus der Theorie der Projektentwicklung und die Aussagen aus der Untersuchung des Halter-Entwicklungsrads einander

[7] Der Begriff „Pionierprojekt“ aus Sicht von Halter Entwicklungen wird in Kapitel 3.2 der vorliegenden Arbeit erklärt.

qualitativ gegenübergestellt und verglichen. Mögliche Diskrepanzen zwischen Theorie und Praxiserfahrungen sollen aufgezeigt werden.

Teil 4: Vorzüge und Defizite der Theorie

Ausgehend von der Gegenüberstellung von Theorie und Praxis sollen im vierten Teil der Arbeit mögliche Defizite wie auch Vorzüge in der Theorie verortet werden.

Teil 5: Weiterentwicklungsempfehlungen zur Theorie

Im letzten Teil der Arbeit sollen innerhalb der verorteten Handlungsfelder mögliche Weiterentwicklungspotenziale und Verbesserungsvorschläge für die Theorie der Projektentwicklungsprozesse aufgezeigt werden. Die Verbesserungsvorschläge sollen im Sinne von Weiterentwicklungsempfehlungen in das theoretische Phasenmodell rückgeführt werden. Abgeschlossen wird die Arbeit mit einem Fazit, einer reflektierenden Diskussion und einem Ausblick auf mögliche weitergehende Untersuchungen.

Der Aufbau der Arbeit wird in der folgenden Abbildung veranschaulicht.

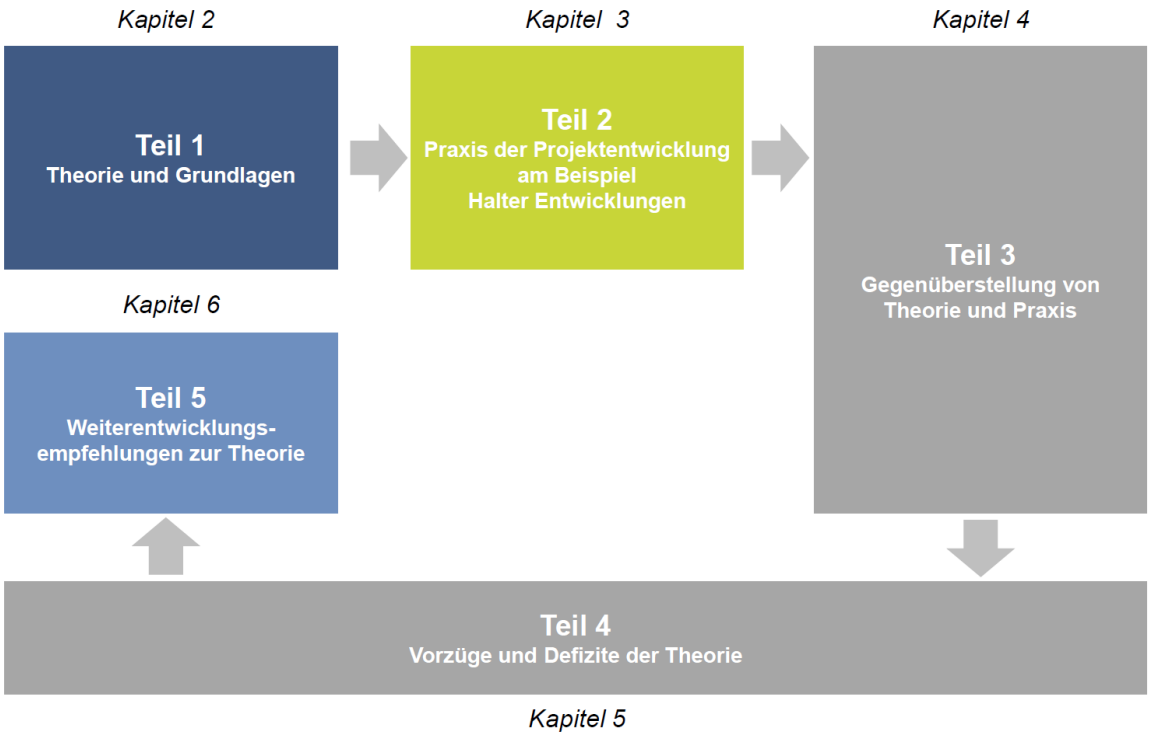


Abbildung 1: Aufbau der Masterthesis

2 Theorie und Grundlagen

2.1 Theorie der Projektentwicklung

2.1.1 Begriffsdefinition

Der Begriff der Projektentwicklung wird in der Theorie unterschiedlich definiert und verwendet. Gleiches gilt für die Funktion sowie die Abgrenzung der Projektentwicklung. Auch existiert keine gesetzliche Regelung der Tätigkeit der Projektentwicklung.[8] Im deutschsprachigen Raum hat sich jedoch die nachfolgend zitierte Definition von Diederichs (1994) etabliert, welche auf den Produktionsfaktoren der Projektentwicklungsprozesse basiert:
„Durch Projektentwicklungstätigkeit sind die Faktoren Standort, Projektidee und Kapital so miteinander zu kombinieren, dass einzelwirtschaftlich wettbewerbsfähige, arbeitsplatzschaffende und -sichernde sowie gesamtwirtschaftlich sozial- und umweltverträgliche Immobilienobjekte geschaffen und dauerhaft rentabel genutzt werden können.“[9]

In dieser Definition werden zwei wirtschaftliche Ebenen angesprochen:
Die *gesamtwirtschaftliche Ebene*, welche die Frage aufwirft, inwiefern die abgeschlossene Projektentwicklung und somit die fertiggestellte Immobilie den öffentlichen Bedürfnissen und Interessen entspricht.
Die *einzelwirtschaftliche Ebene*, welche die Wettbewerbsfähigkeit der Projektentwicklung anspricht. Der Begriff der Wettbewerbsfähigkeit meint hier den Zusammenhang der Projektentwicklung zu strategischen und unternehmenspolitischen Aspekten.[10]

2.1.2 Ausgangssituationen

Die Literatur unterscheidet drei verschiedene Ausgangssituationen, die ein Anlass und Auslöser für eine Projektentwicklung sein können:

- Vorhandener Standort sucht Projektidee und Kapital
- Vorhandenes Kapital sucht Projektidee und Standort
- Vorhandene Projektidee sucht Standort und Kapital

Im Zusammenhang mit den drei Ausgangssituationen kommt dem Faktor Zeit eine wichtige Bedeutung zu. Die drei Ausgangssituationen werden oft entscheidend vom

---

[8] Vgl. Bone-Winkel/Isenhöfer/Hofmann 2005, S. 233
[9] Vgl. Diederichs 1994, S. 43
[10] Vgl. Diederichs 1994, S. 46

Faktor Zeit beeinflusst. Ein Grundstück ist grundsätzlich beständig und unverwüstlich. Dennoch können innere und äussere sowie teilweise unkontrollierbare Einflüsse, wie z. B. öffentlich-rechtliche Bestimmungen, Zonenplananpassungen oder Umwandlungen in der Umgebung, den potenziellen Nutzen verändern. Der Standort kann somit im Laufe der Zeit Veränderungen erfahren. Ebenso sind finanzielle Engagements zeitlich abhängig, sodass das Kapital möglicherweise neue Investitionsmöglichkeiten wahrnimmt. Deswegen ist der Faktor Zeit in der Projektentwicklung zu berücksichtigen.[11] Die drei Ausgangssituationen unter dem Einfluss des Faktors Zeit sind in der folgenden Abbildung dargestellt.

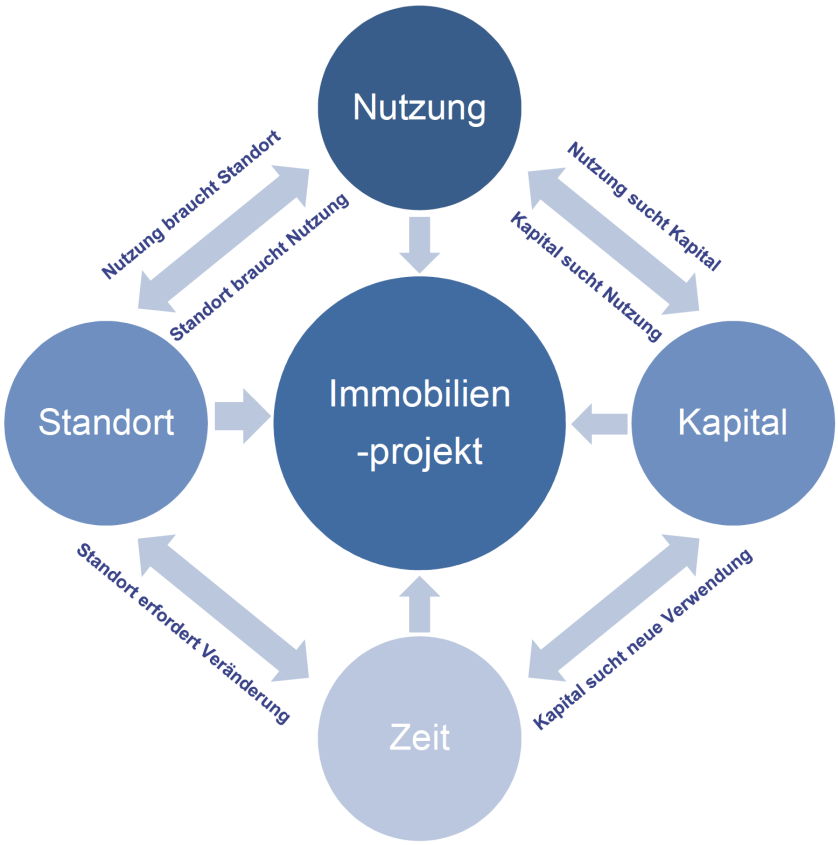


Abbildung 2: Ausgangssituationen der Projektentwicklung, in Anlehnung an Diederichs (1994), S.46.

[11] Vgl. Bone-Winkel/Isenhöfer/Hofmann 2005, S. 234

2.1.3 Typologisierung von Projektentwicklern

Auf der Seite der Anbieter von Projektentwicklungen wird nach Bone-Winkel/Isenhöfer/Hofmann (2005) zwischen drei Typen unterschieden:

Der *Service-Developer* versteht sich als reiner Dienstleister. Er erbringt Dienstleistungen von der Projektkonzeption bis hin zur Planungsreife oder Baureife. Zusätzliche Leistungen, wie Projektmanagement während der Erstellung, wie Marketing, Vermietung etc., können nach Bedarf des Bestellers erbracht werden. Im Zentrum der Leistungen stehen für gewöhnlich die Konzeption und Koordination. Die Erbringung der Leistungen erfolgt im Normalfall nur phasenweise. Der Vertrag mit entsprechender Honorierung ist an die Wertschöpfungsstufen und Exitstrategien geknüpft. Der Gewinn des Service-Developer wird aus dem Dienstleistungshonorar von Dritten gezogen.

Der *Trader-Developer* entwickelt auf eigene Rechnung und auf eigenes Risiko von der Initiierung bis zur Fertigstellung und Nutzungsbereitschaft. Die fertiggestellte Immobilie wird an einen Endinvestor verkauft oder in einer früheren Phase der Projektentwicklung einem Intermediär zur Vermarktung angeboten. Da viele der reinen Projektentwicklungsgesellschaften Probleme bei der Finanzierung der Entwicklungen mit Eigenkapital haben, werden neben der klassischen Baufinanzierung vermehrt innovative Finanzierungsformen wie Projektfinanzierung, Mezzanine-Finanzierungen, o. Ä. gewählt. Der Gewinn erfolgt aus dem Verkauf der Immobilie.

Der *Investor-Developer* ist für die Projektentwicklung über alle Phasen – von der Initiierung bis zur Fertigstellung – verantwortlich. Die fertiggestellte Immobilie wird in den eigenen Bestand überführt. Durch die Vermietung der in den eigenen Bestand übergegangenen Immobilie wird der Gewinn geschöpft.

2.1.4 Phasen der Projektentwicklung

Unter Projektentwicklung sind alle Tätigkeiten zu verstehen, welche erforderlich sind, um ein Projekt über sämtliche Phasen heranzubilden, beginnend mit der Initiierung bis zur Baufertigstellung und Übergabe des Werks an den Nutzer. Basierend auf dem Phasenmodell der School for Advanced Urban Studies der University of Bristol (SAUS) entwickelte Bone-Winkel ein ursprünglich vierphasiges Modell mit den folgenden Hauptkomponenten: Projektinitiierung, Projektkonzeption, Projektkonkretisierung und Projektmanagement. An den Projektentwicklungsprozess schliesst sich das Facility-

Management an. Dieses Modell wurde um eine fünfte Phase, die Projektvermarktung, erweitert. Die Projektvermarktung versteht sich als Phase, welche den Projektentwicklungsprozess von der Projektinitiierung bis zum Projektmanagement immerdar begleitet.[12] Die folgende Abbildung stellt vereinfacht die fünf Phasen der Projektentwicklung dar.

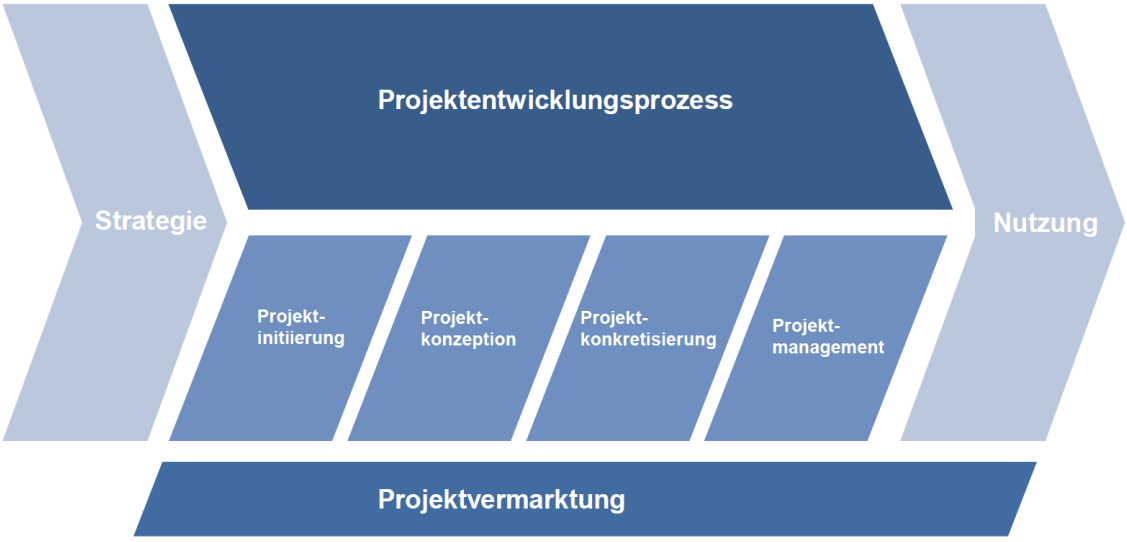


Abbildung 3: Phasen des Projektentwicklungsprozesses, in Anlehnung an Bone-Winkel (1994), S. 54.

Die den jeweiligen Phasen zuzuordnenden Disziplinen und somit der eigentliche Prozess der Projektentwicklung werden in Kapitel 2.7 der vorliegenden Arbeit behandelt.

2.1.5 Wertschöpfung in der Projektentwicklung

Übergeordnet besteht das wirtschaftliche Ziel des Projektentwicklers in der Abschöpfung des Projektentwicklungsgewinns. Der Projektentwicklungsgewinn wird durch Aufwertung eines Grundstücks oder einer Bestandesimmobilie, durch Entwicklung, Realisierung und Vermarktung bzw. Vermietung oder Verkauf der fertiggestellten Immobilie erzielt.[13]

Die Literatur stellt die Wertschöpfung der Projektentwicklung anhand von sieben Wertschöpfungsbausteinen dar: Grundstücksakquisition, Nutzungskonzept, Baurecht, Projektfinanzierung, Baudurchführung, Investment sowie Marketing und Vermietung. Die Bausteine stehen in Verbindung zu den in Kapitel 2.1.4 beschriebenen Phasen und wer-

[12] Vgl. Schulte/Bone-Winkel, (2008), S. 37

[13] Vgl. Falk 1996, S. 501, zit. in Held 2010, S. 88

den im Normalfall bei einer klassischen Projektentwicklung durchlaufen. Je nach Art der Projektentwicklung unterscheidet sich der Beitrag zur Wertschöpfung der jeweiligen Bausteine. Gleichzeitig stellen die sieben Wertschöpfungsbausteine die Exit-Möglichkeiten im Laufe der Projektentwicklung dar.[14] Die folgende Abbildung verdeutlicht diese Ausführungen.

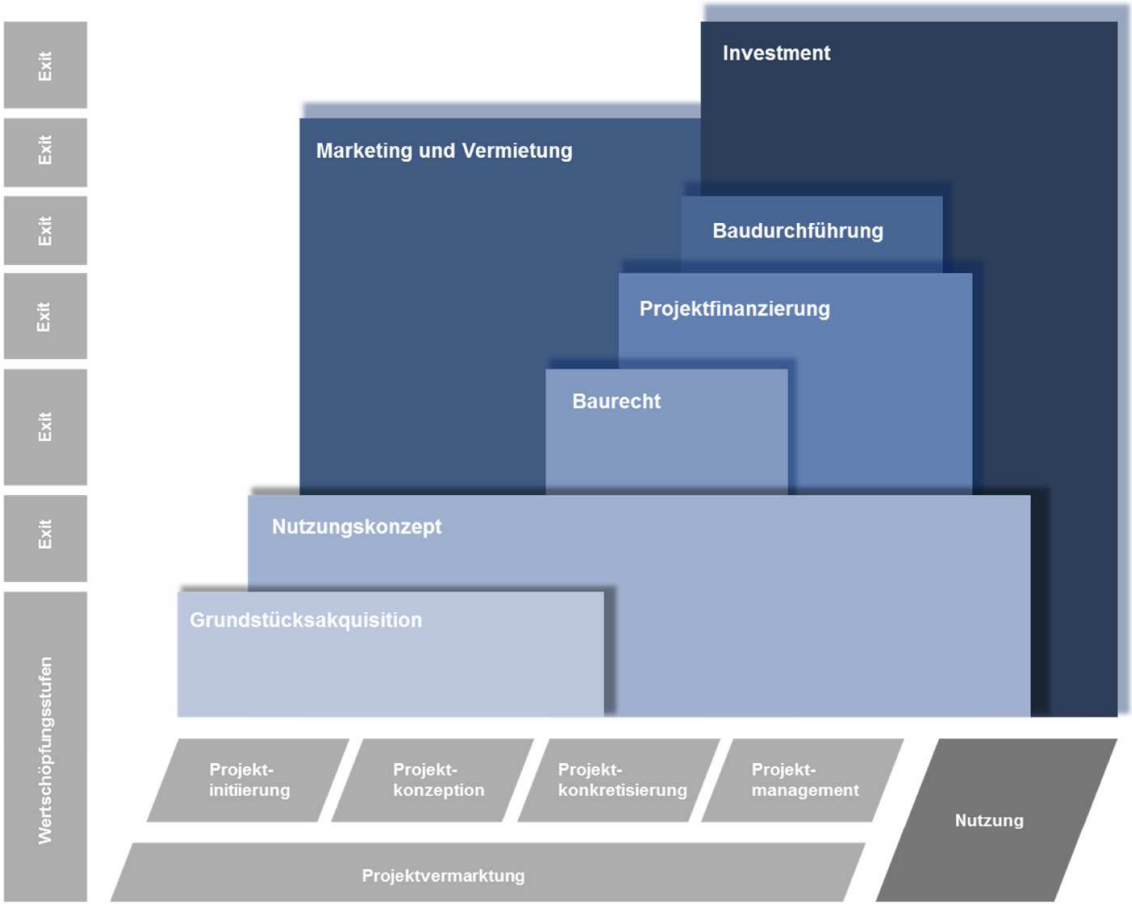


Abbildung 4: Wertschöpfungsbausteine im Projektentwicklungsprozess, in Anlehnung an Bone-Winkel/Isenhöfer/Hofmann (2005), S. 270.

[14] Vgl. Bone-Winkel/Isenhöfer/Hofmann 2005, S. 269–271

2.1.6 Risiken in der Projektentwicklung

Die klassische Projektentwicklung[15] zählt zu den risikoreichsten unternehmerischen Aktivitäten überhaupt. Dies ist dadurch begründet, dass hohe Kapitalinvestitionen für das Schaffen von Produkten erforderlich sind, welche bezüglich Zeit und Raum fixiert sind und in der Regel auf einen kleinen Markt abzielen, dessen künftige Nachfrage unsicher ist. Je weiter eine Projektentwicklung fortgeschritten ist, desto höher ist die Gewissheit über die Risiken. Zur selben Zeit sinkt im Verlaufe der Projektentwicklung jedoch auch die Manövrierfähigkeit. Zu Beginn verfügt der Projektentwickler über die höchste Manövrierfähigkeit bei gleichzeitig höchster Unsicherheit. Dem Projektentwickler fehlt am Ende des Prozesses die Manövrierfähigkeit fast vollständig, während er eine maximale Sicherheit besitzt.[16] Die folgende Abbildung zeigt diesen Sachverhalt auf.

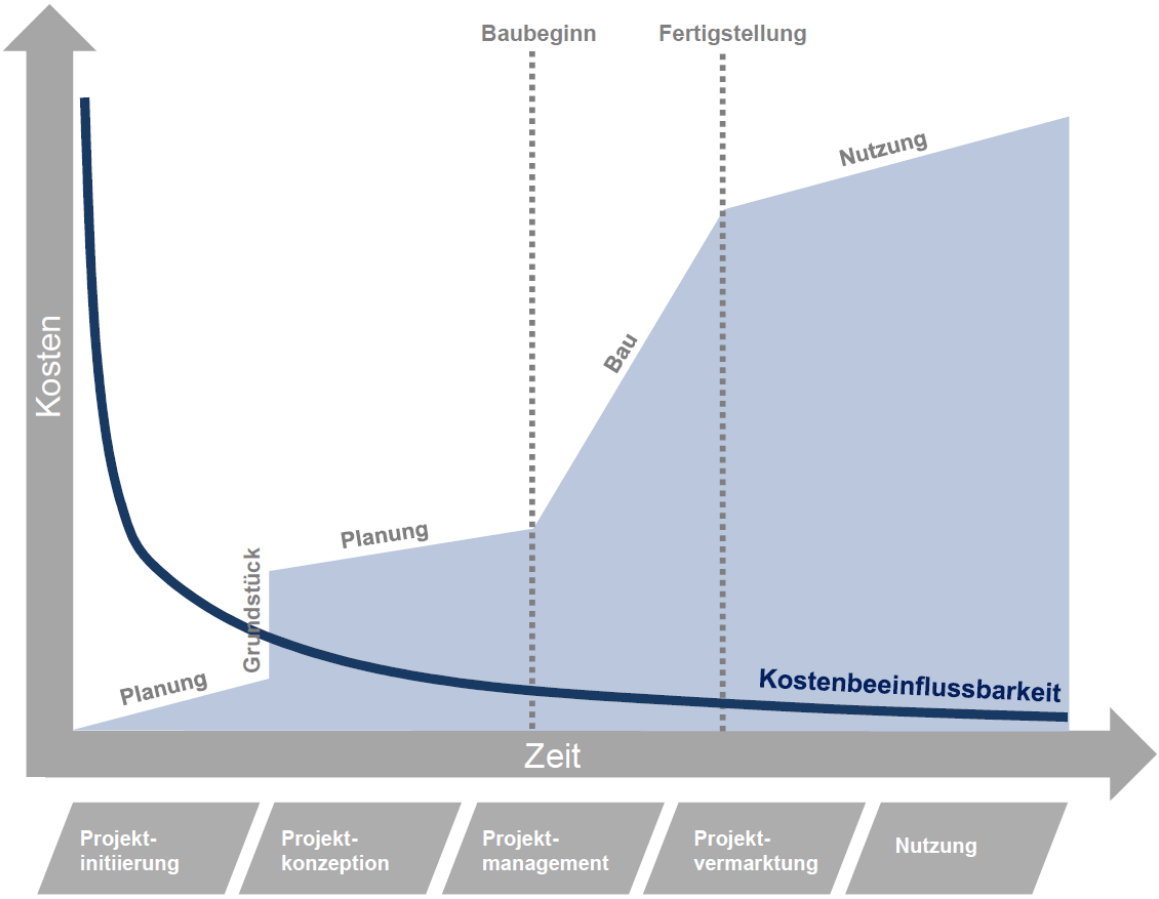


Abbildung 5: Kostenentwicklung und -beeinflussbarkeit im Projektentwicklungsprozess, in Anlehnung an Isenhöfer (1999), S. 93.

---

[15] Die Phasen der klassischen Projektentwicklung werden im Kapitel 2.1.4 der vorliegenden Arbeit erklärt.

[16] Vgl. Isenhöfer 1999, S. 92

Das Kapitel 2.3 der vorliegenden Arbeit erläutert eingehender den Begriff Risiko und die Theorie des Risikomanagements.
In der Projektentwicklung können die folgenden Risikoarten der klassischen Projektentwicklung auftreten, wobei sich diese nicht immer klar voneinander abgrenzen lassen:

Entwicklungsrisiko

Unter dem Entwicklungsrisiko ist das Risiko der Vermietung oder Veräusserung bei unzureichender bzw. nicht marktkonformer Projektkonzeption bezüglich Standort und Nutzung zu verstehen. Es wird auch als Markt- oder Ertragsrisiko bezeichnet. Weiter unter den Begriff des Entwicklungsrisikos fallen das Prognose- und das Planungsrisiko. Das Prognoserisiko bezeichnet die Gefahr, dass sich die Rahmenbedingungen, auf deren Basis der Entscheid zum Entwicklungsbeginn getroffen wurde, nicht bewahrheiten. Kommen die im Rahmen der Projektinitiierung und Projektkonzeption erbrachten Leistungen zum Ergebnis, dass das Projekt gestoppt werden muss, spricht man vom Planungsrisiko. Die bis zum Abbruch angefallenen Kosten müssen abgeschrieben werden.[17]

Die nachfolgenden Massnahmen können unter anderem zur Reduzierung des Entwicklungsrisikos beitragen:

- gewissenhafte Einschätzung der eigenen Fähigkeiten und Ressourcen[18]
- Auswahl fachlich versierter und erfahrener Projektpartner[19]
- Systematische und umfassende Analysetätigkeit (Markt-, Standort-, Nutzungs-, Wettbewerbs-, Risiko- und Rentabilitätsanalysen)[20]
- rechtzeitige Aufnahme der Projektvermarktung
- Risikoteilung durch Bildung von strategischen Allianzen[21]

Zeitrisiko

Die Überschreitung der geplanten Entwicklungsdauer kann zu einer nicht vorhergesehenen Zinsbelastung auf das eingesetzte Fremdkapital führen. Ursachen von Abweichungen vom Zeitplan können interner (z. B. ungenügende Organisations- oder Ressourcenbildung) oder externer (z. B. Verzögerung der Bewilligungen durch Einspra-

---

[17] Vgl. Isenhöfer 1999, S. 94
[18] Vgl. Miles et al. 1991, S. 160, zit. in Isenhöfer 1999, S. 95
[19] Vgl. Vernor 1981, S. 11, zit. in Isenhöfer 1999, S. 95
[20] Vgl. Miles et al. 1991, S. 306, zit. in Isenhöfer 1999, S. 95
[21] Vgl. Isenhöfer 1999, S. 95

chen) Natur sein. Eine Verzögerung der Projektentwicklung kann ebenfalls dazu führen, dass sich die Rahmenbedingungen hinsichtlich der Nachfrage- oder Wettbewerbssituation verändern und das definierte Produkt nochmals überprüft und gegebenenfalls angepasst werden muss.[22]

Die nachfolgenden Massnahmen können zur Reduzierung des Zeitrisikos beitragen:

- professionelle Projektorganisation (Zeitplanung, Terminplanung und Kostenkontrolle)[23]
- Regelmässige Kommunikation mit sämtlichen Projektbeteiligten
- Auswahl fachlich versierter und erfahrener Projektpartner
- Rechtzeitiger Beginn der Projektvermarktung[24]

Genehmigungsrisiko

Für die Erstellung einer Immobilie ist in der Regel eine Baubewilligung der zuständigen Behörde erforderlich. Kritisch einzustufen sind der Ermessensspielraum der Behörden und den möglichen Einsprachen durch Nachbarn oder anderen zur Einsprache Berechtigten. Die daraus resultierenden Auflagen können die Wirtschaftlichkeit des Projekts in Gefahr bringen. Verzögerungen durch langfristige Bewilligungsverfahren, z. B. aufgrund von Einsprachen, fallen jedoch in den Bereich des Zeitrisikos.[25]

Die nachfolgenden Massnahmen können unter anderem zur Reduzierung des Genehmigungsrisikos beitragen:

- frühzeitige und regelmässige Kommunikation mit den jeweiligen Genehmigungsbehörden und Vertretern beteiligter Dritter [26]
- Berücksichtigung öffentlicher Interessen bereits in der Projektkonzeptionsphase
- Einholen eines Bauvorbescheids
- Zeitliche Koordinierung der Planung und Genehmigung
- Aufbau eines positiven öffentlichen Images sowohl des Projekts als auch des Projektentwicklungsunternehmens durch geeignete Public-Relations-Massnahmen[27]

---

[22] Vgl. Isenhöfer 1999, S. 95
[23] Vgl. Wurtzebach/Miles 1994, S. 648, zit. in Isenhöfer 1999, S. 96
[24] Vgl. Isenhöfer 1999, S. 96
[25] Vgl. Isenhöfer 1999, S. 96
[26] Vgl. Vernor 1981, S. 11, zit. in Isenhöfer 1999, S. 96
[27] Vgl. Isenhöfer 1999, S. 97–98

Finanzierungsrisiko

Viele Projektentwicklungsunternehmen verfügen in der Regel nur über eine geringe Eigenkapitalausstattung. Die Durchführung von Projektentwicklungen erfordert den Einsatz von grossen Kapitalsummen. Deshalb sind die Projektentwicklungsunternehmen im Normalfall auf erhebliche Fremdkapitalmittel angewiesen. Somit setzen sich die Projektentwicklungsunternehmen einem Zinsänderungsrisiko aus, welches sie nicht beeinflussen können. Steigende Zinsen haben oft einen Rückgang der Nachfrage oder eine Wertverminderung von Immobilien zur Folge. So können neben der Rentabilität des Projekts aufgrund höherer Finanzierungskosten auch die Vermarktung oder der potenzielle Verkaufspreis beeinträchtigt werden.

Weiter können Verzögerungen der Projektentwicklung erhöhte Zinsbelastungen auf das Fremdkapital bedeuten, was sich unmittelbar auf dem Entwicklungsgewinn auswirkt.[28]

Die nachfolgenden Massnahmen können unter anderem zur Reduzierung des Zeitrisikos beitragen:

- Vermeidung finanzieller Engagements (z. B. Grundstückskauf) vor der endgültigen Entscheidung über die Projektdurchführung[29]
- Festzinsvereinbarungen
- Zins-Hedging (Zins-Cap-Vereinbarungen / Zins-Collar-Vereinbarungen)
- Risikoteilung durch Bildung strategischer Allianzen (z. B.: Joint-Venture-Finanzierung)[30]

Boden- und Baugrundrisiko

Unter den Boden- und Baugrundrisiken werden vor allem Eigenschaften wie Kontaminationen aus Altlasten, Nutzeinschränkungen oder Bauzeitverzögerungen aus vorhandenen Bodengegebenheiten verstanden.[31]

Die nachfolgenden Massnahmen können unter anderem zur Reduzierung des Boden- und Baugrundrisikos beitragen:

- umfangreiche Baugrunduntersuchungen (Baugrundgutachten / Altlastenuntersuchungen)
- Professionelle Vertragsausgestaltung beim Grundstückskauf (z. B. Kauf unter aufschiebenden Bedingungen)[32]

---

[28] Vgl. Isenhöfer 1999, S. 97

[29] Vgl. Wurtzebach/Miles 1994, S. 648, zit. in Isenhöfer 1999, S. 97

[30] Vgl. Wurtzebach/Miles 1994, S. 646, zit. in Isenhöfer 1999, S. 98

[31] Vgl. Isenhöfer 1999, S. 98

[32] Vgl. Isenhöfer 1999, S. 98–99

Kostenrisiko

Die lange Entwicklungsdauer erschwert eine genaue Kostenprognose. In einem frühen Stadium sind etliche Risikofaktoren noch unbekannt oder schwer zu beziffern. Dabei zu nennen sind unter anderem Baugrundrisiken, langwierige Bewilligungsverfahren, Bauzeitverzögerungen. Auch ungenaue Ausschreibungen, Pläne oder Anforderungsprofile können zu Kostenüberschreitungen führen.[33]

Hier kann hinzugefügt werden, dass Projektentwickler für die Erstellung der Immobilie oft einen General- oder Totalunternehmer beauftragen und somit das Kostenrisiko für die Phase der Ausführung grösstenteils abtreten.

Die nachfolgenden Massnahmen können unter anderem zur Reduzierung des Zeitrisikos beitragen:

- Kostenplanung und Kostenmanagement nach DIN276
- professionelle Vertragsgestaltung mit Planern und ausführenden Unternehmen
- Auswahl von fachlich versierten und erfahrenen Projektpartnern[34]

Der Verfasser merkt an, dass im Gegensatz zu anderen europäischen Ländern in der Schweiz ist die Kostenplanung und Kostenermittlung nicht einheitlich geregelt ist. Die folgenden Kostengliederungen kommen in den unterschiedlichen Phasen zur Anwendung: eBKP-H Baukostenplan Hochbau, EKG Elementkostengliederung, BKP Baukostenplan, NPK Normpositionenkatalog. Auf eine genauere Erläuterung und Anwendung der verschiedenen Kostengliederungen wird verzichtet, da dies thematisch nicht zum Verständnis der vorliegenden Arbeit erforderlich ist.

Earn-out-Risiko

Grundsätzlich endet für einen Trader-Developer eine Projektentwicklung mit dem Verkauf der fertiggestellten Immobilie an einen Investor.[35] Es ist üblich, dass der Projektentwickler dem Investor für eine bestimmte Zeit, in der Regel ein bis drei Jahre nach der Fertigstellung, die vereinbarten Mietzinserträge garantiert. Dies wird durch den Projektentwickler in Form von Mietzinsgarantien zuhanden des Investors versichert.

Es war aber in den letzten Jahren vermehrt zu beobachten, dass der Werkpreis der Immobilie erst nach einer gewissen Zeit nach Fertigstellung und Übergabe der Immobilie an den Investor endgültig festgelegt wird. Dabei wird der auf Basis der Soll-Mieterträge

---

[33] Vgl. Isenhöfer 1999, S. 97

[34] Vgl. Isenhöfer 1999, S. 99

[35] Vgl. Kapitel 2.1.3 der vorliegenden Arbeit

vereinbarte Werkpreis beispielsweise drei Jahre nach Übergabe anhand der tatsächlichen Mieterträge neu berechnet. Daraus ergibt sich eine Werkpreisreduktion oder eine Werkpreiserhöhung.

Diese sogenannten Earn-out-Modelle sind eine Form einer Akquisition, bei der der Kaufpreis vom zukünftigen finanziellen Erfolg der gekauften Unternehmung abhängt.[36] Earn-out-Klauseln sind vor allem in Unternehmenskaufverträgen zu finden.

2.2 Theorie und Begriffe des Projektmanagements

Definition Projekt

Der Begriff Projekt wird als ein „Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist“[37]. definiert. Dabei kann ein Projekt die folgenden Eigenschaften aufweisen:

- eine Zielvorgabe
- zeitliche, personelle, finanzielle oder weitere Begrenzungen
- eine projektspezifische Organisation[38]

Nach Kyrein (2002) ist ein Projekt weiter gekennzeichnet durch:

- Einmaligkeit, d.h. eine Ausnahmesituation für alle Entscheidungs- uns Risikoträger
- erhöhtes Risiko für Entscheidungs- und Risikoträger
- definierten Anfang und definiertes Ende
- thematische Komplexität
- Erfordernis besonderer Fachkenntnisse
- leistungsinhaltliche Komplexität
- Zweck- und Zieldefinition
- Erfordernis des Einsatzes von verschiedenen Menschen mit unterschiedlichen Geschicken, Verantwortlichkeiten und Fähigkeiten[39]

---

[36] Vgl. Institut für Banking und Finance & Finance Weiterbildung der Universität Zürich (2012), o. S.

[37] Deutsches Institut für Normung 2009b, S. 11

[38] Vgl. Deutsches Institut für Normung 2009b, S. 11

[39] Vgl. Kyrein 2002, S. 89–90

Definition Projektmanagement

Der Begriff des Projektmanagements wird teilweise mit unterschiedlichem Inhalt belegt. In der Theorie der Projektentwicklung wird das Projektmanagement als vierte Phase des Phasenmodells verstanden.[40] Mit der Entscheidung, das Projekt zu realisieren, tritt die Projektentwicklung in diese Phase Projektmanagement. Die Ergebnisse der bisherigen Phasen werden im Projektmanagement umgesetzt mit Schwerpunkt auf dem Management von Qualität, Kosten und Terminen.[41] Unter dem Begriff Projektmanagement werden sämtliche Tätigkeiten zur planerischen und baulichen Realisierung, also einer bestimmten Phase, eines Projektentwicklungsprojekts zusammengefasst. Das Projektmanagement beginnt also erst mit der Planung der Immobilie.

Anders wird der Begriff Projektmanagement nach DIN 69901-5 definiert:

Unter Projektmanagement wird keine isolierte Phase, sondern „die Gesamtheit aller Führungsaufgaben, -organisationen, -techniken, und -mittel für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten“[42] verstanden.

Der Begriff Projektmanagement versteht die Führungsaufgaben für die Abwicklung sämtlicher Phasen eines Projekts. Das allgemeine Management kennt weder Anfang noch Ende und wird als Kontinuum angesehen. Im Unterschied zum allgemeinen Management ist ein Projekt jedoch mit der Zielerreichung abgeschlossen.[43]

2.3 Theorie und Begriffe des Risikomanagements

In Kapitel 2.1.6 der vorliegenden Arbeit wurde ausgeführt, dass es sich bei der Projektentwicklung um eine äusserst risikoreiche unternehmerische Tätigkeit handelt. Im selben Kapitel wurden die wichtigsten Risikoarten der Projektentwicklung aufgeführt. In diesem Kapitel werden Begriffe und Definitionen des Risikomanagements erklärt.

Begriff und Definition Risiko

Als Risiko wird grundsätzlich eine Abweichung zwischen dem Soll- und dem Ist-Wert hinsichtlich einer Anforderung verstanden. Dabei kann eine Abweichung negativ (z. B. Mehrkosten bei der Erstellung) wie auch positiv (höhere Erträge als angenommen) sein.

---

[40] Vgl. Kapitel 2.1.4 der vorliegenden Arbeit

[41] Vgl. Bone-Winkel/Blüml/Gerstner 2011, S. 768

[42] Deutsches Institut für Normung 2009b, S.14

[43] Vgl. Kyrein 2002, S. 90

Eine negative Abweichung wird als Gefahr, eine positive Abweichung als Chance bezeichnet.[44]

Der Begriff Risiko ist nicht mit dem Begriff Ungewissheit gleichzustellen. Bei der Ungewissheit kann der Entscheidungsträger keine Einschätzung zur Eintretenswahrscheinlichkeit von bestimmten Ereignissen vornehmen. Beim Risiko sind jedoch objektive oder subjektive Wahrscheinlichkeiten bekannt, sodass diese vom Entscheidungsträger abgeschätzt werden können.[45] Somit können Risiken eine Chance wie auch eine Bedrohung darstellen. In jedem Fall sollen Risiken nicht verdrängt werden. Management von Risiken bedeutet, mit Risiken umzugehen lernen.[46]

Um Risiken in den Risikomanagementprozess aufzunehmen, ist es sinnvoll, die verschiedenen Einzelrisiken in Risikoarten zu unterteilen. Bei der Abwehr von Risiken kann zwischen zwei Ansätzen unterschieden werden. *Der ursachenbezogene Ansatz* zielt auf eine Verminderung oder sogar Eliminierung der Eintretenswahrscheinlichkeit. *Der wirkungsbezogene Ansatz* beabsichtigt, die Tragweite im Falle eines Risikoeintritts zu verkleinern. Eine Gliederung eines Risikos nach seiner Wirkung erscheint nicht sinnvoll, da im Falle eines Risikoeintritts nur selten eine einzige Auswirkung eintritt. Die Gliederung nach Risikoarten hinsichtlich der Ursache eignet sich besser. Es werden Einzelrisiken zusammengefasst, welche auf gleiche oder ähnliche Ursachen zurückzuführen sind.[47]

Definition und Begriff Risikomanagement

Im Risikomanagementprozess sollen Risiken erkannt und beurteilt werden. Chancen sollen genutzt, Gefahren abgewehrt oder minimiert werden. Das projektbezogene Risikomanagement ist als integraler und kontinuierlicher Bestandteil der Unterstützungsprozesse[48] zu verstehen. Dabei enthält das Risikomanagement sämtliche Aktivitäten des systematischen Umgangs mit Risiken. Dies umfasst die Identifikation, Bewertung, Steuerung und Überwachung von Risiken und wird in der Abbildung auf der folgenden Seite dargestellt.[49]

---

[44] Vgl. Danelli et al. 2009, S. 127
[45] Vgl. Wiedenmann 2005, S. 17
[46] Vgl. Häubi 2011, S. 108
[47] Vgl. Girmscheid/Busch 2008, S. 37–38
[48] Vgl. Kapitel 2.4 der vorliegenden Arbeit
[49] Vgl. Wiedenmann 2005, S. 22

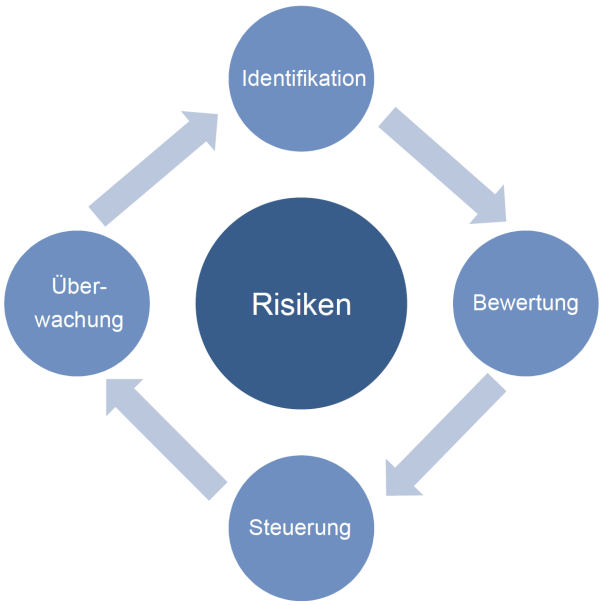


Abbildung 6: Risikomanagementprozess, in Anlehnung an Wiedenmann (2005), S. 22.

Ziel der Risikoidentifikation ist das Erstellen eines Risikokatalogs, in welchem sämtliche Risiken erfasst werden. Damit geeignete Steuerungsmassnahmen getroffen werden können, werden die identifizierten Risiken bewertet. Verbreitet hat sich die Risikobewertung mittels Risikografen. Die folgende Abbildung zeigt ein Beispiel eines Risikografen.

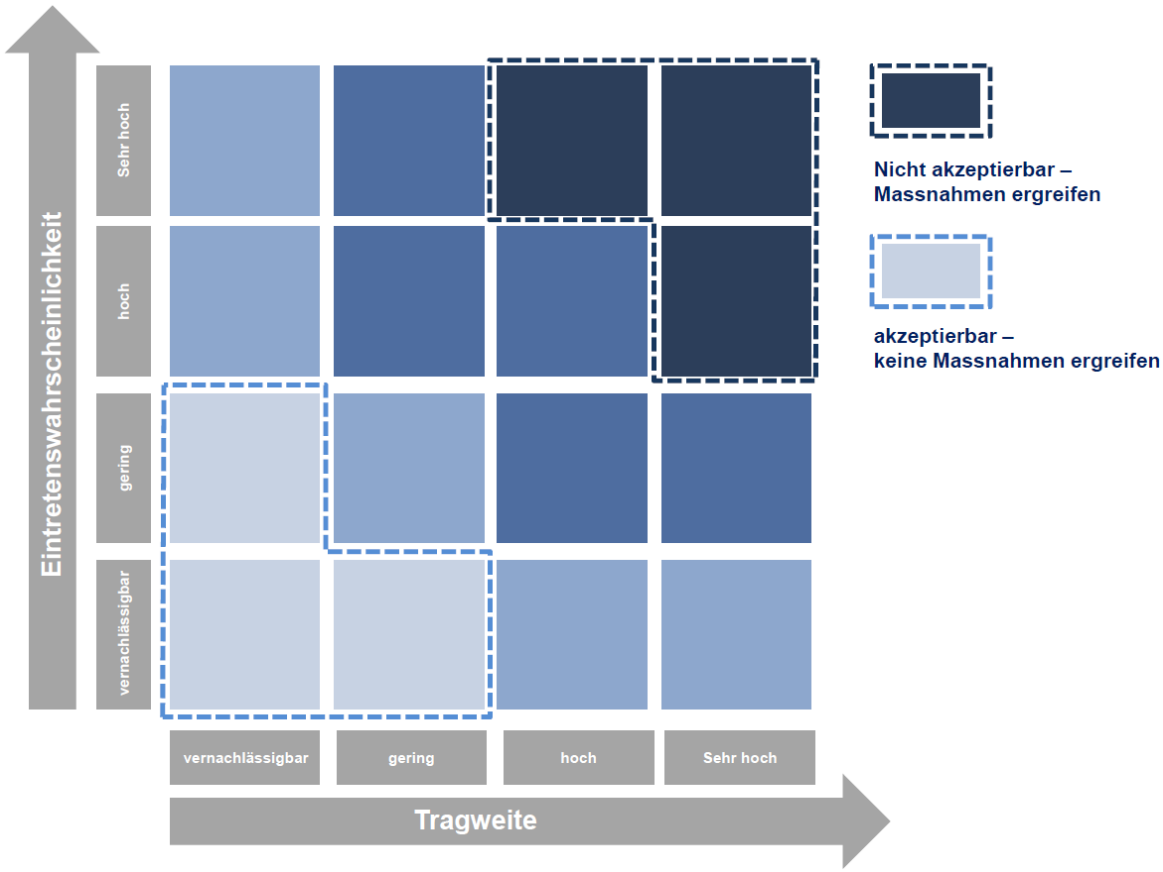


Abbildung 7: Beispiel eines Risikografen, in Anlehnung an Girmscheid/Busch (2008), S. 105.

2.4 Theorie und Begriffe des Prozessmanagements

Nachfolgend werden Theorie und Begriffe der Prozessmanagementlehre wiedergegeben, beginnend mit einer kurzen Einführung in die Organisationlehre.

Organisationstheoretische Grundlagen

Die Organisation beinhaltet die gesamte betriebliche Tätigkeit zur Erreichung der grundsätzlichen strategischen Ziele einer Unternehmung. Dabei können die Ziele monetärer oder ökonomischer wie auch nicht-monetärer oder nicht-ökonomischer Art sein. Die Organisation definiert die Planung und Verwirklichung nach einer bestimmten Ordnung und nach bestimmten Regelungen. In der Literatur wird grundlegend zwischen zwei strukturellen Organisationsbetrachtungen unterschieden.

Die *Aufbauorganisation* dient der Erbringung der Gesamtaufgabe einer Unternehmung. Sie stellt Beziehungen von Positionen, Instanzen und Abteilungen untereinander und deren Verknüpfung zu einer organisatorischen Struktur dar.

Innerhalb der Aufbauorganisation werden die betrieblichen Abläufe in der *Ablauforganisation* vollzogen. Die Ablauforganisation bezeichnet die zielgerichtete Strukturierung der betrieblichen Abläufe innerhalb der Organisationseinheiten mittels Ordnung der Arbeitsabläufe unter Beachtung sach-logischer, personaler sowie raum-zeitlicher Aspekte.[50]

Prozessbegriff

Ein Prozess beschreibt eine Folge von Einzeltätigkeiten bzw. Arbeitsabläufen, welche schrittweise ausgeführt werden, um ein geschäftliches oder betriebliches Ziel zu erreichen. Im Fokus der Gestaltung von prozessorientierten Arbeitsabläufen stehen die nachfolgenden Fragestellungen:

- Wer? Verantwortliche bzw. durchführende Person
- Was? Tätigkeit
- Wann? Zuordnung zum Arbeitsablauf
- Wo? Ort
- Womit? Mittel und Methode
- Wie? Festgelegte Vorgehensweise[51]

[50] Vgl. Held 2010, S. 21–27

[51] Vgl. Held 2010, S. 28–29

Prozessmerkmale

Der Begriff Prozess steht allgemein für Vorgänge mit zeitlicher Dynamik. Ein Prozess beginnt mit einem messbaren Input und setzt diesen in einen messbaren Output um. Ein Prozess kann durch die folgenden Merkmale charakterisiert werden:

- Zeitliche und sachlogische Folge von Tätigkeiten
- Funktions- bzw. organisationseinheitenübergreifend
- Messbare Leistung als Folge ergebnisorientierter Wandlung der Inputs
- Strategie-, Kunden- und Mitarbeiterorientierung

Prozesse enthalten somit die funktions- bzw. organisationseinheitenübergreifende Verknüpfung von zusammengehörigen Tätigkeiten. Das bedeutet eine wiederholbare, logische und zeitliche Abfolge von Aktivitäten oder Aufgaben mit einem eindeutig definierten Anfang und Ende und einer messbaren Leistungserstellung zum Erzielen eines Geschäftsresultats.[52]

Prozesstypen

Nach Rüegg-Stürm (2003) lassen sich Wertschöpfungsprozesse drei Kategorien zuordnen: Managementprozesse, Geschäftsprozesse und Unterstützungsprozesse.

Geschäftsprozesse stellen den praktischen Vollzug der marktbezogenen Kernaktivitäten eines Unternehmens dar. Sie sind direkt auf die Stiftung von Kundennutzen ausgerichtet.

Unterstützungsprozesse stellen die Infrastruktur bereit und erbringen interne Dienstleistungen, welche zum effektiven und effizienten Vollzug der Geschäftsprozesse notwendig sind.

Managementprozesse beinhalten sämtliche grundlegenden Managementaufgaben, welche mit der Gestaltung, Steuerung und Entwicklung einer Organisation zu tun haben. Dazu gehören beispielsweise Planungs-, Koordinations-, Qualitätssicherungs- und Controlling-Aufgaben für die Geschäfts- und Unterstützungsprozesse.[53]

---

[52] Vgl. Held 2010, S. 30–31

[53] Vgl. Rüegg-Stürm 2003, S. 69

2.5 Theorie und Begriffe des „Neuen St. Galler Management-Modells“

Das „Neue St. Galler Management-Modell“ unterscheidet zwischen sechs Begriffskategorien, welche sich auf die zentralen Dimensionen des Managements beziehen: Umweltsphären, Anspruchsgruppen, Interaktionsthemen, Ordnungsmomente, Prozesse, Entwicklungsmodi.[54] Die folgende Abbildung veranschaulicht die Begriffskategorien nach Rüegg-Stürm (2003).

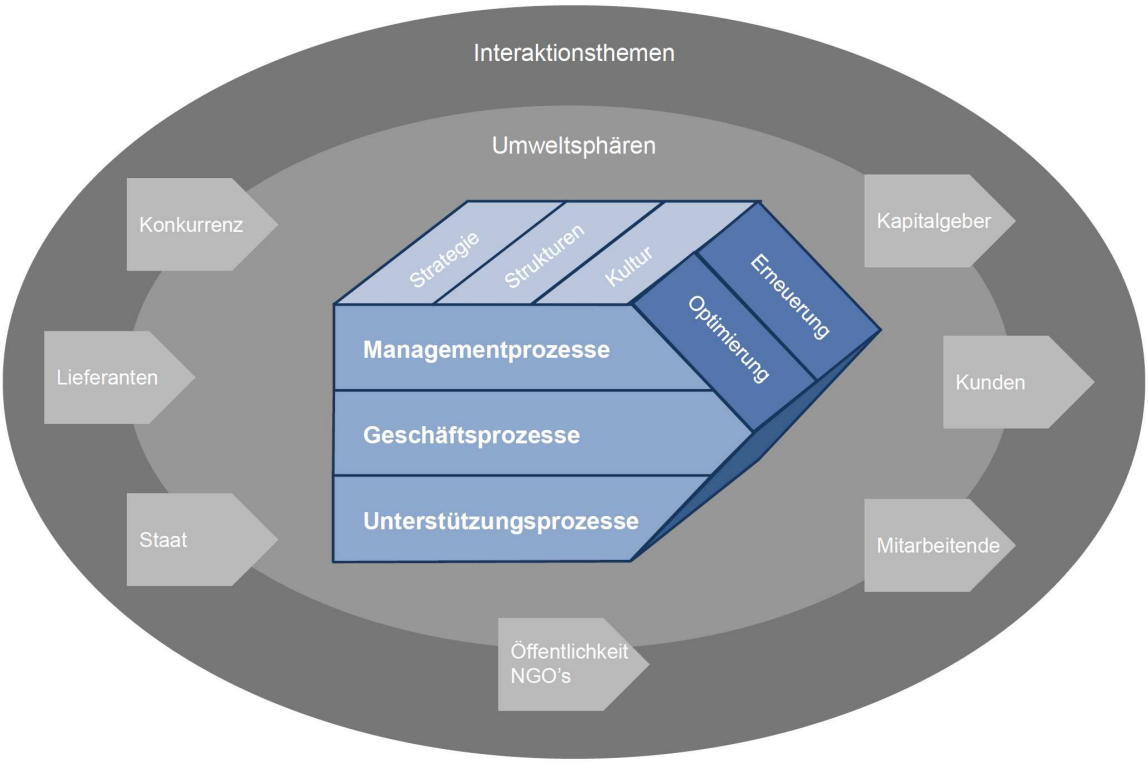


Abbildung 8: Das „Neue St. Galler Management-Modell“, in Anlehnung an Rüegg-Stürm (2003), S. 22.

Nach dem folgenden Überblick über die *sechs Begriffskategorien* nach Rüegg-Stürm (2003) werden die Ordnungsmomente eingehend wiedergegeben.

Unter *Umweltsphären* versteht man die zentralen Bezugsrahmen der unternehmerischen Tätigkeiten. Dazu gehören Gesellschaft, Natur, Technologie und Wirtschaft.

Anspruchsgruppen, auch Stakeholders genannt, sind organisierte und nicht organisierte Gruppen von Leuten, Institutionen und Organisationen, welche von den unternehmerischen Aktivitäten betroffen sind.

[54] Vgl. Rüegg-Stürm 2003, S. 21

Unter *Interaktionsthemen* sind Themen der Austauschbeziehungen zwischen den Stakeholdern und dem Unternehmen zu verstehen, um welche sich die Unternehmenskommunikation mit ihren Stakeholdern dreht. Es wird differenziert zwischen personen- und kulturgebundenen Elementen wie Anliegen, Interessen, Werte etc. und objektgebundenen Elementen wie Ressourcen.

Die *Ordnungsmomente* formen das Alltagsgeschehen, indem sie diesem eine Ordnung übertragen. Damit wird das Alltagsgeschehen auf das Erreichen gewisser Wirkungen und Ergebnisse ausgerichtet.
Sämtliche Wertschöpfungsaktivitäten eines Unternehmens mit den dazugehörigen Führungsaufgaben werden in *Prozessen* geleistet. Die Prozesse lassen sich durch eine sachliche und zeitliche Logik beim Erbringen von spezifischen Leistungen charakterisieren.

Die hohe Umweltdynamik fordert von einem Unternehmen eine ständige Weiterentwicklung. Bei den *Entwicklungsmodi* handelt es sich um fundamentale Muster zur unternehmerischen Weiterentwicklung. [55]

In den nachfolgenden Kapiteln der vorliegenden Arbeit wird der Begriff „Einflüsse“ für die Gesamtheit der Begriffskategorien Umweltsphären, Anspruchsgruppen und Interaktionsthemen verwendet.

Ordnungsmomente

Damit ein Unternehmen ökonomisch überleben kann, muss es nach Rüegg-Stürm (2003) drei Leistungen erbringen: Strategie, Strukturen und Kultur.

Unter *Strategie* wird der Aufbau von Voraussetzungen verstanden, die es einem Unternehmen ermöglichen, langfristig ökonomisch erfolgreich zu sein. Im Zentrum der Anstrengungen steht dabei der Unternehmenserfolg in drei, fünf oder zehn Jahren.[56]
„Eine systematische Auseinandersetzung mit den Grundlagen für den langfristigen Erfolg einer Unternehmung ist Gegenstand des strategischen Managements. In einem anspruchsvollen Aushandlungs- und Entscheidungsprozess unter Berücksichtigung von

[55] Vgl. Rüegg-Stürm 2004, S. 21
[56] Vgl. Rüegg-Stürm 2004, S. 40

Anliegen, Bedürfnissen, Interessen und Werthaltungen beteiligter und betroffener Anspruchsgruppen muss eine Strategie erarbeitet werden.“[57]

„*Strukturen* dienen […] dazu, auf der einen Seite eine angemessene Arbeitsteilung (Differenzierung) zu definieren und damit Effizienz- und Produktivitätsgewinne zu ermöglichen. Auf der anderen Seite sorgen Strukturen dafür, dass die in einem arbeitsteiligen Prozess erbrachten Teilleistungen koordiniert und auf effektive Weise wieder zu einem Ganzen integriert werden.“[58]
In der Unternehmensführung geschieht dies durch Aufbaustrukturen (Organigramm) und Ablaufstrukturen (Festlegung, welche Aufgaben in welcher Abfolge zu erledigen sind, z. B. in Form eines Prozessplans). Das Management kann hier vergleichsweise einfach Veränderungen bewirken, weil es sich dabei um explizit festgelegte Sachverhalte handelt.[59]

„Der Begriff *Kultur* umfasst im Wesentlichen alle symbolischen Bezugspunkte und Gewissheiten, an denen wir Menschen uns im alltäglichen Reden und Handeln in einer selbstverständlichen Weise orientieren und auf die wir uns verlassen können. Zentrale Elemente einer Unternehmenskultur sind beispielswiese:

- Normen und Werte,
- Einstellungen und Haltungen,
- Geschichten oder Mythen zu wichtigen Veränderungen, Verzweigungen oder gar „Bruchstellen“ in der Unternehmungshistorie,
- Denk-, Argumentations- und Interpretationsmuster,
- Sprachregelungen sowie
- kollektive Erwartungen und Hintergrundüberzeugungen,

auf welche die Menschen bei ihrem täglichen Denken und Verhalten grösstenteils unbewusst Bezug nehmen und die sie genau durch diese Bezugnahme stets neu reproduzieren.“[60]
In der Kultur kann ein wesentlicher Erfolgsfaktor einer Unternehmung begründet sein. Die Elemente der Kultur können von ihren Trägern schwer in Worten beschrieben werden. Es ist kaum möglich, die Kultur einer anderen Unternehmung zu kopieren. Allerdings stellt es auch eine sehr grosse Herausforderung für die Geschäftsleitung dar, auf

---

[57] Rüegg-Stürm 2004, S. 40
[58] Rüegg-Stürm 2004, S. 48–49
[59] Vgl. Rüegg-Stürm 2004, S. 49–51
[60] Rüegg-Stürm 2004, S. 55–56

die Kultur einzuwirken, da dieser Bereich, im Gegensatz zur Struktur, organisch und unbewusst in den Köpfen der Mitarbeiter gewachsen ist.[61]

2.6 Theoretische Modelle des Projektentwicklungsprozesses

Um Projektentwicklungsprozesse inhaltlich zu beschreiben und zu konzeptualisieren, existieren in der Theorie verschiedene Modelle. Healey (1991) hat vier unterschiedliche Ansätze zur Beschreibung der Projektentwicklung erkannt, denen die Modelle zugeordnet werden können. Diese vier Modelle werden nachfolgend beschrieben. Obwohl alle vier Modelle einen hohen Erklärungswert aufweisen, werden in diesem Kapitel aufgrund der thematischen Nähe zur Leitfragestellung der vorliegenden Arbeit ausschliesslich Phasenmodelle genauer vorgestellt.

Die *Gleichgewichtsmodelle* basieren auf dem volkswirtschaftlichen Grundsatz, wonach Projektentwicklungen durch Angebot und Nachfrage zustande kommen.

Die *Institutionenmodelle* stellen vor dem Hintergrund behavioristischen bzw. institutionenökonomischen Überlegungen die an der Projektentwicklung beteiligten Akteure und deren Beziehungen ins Zentrum der Betrachtungen.

Das *Strukturmodell* untersucht primär das Verhältnis der Kräfte von Kapital, Arbeit und Eigentum innerhalb des Produktionsprozesses und dessen Einwirkung auf der baulichen Umgebung und die kapitalistische Gesellschaft.

Die *Phasenmodelle* beschreiben den Projektentwicklungsprozess auf eine pragmatische Weise. Es handelt sich dabei um deskriptive Modelle, bei welchen die in der Realität auftretenden Prozesse in einzelne idealtypische Phasen aufgespaltet werden. Damit stehen sie den Ablaufformen von Produktions- und Die6nstleistungsprozessen sehr nahe. Die Prozesskette der Projektentwicklung beginnt mit den bereits genannten Faktoren Standort, Projektidee und Kapital[62] und endet mit der Übergabe der nutzungsbereiten Immobilie.[63]

---

[61] Vgl. Rüegg-Stürm 2004, S. 59

[62] Vgl. Kapitel 2.1.2 der vorliegenden Arbeit

[63] Vgl. Healey 1991, S. 219–238

2.7 Das theoretische Phasenmodell (Basismodell)

In Kapitel 2.1.4 der vorliegenden Arbeit wurden die Phasen der Projektentwicklung vorgestellt. In den nächsten Abschnitten wird erläutert, welche Haupttätigkeiten nach Schulte/Bone-Winkel (2008) den jeweiligen Phasen des Fünfphasenmodells zugeordnet werden. Die folgende Abbildung stellt das Fünfphasenmodell dar.

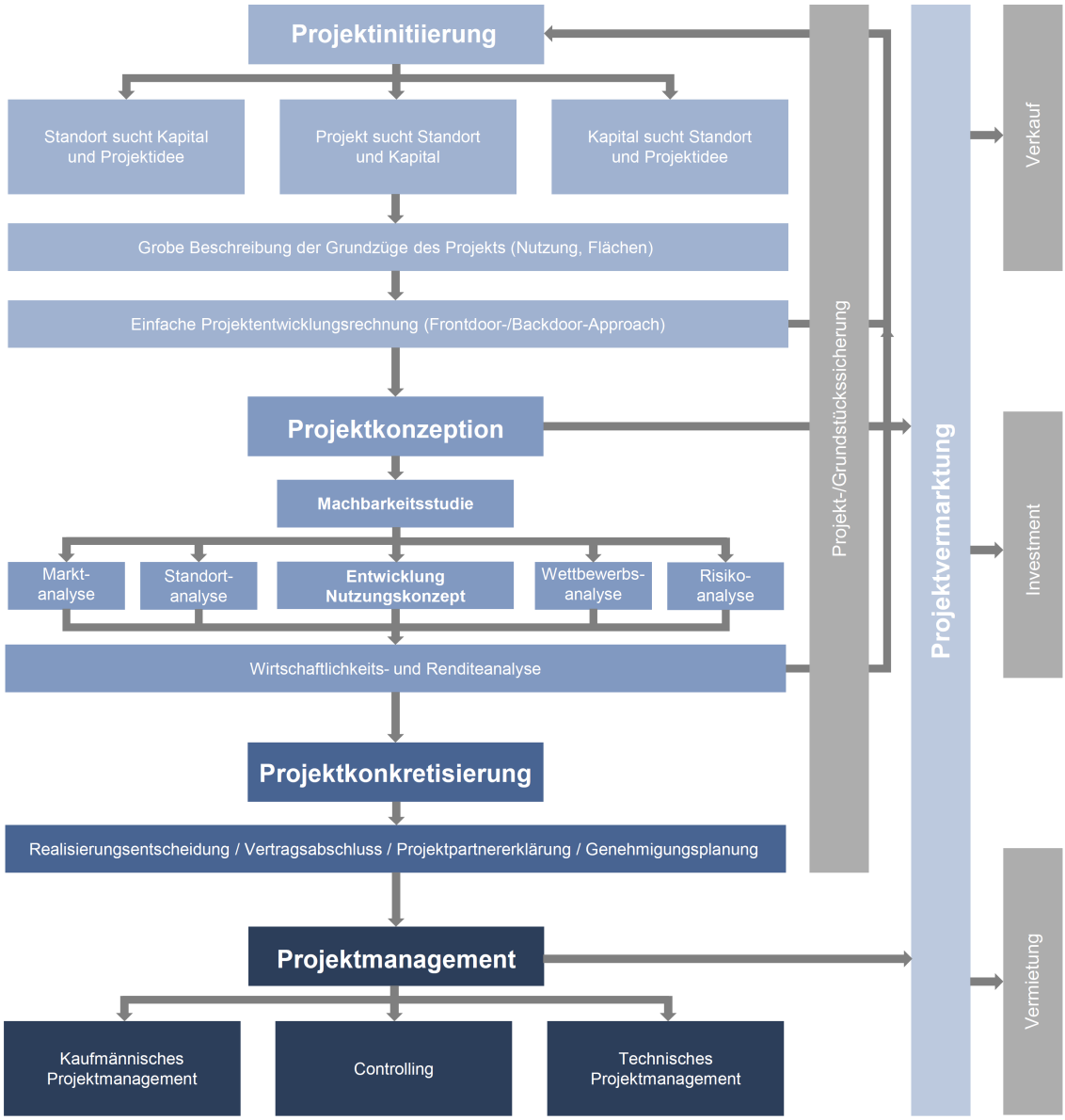


Abbildung 9: Phasenmodell des Projektentwicklungsprozesses, in Anlehnung an Schulte/Bone-Winkel (2008), S. 36.

Tätigkeiten der Projektinitiierung

Die Phase der Projektinitiierung unterscheidet zwischen den drei Ausgangslagen Standort, Projektidee und Kapital.

Ist der Standort vorgegeben, hat der Projektentwickler die Aufgabe, eine für das Grundstück passende Projektidee bzw. Nutzungskonzeption zu suchen. Da der Standort und somit die Lage bereits vorhanden und nicht mehr frei wählbar ist, soll das Grundstück einer höheren und tragfähigeren Nutzung zugeführt werden. Dieser Prozess spielt sich grundsätzlich auf zwei Ebenen ab: Auf der einen Ebene sind die Analysen und Fakten, auf der anderen Ebene die Inspiration und Vision. Der Projektentwickler sollte sich ständig mit der Analyse der Angebots- und Nachfragesituation und dem Verhalten der Zielgruppen auseinandersetzen. Auch muss sich der Projektentwickler mit den soziokulturellen, politisch-rechtlichen, makroökonomischen und technologischen Rahmenbedingungen beschäftigen, da diese sowohl auf die Nutzer wie auch auf die Projektentwicklung wirken. Im Zuge der Projektkonzeption ist eine grobe Standortanalyse zu erstellen. Da zu diesem Zeitpunkt noch unklar ist, ob die Projektentwicklung durchgeführt wird, sollen die Aufwendungen für die Standortanalyse möglichst niedrig gehalten werden.

Auf Basis der Beurteilung des Immobilienmarkts und der Qualität des Grundstücks erarbeitet der Projektentwickler ein grobes Nutzungskonzept sowie eine erste Wirtschaftlichkeitsberechnung.

Ist die Projektidee vorgegeben, besteht die Aufgabe des Projektentwicklers in der Projektinitiierung vorgängig in der Suche eines geeigneten Grundstücks. Dabei bedient sich der Projektentwickler oft seines Netzwerks, bestehend aus anderen Projektentwicklern, Maklern, Investoren, Unternehmern oder aus privaten Kontakten. Da die Grundstückskosten bei vielen Projektentwicklungen den höchsten Kostenblock darstellen und gleichzeitig auch das grösste Wertsteigerungspotenzial aufweisen, kommt dieser Aufgabe eine hohe Bedeutung zu. Die dabei in Erfahrung gebrachten Standorte sind nun unter Berücksichtigung der Nutzungskonzeption auf ihre Eignung zu untersuchen. Um das für die Projektidee bestgeeignete Grundstück zu auszuwählen, wird eine Nutzwertanalyse durchgeführt.

Ist das Kapital vorhanden, gilt es, einen geeigneten Standort und eine geeignete Projektidee zu finden. Dabei entsprechen die Aufgabengebiete denjenigen der beiden ersten Ausgangssituationen.
Aus der ersten Phase Projektinitiierung resultiert eine grobe Beschreibung der Grundzüge des Projekts sowie eine einfache Projektentwicklungsrechnung.

Tätigkeiten der Projektkonzeption

In der Phase der Projektkonzeption wird nun das in der Projektinitiierung grob entwickelte Projekt systematisch analysiert. Der Projektentwickler soll die Realisierungsfähigkeit des Projekts nachweisen und diese begründen können. Am Ende der Projektinitiierung konnte vermutet werden, dass das Projekt gewinnbringend realisiert werden kann. Mittels Machbarkeitsstudie soll in der Projektkonzeption das Ergebnis herbeigeführt werden, dass sich die Projektentwicklung tatsächlich rechnet. Zur Machbarkeitsstudie können die folgenden Analysen gezählt werden: Standort- und Marktanalyen, Nutzungskonzeptanalysen, Wettbewerbsanalysen, Risikoanalysen, Wirtschaftlichkeitsanalysen.
Am Ende der Projektkonzeption kann das Projekt noch immer abgebrochen werden. Da jedoch bereits umfangreiche Analysetätigkeiten erfolgt sind, ist ein Abbruch allerdings bereits mit hohen Kosten verbunden.

Tätigkeiten der Projektkonkretisierung

Hat die Phase Projektkonzeption das Erfolgspotenzial bestätigt, folgt mit der Projektkonkretisierung die Einleitung einer Verhandlungs- und Entscheidungsphase. Spätestens hier treten weitere Projektbeteiligte ein. Dazu gehören Architekten, Fachplaner, Spezialisten, Behörden, Grundstückseigentümer, Unternehmen, Investoren, etc. Zu dieser Phase gehören die Grundstückssicherung, die architektonische Ausgestaltung, das Erwirken der Baubewilligung, die Vergabe der Bauleistungen, die Verhandlung mit Mietinteressenten, die vertragliche Bindung von Ankermietern, die Sicherung der Finanzierung sowie Verhandlungen mit Investoren. Einige dieser Tätigkeiten finden nicht erst in der Projektkonkretisierung statt. Gespräche, Verhandlungen und Vereinbarungen zur Konkretisierung werden bereits ab Beginn des Projekts getätigt. Ebenso können Verträge, wie TU-Werkverträge auch erst nach dem Realisierungsentscheid abgeschlossen werden. Nachdem die vom Projektentwickler festgelegten Bedingungen wie Vermietungsstand, Finanzierungssicherung, Devestitionsstand, Bauleistungsvergabe etc. erfüllt sind, kann die Baufreigabe erfolgen.

Tätigkeiten des Projektmanagements

In der Phase Projektmanagement werden die Resultate der vorgehenden Phasen umgesetzt. Es wird mit der Bauwerkserstellung begonnen. Dabei übernimmt der Projektentwickler im Normalfall die Rolle des Bauherrn.

Im Vordergrund stehen in dieser Phase das Management von Qualität, Kosten und Terminen.

Tätigkeiten der Projektvermarktung

Einzelne Marketingaufgaben müssen bereits von Beginn an und während des gesamten Projektverlaufs wahrgenommen werden. Das Marketing bezieht sich hierbei vor allem auf die Vermietung und Veräusserung des Projekts. Dies kann grundsätzlich in jeder Projektphase erfolgen.

Die vorrangigen Ziele des Projektmarketings können darin gesehen werden, Nutzer zu binden, die Risiken des Preiswettbewerbs zu erkennen und die Projekte vor diesen Risiken zu schützen. Wichtig ist das Aufbauen und Sichern einer Unique Selling Proposition (USP). Mit der USP kann dem Investor oder dem Nutzer ein Vorteil gegenüber Konkurrenzprojekten verschafft werden. Dabei spielen nebst dem Preis auch andere Wettbewerbsdeterminanten eine Rolle.

Der Prozess der Projektentwicklung wird mit der Fertigstellung, der Nutzungsübergabe und der Verwertung des Projekts abgeschlossen. Beim Investor-Developer geht das Projekt in den Bestand über.[64]

---

[64] Vgl. Schulte/Bone-Winkel 2008, S.37–55

2.8 Kritische Würdigung des Basismodells

Die Projektentwicklung kann als eine unternehmerische Aktivität beschrieben werden, bei welcher eine Vielzahl verschiedener Prozesse durch ein Projektentwicklungsunternehmen durchgeführt wird. In der Projektentwicklung transformieren die Projektentwicklungsprozesse Inputs wie Grundstücke zu Outputs wie Immobilien. Diese Ausführung wird in der folgenden Abbildung veranschaulicht.

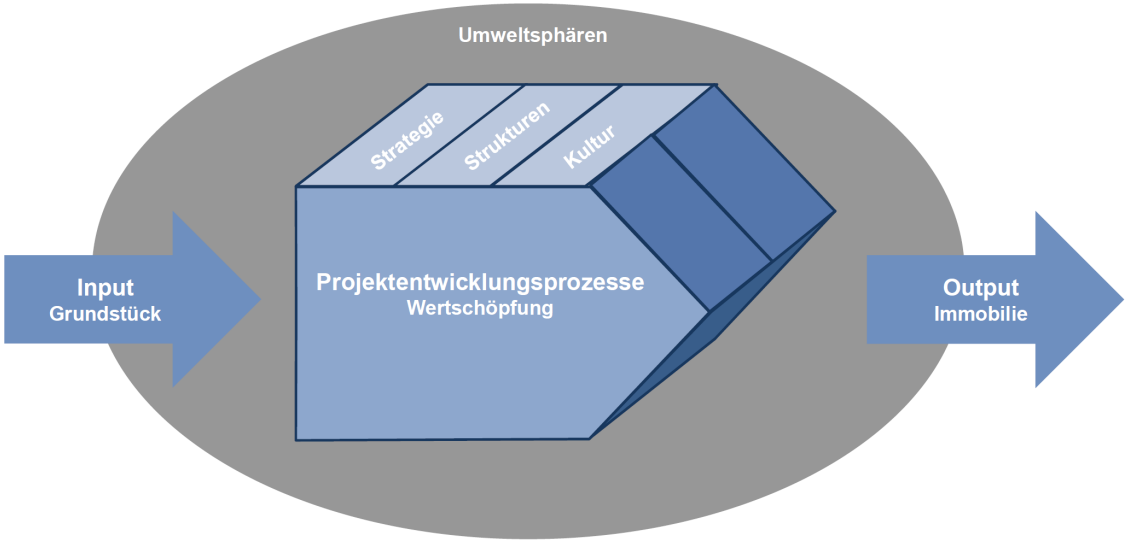


Abbildung 10: Der Transformationsprozess der Projektentwicklung, in Anlehnung an Rüegg-Stürm (2003), S. 22.

Wie bereits in Kapitel 2.1.6 dieser Arbeit ausgeführt, handelt es sich bei der Projektentwicklung um eine äusserst risikoreiche unternehmerische Aktivität. Diverse Risiken können in jeder Projektphase einen entscheidenden Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit einer Projektentwicklung ausüben. Die Projektentwicklung ist eine komplexe Konstellation aus einer grossen Anzahl verschiedener Prozesse, welche vielfältigen Einflüssen und Risiken von Umweltsphären ausgesetzt ist. Das „Neue St. Galler Management-Modell“ beschreibt sechs Kategorien von Managementdimensionen.[65] Der Verfasser fokussiert in der vorliegenden Arbeit auf die Dimensionen der Umweltsphären und der Ordnungsmomente. Dabei wird die Relevanz der weiteren Managementdimensionen nicht infrage gestellt.

Das theoretische Phasenmodell vermag die Realität der Projektentwicklung mit den zahlreichen Risiken und deren Auswirkungen auf den Projektablauf nur ungenügend und unvollständig abzubilden. Der serielle Ablauf der Phasen und der zugehörigen Tä-

[65] Vgl. Kapitel 2.5 der vorliegenden Arbeit

tigkeiten kann durch innere und äussere oft beschränkt beeinflussbare Einflüsse gestört werden. Daraus kann resultieren, dass Tätigkeiten aus vorgängigen Phasen erneut geprüft und gegebenenfalls überarbeitet werden müssen. Auch äussere Einflüsse bewirken, dass Tätigkeiten von späteren Phasen vorgezogen werden müssen. Dies wird in der folgenden Abbildung veranschaulicht.

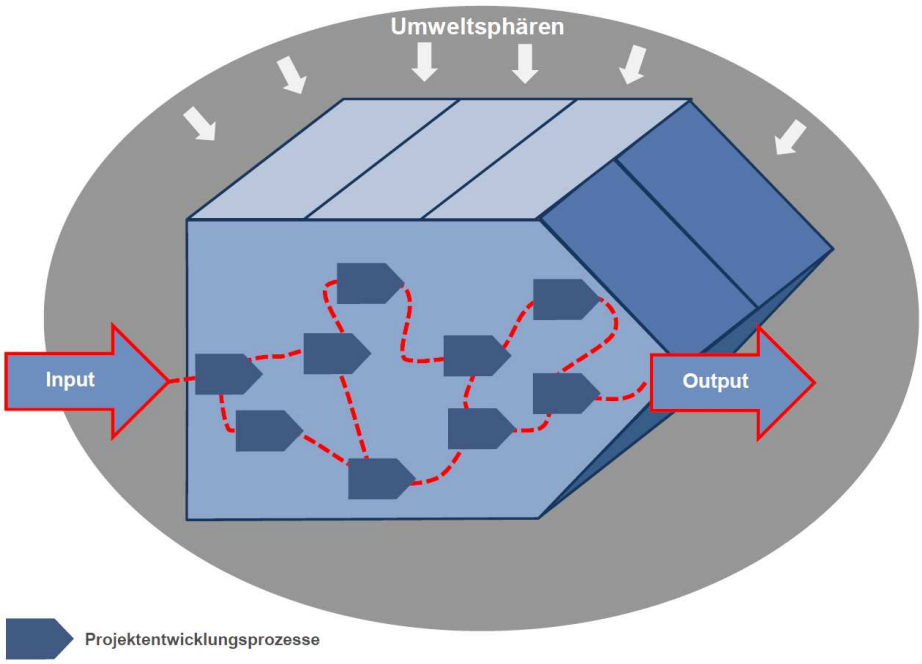


Abbildung 11: Prozesse der Projektentwicklung, in Anlehnung an Rüegg-Stürm (2003), S. 22.

Das folgende fiktive Beispiel soll diese Aussage veranschaulichen. Eine Einsprache zur Bewilligung kann eine Verzögerung von mehreren Monaten oder gar Jahren verursachen. Während dieser Verzögerung kann sich das Projektumfeld massgeblich verändern. Nachfragesituation und Standortattraktivität können sich aufgrund von Konkurrenzprojekten verändern. Währungsveränderungen können die Investitionsattraktivität mindern. Konjunkturschwankungen können das Verhalten und die Kaufkraft von Nutzern und Investoren beeinflussen.
Nach Erwirken der rechtskräftigen Bewilligung ist somit zu empfehlen, die Ergebnisse der vorherigen Phasen zu prüfen. Beispielsweise ist das Nutzungskonzept zu hinterfragen und bei Bedarf an die aktuellen Rahmenbedingungen anzupassen.

Es ist womöglich unzureichend, eine Projektentwicklung streng nach den Tätigkeiten und Phasen des Fünfphasenmodells durchzuführen. In den weiteren Kapiteln der vorliegenden Arbeit wird untersucht, ob diese Darstellung der Projektentwicklungsprozesse der Praxis gerecht wird.

3 Prozessdarstellung am Beispiel von Halter Entwicklungen

3.1 Halter Unternehmungen

Halter Unternehmungen ist ein fast hundertjähriges, inhabergeführtes Familienunternehmen mit rund 200 Mitarbeitern, welches Bau- und Immobilienleistungen in der deutschen Schweiz anbietet. Mit der Grossüberbauung Limmatwest in Zürich gelang der bis anhin als Bau- und Generalunternehmung tätigen Firma 1999 der Schritt in die Immobilienentwicklung. Bis ins Jahr 2007 wurde die Projektentwicklung durch den der Generalunternehmung angegliederten Bereich Halter Generalunternehmung Promotion betrieben. Seit 2007 agieren die drei strategischen Geschäftseinheiten Halter Entwicklungen, Halter Generalunternehmung und Halter Immobilien eigenständig am Markt. Mit der Entwicklung, dem Bau und dem Betrieb decken die Geschäftseinheiten alle Kernkompetenzen rund um den Lebenszyklus einer Immobilie ab. Die Organisation und die Tätigkeitsfelder von Halter Unternehmungen werden in der folgenden Abbildung veranschaulicht.

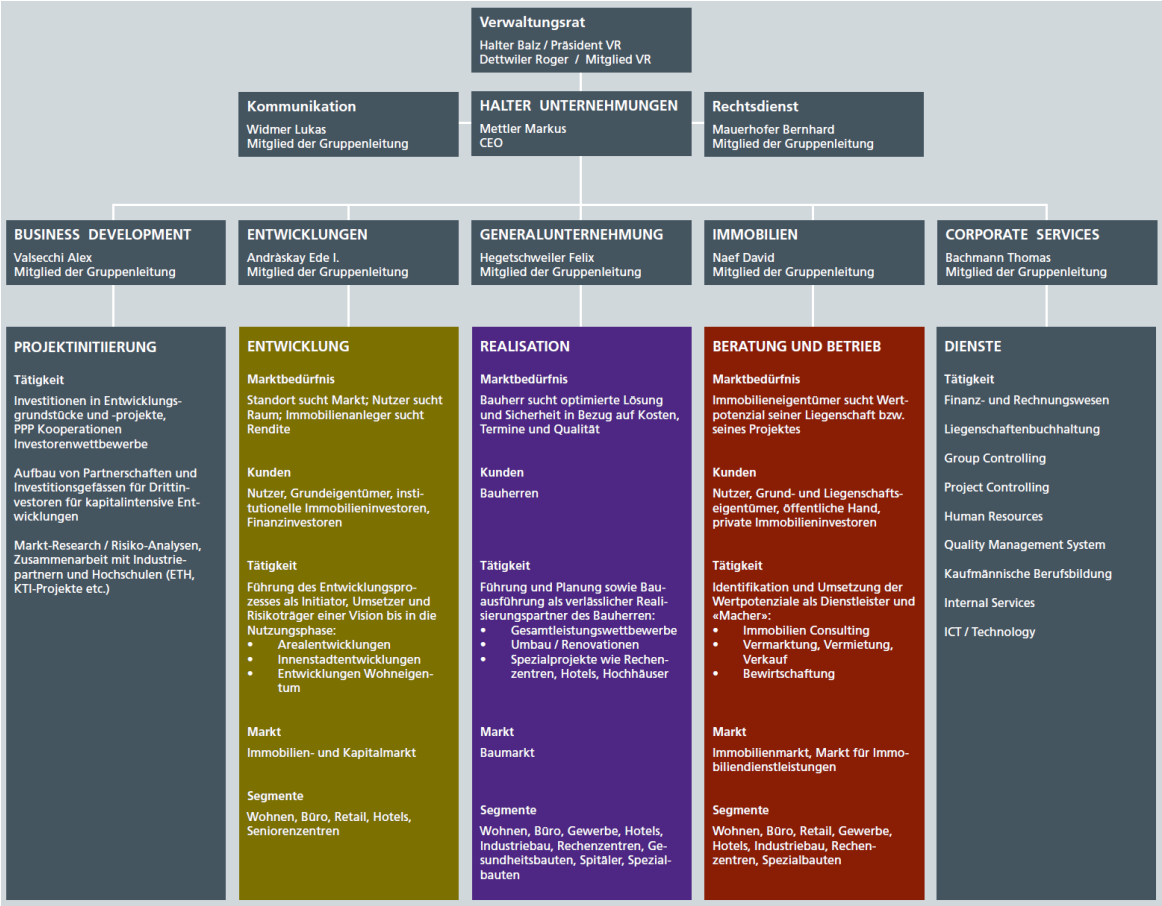


Abbildung 12: Organisation Halter Unternehmungen, Halter Unternehmungen (2012e), o. S.

3.2 Halter Entwicklungen

Halter Entwicklungen ist ein Projektentwicklungsunternehmen für komplexe Areal- und Zentrumsentwicklungen. In der marktkonformen und wertsteigernden Positionierung von Projekten und deren Realisierung liegt die strategische Kernkompetenz. Als Leitlinien dienen eine nachhaltige Stadtentwicklung, die künftige Nutzerbedürfnisse antizipiert, und der gezielte Einsatz von Risikokapital. Halter Entwicklungen übernimmt als Risikoträger die Verantwortung für Entwicklung, Umsetzung und Betrieb.

Aktuell beschäftigt Halter Entwicklungen 32 Mitarbeiter und erwirtschaftet 2012 einen prognostizierten Umsatz von rund CHF 250 Mio. Das Portfolio an Projektentwicklungsprojekten für die nächsten Jahre summiert sich auf ca. CHF 2.9 Mrd. Halter Entwicklungen ist spezialisiert auf die Entwicklung von Industriebrachen, Stadtzentren, Quartieren, innerstädtischen Umnutzungsliegenschaften und Neubauprojekten.[66]

Typologisierung und Verortung Aufgabentyp

Halter Entwicklungen versteht sich als reiner Trader-Developer[67] und übernimmt als Risikoträger die Verantwortung für die Entwicklung, die Umsetzung und den Betrieb. Im Fokus stehen dabei komplexe „Pionierprojekte“ wie Areal- und Zentrumsentwicklungen.[68] Unter dem Begriff „Pionierprojekte“ werden einmalige Entwicklungsprojekte mit hohen interdisziplinären Wirkungszusammenhängen, vielfältigen sozialen Interaktionen und offenen Aufgabenstellungen mit mehreren inhaltlichen und vorgehensmässigen Möglichkeiten bezeichnet.[69] Die Abbildung auf der folgenden Seite veranschaulicht diese Verortung.

---

[66] Vgl. Halter Unternehmungen 2012b, o. S.

[67] Der Begriff Trader-Developer wird in Kapitel 2.1.3 der vorliegenden Arbeit erklärt.

[68] Vgl. Halter Unternehmungen 2012c, o. S.

[69] Vgl. Campi 2012, S. 20

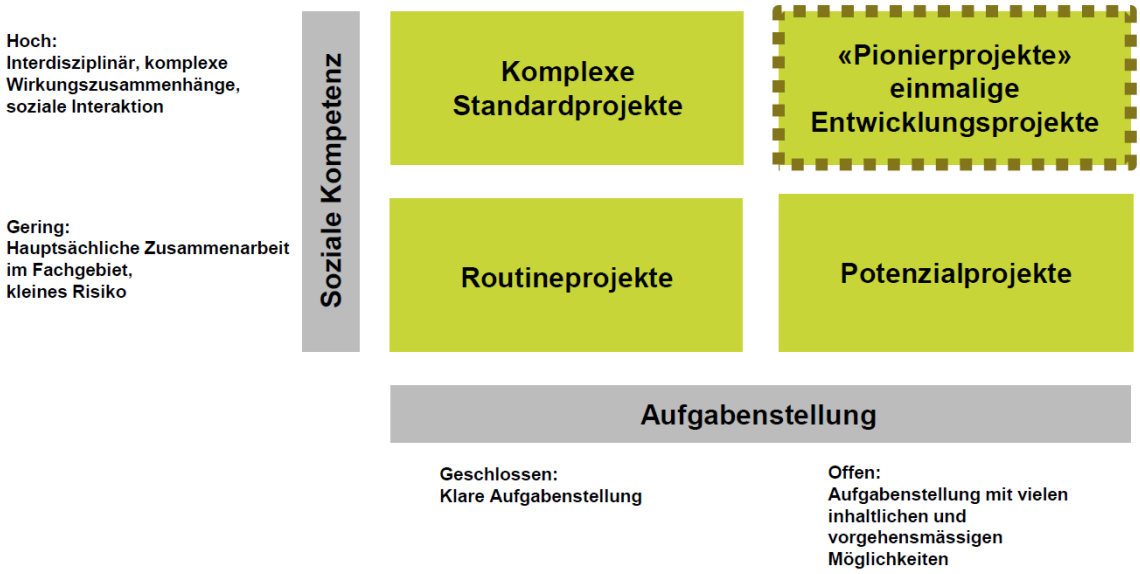


Abbildung 13: Verortung – Aufgabentyp, in Anlehnung an Campi (2012), S. 20.

Organisation Halter Entwicklungen

Auf Unternehmensebene verfügt Halter Entwicklungen über eine Matrixorganisation mit flachen Hierarchien. Die flachen Hierarchien übertragen dem Projektleiter viel Verantwortung und fördern unternehmerisches Handeln. Im Projekt liegen Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung beim Projektleiter. Der Projektleiter versteht sich als Projekt-CEO mit weitgehenden Entscheidungskompetenzen. In seiner Funktion als Projekt-CEO wird der Projektleiter mit spezialisiertem Fachwissen durch die Verantwortlichen der Kompetenzfelder beratend unterstützt. Jedem Projektleiter ist ein Mitglied der Geschäftsleitung zugwiesen, welches im Sinne eines Coachs wirkt. Entscheide werden durch den Projektleiter mit Unterstützung der Kompetenzverantwortlichen und des Coachs vorbereitet und durch die Geschäftsleitung bestätigt. Die Abbildung auf der folgenden Seite zeigt die Matrixorganisation von Halter Entwicklungen.

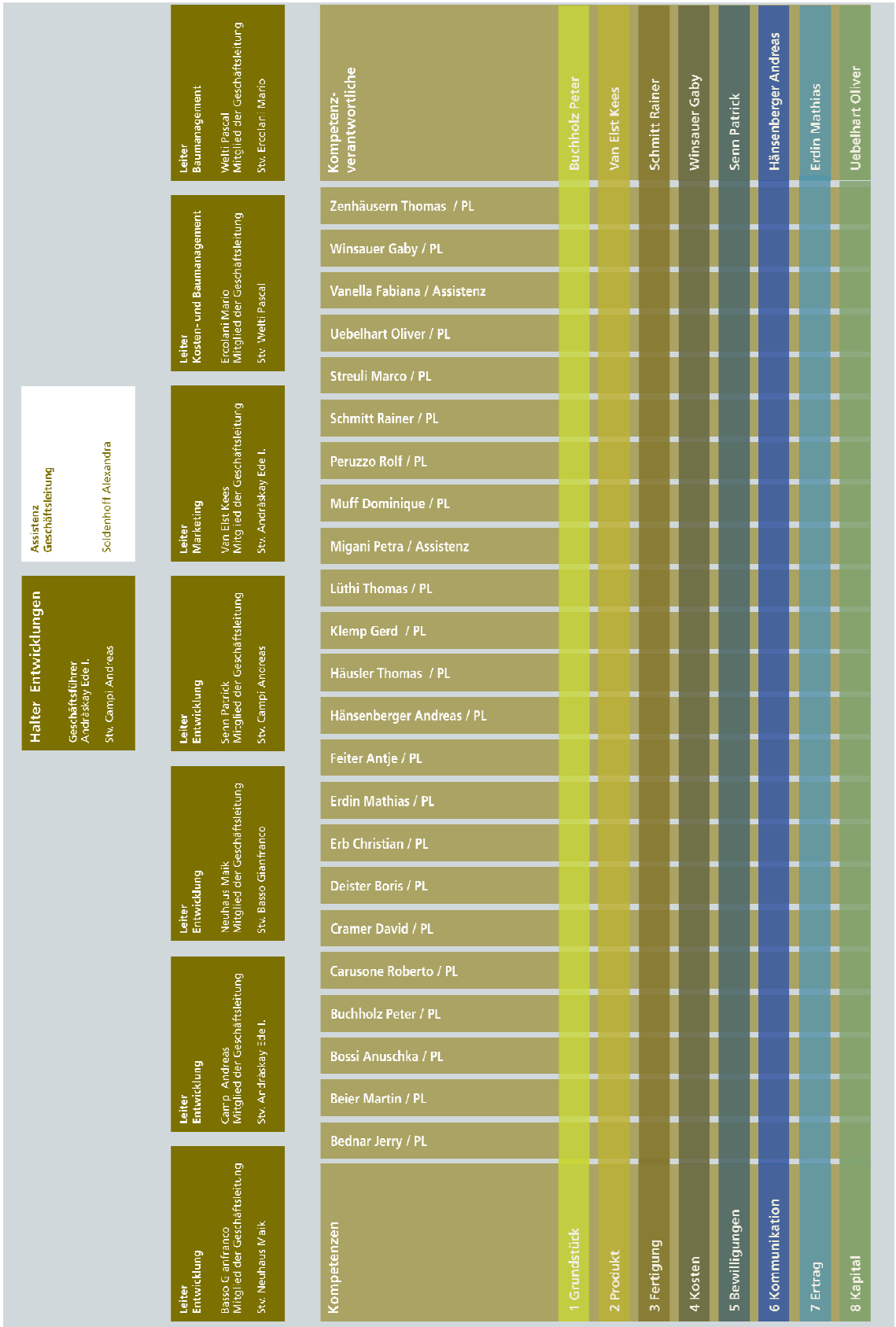


Abbildung 14: Organisation Halter Entwicklungen, Halter Unternehmungen (2012d), o. S.

3.3 Das Halter-Entwicklungsrad

Das Halter-Entwicklungsrad ist eine praxisorientierte Darstellung, die Projektentwicklung mit ihren Disziplinen und ihrem Ablauf abbildet. Es soll die Breite der Entwicklungsaufgaben und die Tiefe der einzelnen Komponenten erfasst werden. Die Anforderungen an einen Projektentwickler sind sehr vielfältig, interdisziplinär und bedingen ein hohes Mass an Fach-, Sozial-, Methoden- und Individualkompetenz. Der Projektentwickler hat die Funktion als Intermediär der unterschiedlichen Anspruchsgruppen, was in nachgehender Abbildung illustriert wird.

Abbildung 15: Der Projektentwickler als Intermediär, in Anlehnung an Campi (2012), S. 34.

Das Halter-Entwicklungsrad soll den Projektleiter in seiner Funktion in jeder Projektphase unterstützen. Es dient der Orientierung und erlaubt dem Projektentwickler das Erkennen von Abweichungen zwischen Soll- und Ist-Zustand in jeder Phase und in jedem Kompetenzfeld.

Der Projektentwicklungsprozess wird in sieben Phasen und in acht Entwicklungskompetenzen gegliedert. Das Projekt wird in einzelne klar erkennbare Teilaufgaben unterteilt und soll den Projektbeteiligten damit in jeder Projektphase Transparenz und Orientierung verschaffen. Die Prozessphasen werden im Halter-Entwicklungsrad als

konzentrische Kreise dargestellt, beginnend mit der ersten Phase „Akquisition“ als äusserster Kreis und endend mit der letzten Phase „Betrieb“ als innerstem Kreis. Die Kompetenzfelder sind als Kreissegmente über die Kreise der Phasen gelegt.

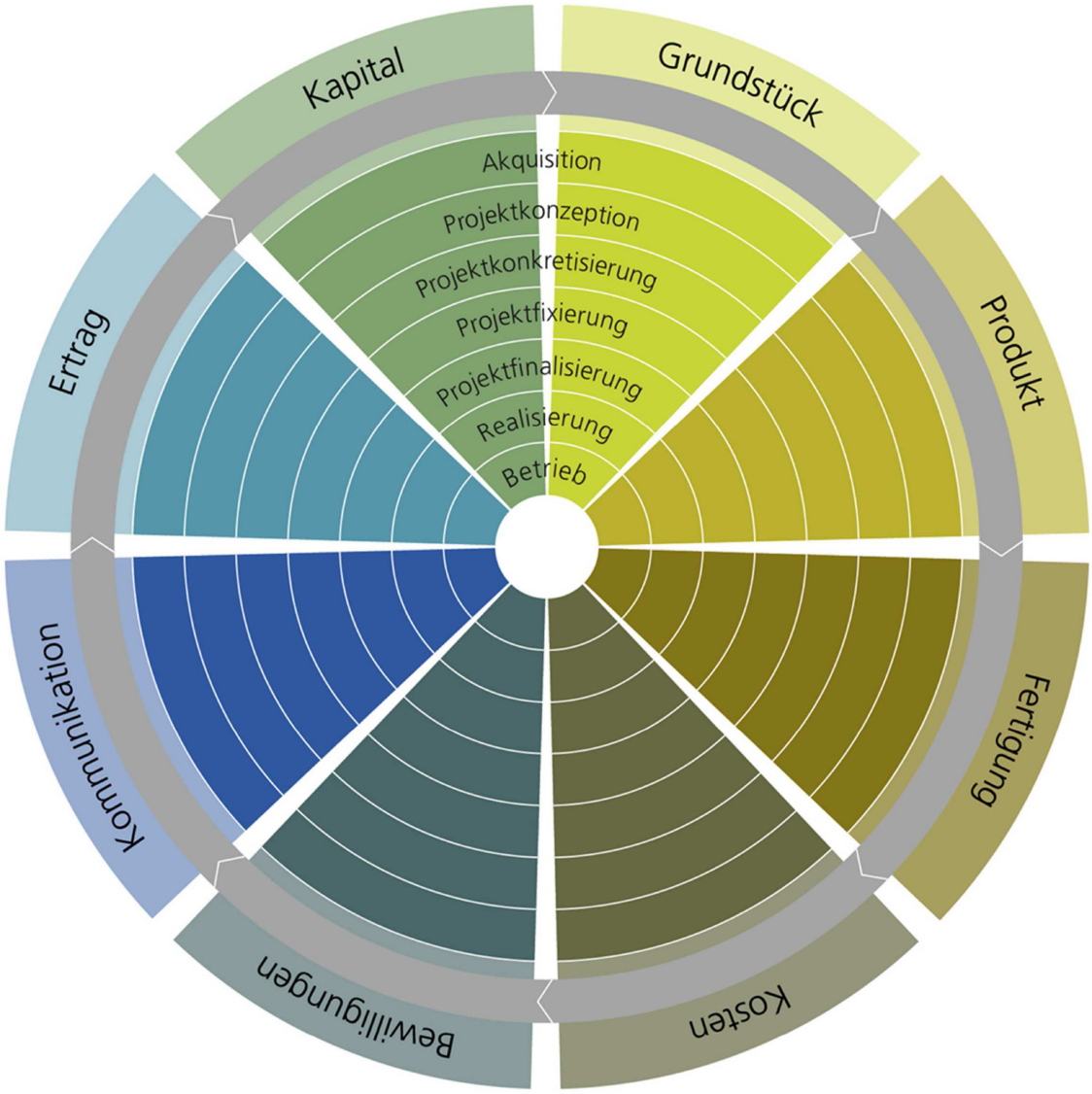


Abbildung 16: Das Halter-Entwicklungsrad, Halter Unternehmungen (2012a), o. S.

Es lassen sich in jedem der acht Kompetenzfelder in jeder der sieben Phasen einer Projektentwicklung Themen aufzeigen und die relevanten Entscheide phasengerecht herbeiführen. Der Prozessbeschrieb, die erforderlichen Grundlagen, die Zuständigkeiten und die zu erbringenden Leistungen werden in der Abbildung auf der nächsten Seite dargestellt. Die vollständige Darstellung des Halter-Entwicklungsrads ist dem Anhang 1 zu entnehmen.

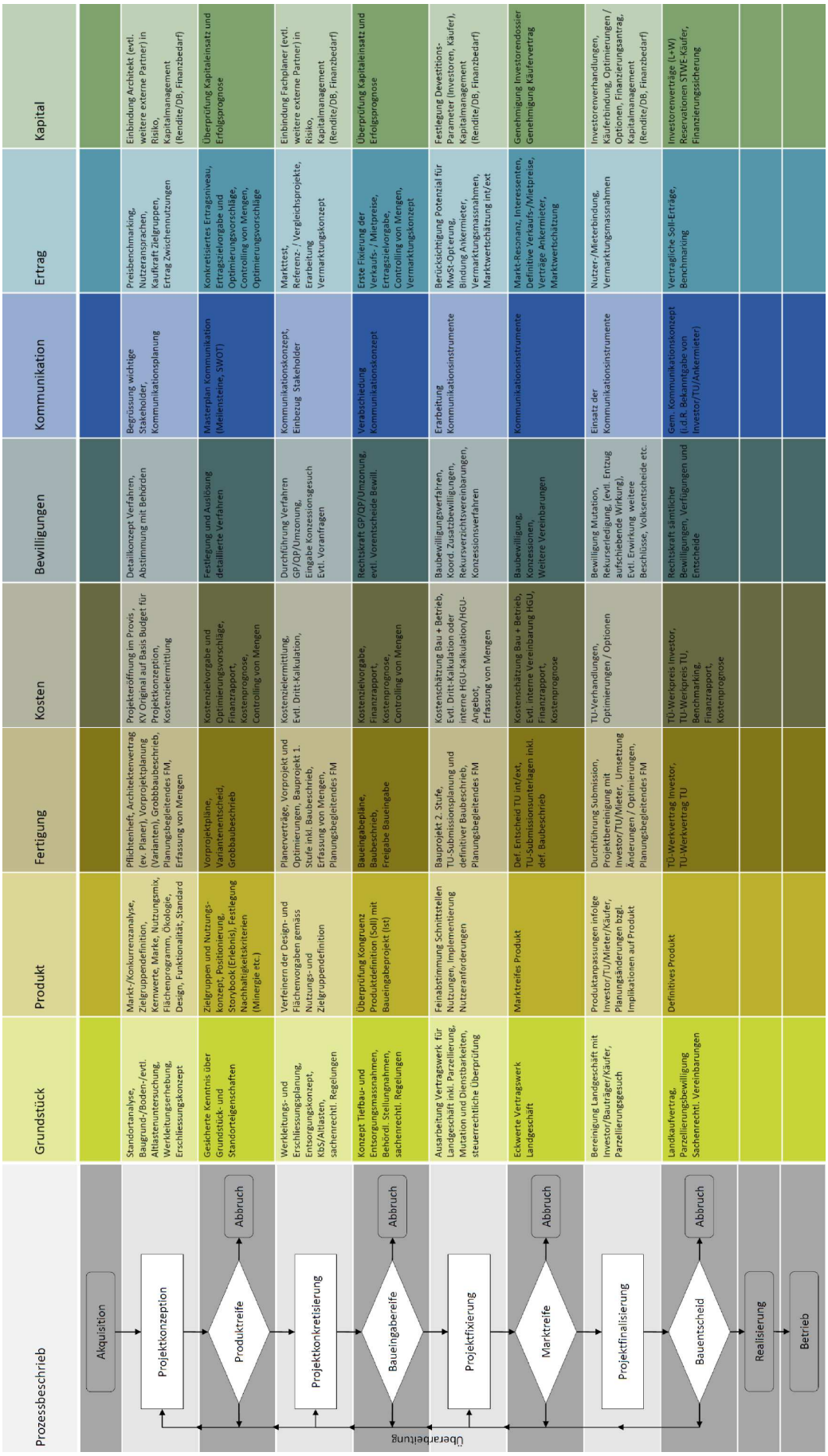


Abbildung 17: Das Halter-Entwicklungsrad – Phasen und Kompetenzen, Halter Unternehmungen (2012a), o. S.

Damit soll ermöglicht werden, den Prozess parallel zu gestalten und in den einzelnen Kompetenzfeldern in verschiedenen Geschwindigkeiten und Vertiefungsstufen vorzugehen. Ein Entscheid zur notwendigen Überarbeitung der Aufgaben eines Kompetenzfelds oder ein Entscheid zum Abbruch wird zwischen diesen sieben Teilphasen getroffen.

Die Phasen[70]

Der erfolgten Akquisition schliesst sich die Phase der Projektkonzeption an. Mit der Projektkonzeption wird das Vorhaben zur Produktreife geführt. Während der Projektkonzeption entsteht der Projektbusinessplan, welcher in den nachfolgenden Phasen erweitert und verfeinert wird. Die Projektkonkretisierung ist der nächste Schritt. Mit Abschluss der Projektkonkretisierung soll das Projekt die Baueingabereife erreichen. Die Marktreife wird mit der Phase Projektfixierung erreicht. Sobald der Prozess in der Phase Projektfinalisierung angekommen ist, erfolgt der Bauentscheid. Hier kann zum letzten Mal die Gelegenheit genutzt werden, das Projekt innerhalb des Prozesses zu überarbeiten oder abzubrechen. Wird das Projekt weiterbearbeitet, folgen die Phasen Realisierung und Betrieb.

Die Kompetenzfelder[71]

In den Kompetenzfeldern des Halter-Entwicklungsrads werden die Hauptaufgaben des Projektentwicklers beschrieben. Der Prozess beginnt beim Grundstück und durchläuft alle Kompetenzfelder bis hin zum Kapital. Mit der Erzeugung des Kapitals mittels Devestition kann in weitere Grundstücke investiert werden. Damit schliesst sich der Kreis bzw. wird das Rad in Bewegung gehalten.

Die folgenden Abschnitte sollen dem Leser einen Überblick über die einzelnen Kompetenzfelder und Prozessschritte verschaffen. Dabei werden nur die wichtigsten Tätigkeiten pro Feld erläutert.

Genauere Angaben und Tätigkeiten zu den jeweiligen Kompetenzfeldern werden im Anhang 1 abgebildet und beschrieben.

Als Ausgangspunkt einer Projektentwicklung gilt es, das *Grundstück* zu entwickeln. Dazu ist eine exakte Standortanalyse notwendig, welche Aufschlüsse geben soll über Eigenschaften des Bodens, mögliche Altlasten, Konzepte zur Erschliessung und Entsor-

---

[70] Vgl. Andraskày 2012, S. 51–52

[71] Vgl. Andraskày 2012, S. 52–53

gung sowie behördliche Stellungnahmen. Weiter werden die Vertragswerke für das Landgeschäft – Landbindung oder Landkauf – inklusive der vorgesehenen Parzellierung erarbeitet.

Die Kompetenz *Produkt* steht als zweites Feld im Halter-Entwicklungsrad. Das Feld beinhaltet unter anderem die Definition von Zielgruppen und deren Werten, die Definition von Nutzungen und des geplanten Nutzungsmix. Auch werden Aussagen zu Umweltstandards, Flächenprogramm, Funktionalität und Design erarbeitet. Das Produkt wird hinsichtlich der Anforderungen der Nutzer und der von Käufern, Investoren oder Mietern gewünschten Anpassungen überarbeitet und verfeinert.

Die *Fertigung* als drittes Segment umfasst die Planung und die Ausführung der Projektentwicklung. Neben Architekten und Planern wird auch das planungsbegleitende Facility-Management einbezogen. Nach Vorliegen von Baugesuchsplänen und Baubeschrieb beginnt die TU-Submissionsplanung, gefolgt von der Bewertung der Totalunternehmen und der Unterzeichnung eines TU-Werkvertrags.
Im Feld der *Kosten* werden bereits früh Kostenziele ermittelt. Für die Erstellung von Kostenschätzungen für den Bau und den Betrieb sowie die Kalkulationen sind phasengerechte Pläne und Beschriebe wie auch Terminziele, Organisationsstruktur und -form des Projekts erforderlich. Nach Prüfung von möglichen Optimierungen, Varianten und Optionen wird der TU-Werkpreis finalisiert und der TU-Werkvertrag abgeschlossen.

Als Nächstes folgt das Kompetenzfeld *Bewilligungen*. Basis der Bewilligungen ist eine frühzeitige Abstimmung mit den Behörden hinsichtlich möglicher Umzonungen und Verfahren von Gestaltungs- oder Quartierplänen. Neben dem ordentlichen Bewilligungsverfahren beinhalten die Tätigkeiten dieses Feldes die Bearbeitung allfälliger Rekurse oder das Einholen von Konzessionen. Auch sind etwaige Volksentscheide zu berücksichtigen. In diesem Kompetenzfeld sollen alle Bewilligungen Rechtskraft erlangen und deren Konsequenzen auf das Projekt, wie zum Beispiel Auflagen, berücksichtigt werden.

Die *Kommunikation* mit den diversen Anspruchsgruppen ist in der Projektentwicklung von grosser Bedeutung. Ein frühzeitige Kontaktaufnahme mit den relevanten Akteuren, deren Einbezug in alle Phasen und die Bereitschaft zum Dialog sind für einen Projekterfolg unumgänglich. Zu den Anspruchsgruppen gehören unter anderem Behörden, Poli-

tik, Verbände, Medien, Grundeigentümer, Investoren, künftige Nutzer und Nachbarn.[72] Die Aufgabe des Projektentwicklers als Intermediär liegt darin, die Interessen der verschiedenen Interessensgruppen zu fördern und auszugleichen.

Das nächste und vorletzte Kompetenzfeld wird mit *Ertrag* überschrieben. Unter anderem werden in diesem Feld die Kaufkraft der Zielgruppen und die Zielvorgaben über die Ertragsgrössen abgeklärt. Zur Plausibilisierung werden Markttests durchgeführt. Um den Ertragswert einer Immobilie festlegen zu können, werden Benchmarks der verschiedenen Regionen und Produktegruppen hinzugezogen. Die Ausarbeitung von Vermarktungsmassnahmen zur Bindung der Mieter stellt ein weiteres Element dieses Kompetenzfeldes dar.

Mit dem letzten Kompetenzfeld *Kapital* schliesst sich der Kreis des Halter-Entwicklungsrads. Während allen Phasen gilt es, auf einen bewussten Einsatz des Kapitals zu achten. Mit der Ertragsprognose als Basis werden die Devestitionsparameter mit den Investoren vereinbart. Diese bilden die Grundlage für den Totalübernehmer-Werkvertrag, welcher zwischen Halter Entwicklungen und dem Endinvestor abgeschlossen wird.

Die neunte Kompetenz *Projektmanagement* kann als Motor des ganzen Halter-Entwicklungsrads betrachtet werden. Das Projektmanagement bestimmt das Tempo, koordiniert die verschiedenen Disziplinen, gleicht die Kompetenzen mit der jeweiligen Phase ab und hält das Rad von der ersten bis zur letzten Phase in Bewegung.[73]

3.4 Untersuchung der Erfolgsfaktoren des Halter-Entwicklungsrads

Wie im Kapitel 2.8 der vorliegenden Arbeit beschrieben, ist die Projektentwicklung eine unternehmerische Tätigkeit, bei welcher Projektentwicklungsprozesse durch ein Projektentwicklungsunternehmen durchgeführt werden. Es soll nun untersucht werden, welche Faktoren innerhalb des Unternehmens Halter Entwicklungen Voraussetzungen und Treiber für eine erfolgreiche Umsetzung des Halter-Entwicklungsrads sind.

---

[72] Vgl. Abbildung 15 der vorliegenden Arbeit

[73] Vgl. Andraskày 2012, S. 52–53

3.4.1 Beschreibung der Befragungsmethode

Im Zentrum der Untersuchung steht das Halter-Entwicklungsrad. Wie bereits in vorgehenden Kapiteln dieser Arbeit ausgeführt, handelt es sich beim Halter-Entwicklungsrad um eine Abbildung von Abläufen und Prozessen auf Basis von Erfahrungen des Unternehmens Halter Entwicklungen. Ziel der Datenerhebung sind konkrete Aussagen über das Halter-Entwicklungsrad und den Faktoren, die zu dessen erfolgreicher Anwendung beitragen. Auf Basis dieser Ausgangslage hat sich der Verfasser für ein Leitfadeninterview mit Mitarbeitern von Halter Entwicklungen als Experten entschieden. Die offene Gesprächsführung soll einen erweiterten Antwortspielraum ermöglichen und damit erlauben, einen Einblick in die Erfahrungshintergründe des Befragten zu erlangen.

3.4.2 Auswahl der Experten

Die Firma Halter Entwicklungen beschäftigt aktuell 32 Mitarbeiter. Davon sind 7 Personen Mitglied der Geschäftsleitung, 22 Projektleiter und 3 Assistentinnen. Eine Stichprobe von 14 Befragungen wurde durch den Verfasser als aussagekräftig beurteilt. Bei der Auswahl der Experten wurde auf ein breites Spektrum der Funktionen sowie auf den Einbezug der Unternehmensstufen geachtet. Es wurden Personen mit folgenden Funktionen befragt:

Halter Unternehmungen:

- Inhaber und Präsident des Verwaltungsrats
- CEO

Halter Entwicklungen:

- Geschäftsführer
- Mitglieder der Geschäftsleitung
- Kompetenzverantwortliche
- Projektleiter und Kompetenzverantwortliche
- Projektleiter

Weiter wurde Wert darauf gelegt, dass die Befragten hinsichtlich ihres Alters, ihrer Berufserfahrung in der Projektentwicklung und ihrer Unternehmenszugehörigkeit eine repräsentative Bandbreite abzudecken vermögen. Der Verfasser ist der Ansicht, dass mit der Anzahl und Auswahl der Befragten die Ergebnisse exemplarisch und damit generalisierbar für das Unternehmen Halter Entwicklungen sind.

3.4.3 Fragestellung

Mittels Experteninterviews soll untersucht werden, welche Faktoren innerhalb des Unternehmens Halter Entwicklungen bestimmend für eine erfolgreiche Anwendung des Halter-Entwicklungsrads sind. Es werden offene Fragen zu den Ordnungsmomenten Strategie, Struktur und Kultur[74] gestellt. Die Fragen des Leitfadeninterviews sind dem Anhang 2 zu entnehmen.

3.4.4 Darstellung der Aussagen

Die nachfolgenden Ausführungen beruhen auf den Aussagen der Befragten und werden sinngemäss wiedergegeben. Wo nicht anders vermerkt, wurden die Ausführungen von einer Mehrheit und unabhängig von Funktion und Unternehmensstufe der Befragten gestützt.

Strategie

- *Ziel* von Halter Entwicklungen ist es, den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Zum Unternehmenswert wurden neben sozialen, ökonomischen und ökologischen Aspekten auch das Humankapital[75] aufgezählt.

- *Strategisch* wird ein Portfolio mit innovativen „Pionierprojekten“ in jeder Entwicklungsphase und mit hohen Wertschöpfungspotenzialen angestrebt. Die Projekte sollen erfolgreich umgesetzt werden. Dazu gehören das frühzeitige Identifizieren und Nutzen von Chancen und das frühzeitige Erkennen und Minimieren von Risiken. Dabei soll schnell und agil gehandelt werden („time to market“), um sich einen Wettbewerbsvorteil verschaffen zu können.

Struktur

- Die *flachen Strukturen* von Halter Entwicklungen sind Voraussetzung für kurze Entscheidungswege sowie schnelle Handlungen und tragen massgeblich zur erforderten hohen Prozessgeschwindigkeit bei. Mit den flachen Strukturen, welche in die zwei Ebenen „Geschäftsleitung“ und „Projektleitung“ gegliedert sind, kann rasch und unmittelbar auf Veränderungen und Einflüsse eingewirkt werden.

---

[74] Vgl. Kapitel 2.5 der vorliegenden Arbeit

[75] Unter dem Begriff Humankapital wird in der Wirtschaftswissenschaft die personengebundenen Wissensbestandteile in den Köpfen der Mitarbeiter bezeichnet. Vgl. Jaeger 2004, S. 1

- Im Zentrum der Projektorganisation steht der *Projektleiter*, welcher mit weitreichenden Entscheidungskompetenzen und breitem, eigenständigem Handlungsspielraum die Rolle als Projekt-CEO wahrnehmen kann. Als zwingende Prämisse zur Umsetzung der Funktion als Projekt-CEO wurden die flachen Strukturen und der auf Vertrauen basierende Entscheidungsspielraum durch die Geschäftsleitung genannt. Die Verantwortung muss ständig beim Projektleiter bleiben. Diese Aussagen wurden durch sämtliche befragten Projektleiter uneingeschränkt gestützt.

- Alle befragten Projektleiter beurteilten die fachliche Beratung der *Kompetenzverantwortlichen* als sehr wertvoll, um innerhalb der zahlreichen Disziplinen der Projektentwicklung fachkundig agieren zu können. Besonders der direkte und unkomplizierte Zugriff auf das fachspezifische Know-how wurde von allen befragten Projektleitern positiv hervorgehoben. Dadurch kann das Prozesstempo hoch gehalten werden. Der Projektleiter bewertet die Informationen der Kompetenzverantwortlichen in eigener Verantwortung. Die Mehrheit der befragten Projektleiter fügte hinzu, dass sich die Notwendigkeit einer fachlich beratenden Unterstützung jedoch hauptsächlich auf eine kleine Anzahl Kompetenzfelder, wie Kosten, Grundstück und Kommunikation, konzentriert. In anderen Kompetenzfeldern fühlen sich die befragten Projektleiter fachlich ausreichend versiert.

- Sämtliche *Mitglieder der Geschäftsleitung* sind neben ihren Aufgaben in der Geschäftsleitung sowohl als Coachs der Projektleiter wie auch operativ als Projektleiter bzw. Gesamtprojektleiter tätig. Diese Mehrfachfunktion wurde durch alle Befragten als Vorteil taxiert. Durch die operativen Tätigkeiten der GL-Mitglieder sind diese in ihrer Rolle als Coach mit der Praxis der Projektentwicklung vertraut und verfügen daher über ein breites Verständnis für die Probleme und Herausforderungen der Projektleiter. Es wurde festgestellt, dass die Mehrfachfunktion eine erhöhte Auslastung der GL-Mitglieder mit sich bringt. Dabei besteht die latente Gefahr, dass die GL-Mitglieder ihre Coaching-Aufgaben zugunsten der eigenen Projektleiter-Tätigkeiten vernachlässigen.

Kultur

- Die Kultur von Halter Entwicklungen wurde mit folgenden Attributen beschrieben: offen, unternehmerisch, engagiert, verantwortungsbewusst, dynamisch, innovativ, direkt, einfach, schlank, klar.

- Es wurde übereinstimmend ausgesagt, dass die Kultur neben den flachen Strukturen ein wesentlicher Treiber für die hohe Prozessgeschwindigkeit darstellt. Besonders die unternehmerische Haltung der Projektbeteiligten und der direkte und einfache Austausch zwischen den internen Projektbeteiligten fördern das hohe Prozesstempo.

- Die Kultur von Halter Entwicklungen ist gleichwohl nicht zwingende Voraussetzung zur erfolgreichen Umsetzung des Halter-Entwicklungsrads. Das Halter-Entwicklungsrad könnte auch bei einer anders geprägten Kultur (z. B. hierarchisch) als Führungs- und Orientierungsinstrument einen Beitrag zur erfolgreichen Projektumsetzung leisten.

- Ein Befragter hat zudem ausgeführt, dass die Kultur von Halter-Entwicklungen am Halter-Entwicklungsrad ablesbar sei: Das Halter-Entwicklungsrad zeigt auf einem Blatt in einfacher und klarer Art und Weise den Projektentwicklungsprozess von Halter Entwicklungen.

Weitere Aussagen

- Beim Halter-Entwicklungsrad handelt es sich nicht um ein Prozessmodell, sondern um ein *Führungs-, Orientierungs- und Kommunikationsinstrument*. Der überwiegenden Mehrheit der Aussagen entnehmend sind Strategie, Strukturen und Kultur von Halter Entwicklungen dabei nicht zwingend Voraussetzung für eine erfolgreiche Anwendung des Halter-Entwicklungsrads. Das Halter-Entwicklungsrad kann als orientierungsunterstützendes Projektentwicklungsinstrument auch in Unternehmen mit unterschiedlich formulierten Ordnungsmomenten Nutzen bringen.

- Das Halter-Entwicklungsrad ermöglicht bei hoher *Prozessgeschwindigkeit* einen Gesamtüberblick und ein paralleles Arbeiten innerhalb der verschiedenen Kompetenzfelder. Die Prozesse werden durch das Entwicklungsrad sichtbar gemacht.

Die Geschwindigkeit wird von der Strategie von Halter Entwicklungen vorgegeben und durch die flachen Strukturen mit kurzen Entscheidungswegen und der offenen, direkten und unternehmerischen Kultur gefördert. Das Halter-Entwicklungsrad an sich vermag keine Prozessgeschwindigkeit zu generieren.

- Das Halter-Entwicklungsrad ermöglicht den Projektbeteiligten, *Chancen und Risiken* frühzeitig zu erkennen und zu nutzen bzw. zu minimieren. Das Halter-Entwicklungsrad hilft den Beteiligten, zu antizipieren und zum richtigen Zeitpunkt Entscheide zu treffen und Massnahmen zu ergreifen.

- Das Halter-Entwicklungsrad unterstützt die Projektbeteiligten in der Orientierung innerhalb der Projektentwicklungsprozesse. Im Zentrum der Prozesse bleibt jedoch der *Projektleiter* mit seinen vielfältigen Kompetenzen. Das Halter-Entwicklungsrad befreit den Projektentwickler nicht von seinen Verpflichtungen und Anforderungen, vorausschauend, antizipierend und unternehmerisch zu handeln.

- Die Aussagen aller Befragten decken sich in der Äusserung, dass das Halter-Entwicklungsrad einen Beitrag zur erfolgreichen Umsetzung der Projekte zu leisten vermag.

3.4.5 Kernaussagen und Fazit der Befragungen

Nachfolgend werden die Kernaussagen der Befragungen sinngemäss aufgeführt. Als Kernaussagen werden hier Äusserungen verstanden, welche von einer Mehrheit der Befragten gestützt wurden und welche durch den Verfasser im Kontext der Befragungsthemen als inhaltlich essenziell eingestuft werden.

Kernaussagen

- Beim Halter-Entwicklungsrad handelt es sich nicht um ein Prozessmodell, welches die systematisierte und standardisierte Vorgehensweise beim Entwickeln von Immobilienprojekten ermöglichen soll. Das Halter-Entwicklungsrad soll als Führungs- und Unterstützungsinstrument verstanden werden, welches die gesamtheitliche Betrachtungsweise der Projektentwicklungsprozesse fördert. Es stützt den Projektentwickler in der iterativen, parallelen und vernetzten Denk- und Vorgehensweise.

Dabei hilft die klare Kategorisierung der Tätigkeiten in Kompetenzfelder.

- Das Halter-Entwicklungsrad kann an sich keine Dynamik und Geschwindigkeit erzeugen. Es kann nicht von einem dynamischen Modell gesprochen werden. Durch die gesamtheitliche Betrachtungsweise und das Bewusstsein von vernetzten und parallelen Prozessen kann es in seiner Anwendung und in Abstimmung mit der Unternehmensstrategie, -struktur und -kultur eine hohe Prozessgeschwindigkeit und eine dynamische Vorgehensweise unterstützen.

- Das Halter-Entwicklungsrad legt dar, dass Aktionen oder äussere und innere Einflüsse in einem Kompetenzfeld möglicherweise Konsequenzen in anderen Kompetenzfeldern hervorrufen. Damit können disziplinübergreifend Risiken und Chancen erkannt und die Wertschöpfung gesichert bestenfalls erhöht werden.

- Das Halter-Entwicklungsrad kann erfolgsunterstützend in der erfolgreichen Umsetzung von Projekten sein, darf jedoch nicht als erfolgsbedingend verstanden werden.

Fazit der Befragungen

Die von der Strategie von Halter Entwicklungen vorgegebene hohe Prozessgeschwindigkeit erfordert einfache und flache Strukturen sowie eine Kultur, welche durch Werte wie Offenheit, Direktheit und unternehmerische Denk- und Handlungsweise auf allen Mitarbeiterstufen geprägt ist.

Das Halter-Entwicklungsrad kann als Orientierungsinstrument bei hoher Prozessgeschwindigkeit („time to market“) die gesamtheitliche Betrachtungsweise der Projektentwicklungsaufgaben stützen und die parallele Bearbeitung der interdisziplinären Tätigkeiten begünstigen.

4 Gegenüberstellung des theoretischen Phasenmodells und der Praxiserfahrungen in Anwendung des Halter-Entwicklungsrads

4.1 Deskriptive Gegenüberstellung

Die Theorie als Ausgangslage ordnet den Projektentwicklungsprozess in die fünf *Phasen* Projektinitiierung, Projektkonzeption, Projektkonkretisierung, Projektmanagement und Projektvermarktung. Demgegenüber teilt das Halter-Entwicklungsrad die Projektentwicklung in sieben Phasen auf: Akquisition, Projektkonzeption, Projektkonkretisierung, Projektfixierung, Projektfinalisierung, Realisation und Betrieb. Im Halter-Entwicklungsrad erscheint dabei die Projektvermarktung nicht als eigenständige Phase oder als Kompetenzfeld. Die zahlreichen Tätigkeiten der Projektvermarktung finden sich in verschiedenen Kompetenzfeldern und in allen Phasen wieder.

Das theoretische Phasenmodell und das Halter-Entwicklungsrad wurden in der vorliegenden Arbeit nicht auf Vollständigkeit der abgebildeten *Tätigkeiten* der Projektentwicklung untersucht. Es konnte festgestellt werden, dass die Kommunikation im Halter-Entwicklungsrad eine eigene Kompetenz bildet, während sie im theoretischen Phasenmodell nicht erwähnt wird. Weiter wurde konstatiert, dass die verschiedenen Tätigkeiten unterschiedlich zugeordnet werden. Während das theoretische Phasenmodell jeder Phase die entsprechenden Tätigkeiten zuweist, besagt das Halter-Entwicklungsrad, dass jede Tätigkeit in jeder Phase zu behandeln ist.

Die Theorie der Phasenmodelle bildet zu erreichende *Meilensteine bzw. Haupttätigkeiten pro Phase* ab. Ebenso beschreibt das Halter-Entwicklungsrad, welche Inhalte pro Kompetenzfeld zu bearbeiten sind. Das Halter-Entwicklungsrad sieht vor Eintritt in die nächste Projektphase vor, dass das Projekt eine der Phase entsprechende Reife erreicht hat. Dies sind die Produktreife, Baueingabereife, Marktreife und Bauentscheid. Es werden pro Kompetenzfeld die Leistungen beschrieben, welche zur Erreichung der Reife und somit zum Übertritt in die nächste Phase erbracht werden sollen. Somit kann ausgesagt werden, dass das theoretische Phasenmodell wie auch das Halter-Entwicklungsrad einen seriellen Grundansatz aufweisen. Wie bereits in Kapitel 0 der vorliegenden Arbeit beschrieben, zeichnet sich ein Projekt unter anderem dadurch aus, dass es eine klare Zielvorgabe beinhaltet. Eine Zielvorgabe muss in idealtypischer Art formuliert werden. Es muss ein als realistisch eingeschätzter Weg, ein Leitfaden, aufgezeigt werden, wie das Projekt erfolgreich zum Ziel geführt werden kann. Das theoretische Phasenmodell

wie auch das Halter-Entwicklungsrad skizzieren diesen direkten Weg zum Ziel, welcher als serielle Abfolge von Tätigkeiten abgebildet wird.

Das theoretische Phasenmodell bildet eine serielle Abfolge von bestimmten Tätigkeiten ab. Mögliche *Szenarien* wie Rückkoppelungen, sich überlappende oder parallele Tätigkeiten, verursacht durch innere und äussere Einwirkungen, werden nicht dargestellt. Das Halter-Entwicklungsrad zeigt im Prozessbeschrieb zusätzlich zum idealtypischen Leitfaden Szenarien auf. Ein Projekt kann in die nächste Phase übergehen, Leistungen von einem oder mehreren Kompetenzfeldern müssen überarbeitet werden, oder das Projekt wird abgebrochen.

In seiner *Darstellungsweise* illustriert das theoretische Modell grob die Tätigkeiten der Projektentwicklung in ihrer Abfolge. Die Tätigkeiten pro Phase werden in der dazugehörigen Literatur ausführlich beschrieben. Das Halter-Entwicklungsrad veranschaulicht auf einem Blatt die vielfältigen Projektentwicklungsprozesse und beschreibt die Tätigkeiten in ihren wesentlichen Grundzügen.

4.2 Erkenntnisse der Gegenüberstellung

Einleitend gilt es, Sinn und Zweck des theoretischen Phasenmodells und des Halter-Entwicklungsrads zu unterscheiden. Beim Fünfphasenmodell handelt es sich um ein theoretisches Modell, welches die Projektentwicklungsprozesse idealtypisch charakterisiert. Das theoretische Phasenmodell zeigt dabei den Regelfall auf. Das Halter-Entwicklungsrad ist grundsätzlich als Arbeits- und Orientierungsinstrument zu verstehen, welches Handlungsanweisungen für die Praxis der Projektentwicklung abbildet.

Es kann festgestellt werden, dass sich die *Phasen* des theoretischen Phasenmodells und des Halter-Entwicklungsrads nicht massgeblich unterscheiden. Das theoretische Phasenmodell versteht das Projektmanagement als eigene Phase. Mit der Phase Projektmanagement ist dabei das Management der Bauwerksrealisierung gemeint. Im Halter-Entwicklungsrad wird die Erstellung der Immobilie als Projektrealisierung bezeichnet. Das Halter-Entwicklungsrad bezeichnet das Projektmanagement als neunte Kompetenz. Dabei wird unter dem Begriff Projektmanagement die Gesamtheit der Führungsaufgaben, -organisationen, -techniken, und -mitteln zur Durchführung von Projekten als Querschnittskompetenz über alle Kompetenzfelder verstanden.

Ursprünglich beinhaltete das theoretische Phasenmodell vier *Phasen*. Das Modell wurde um eine fünfte Phase, die Vermarktung, erweitert. Die Projektvermarktung begleitet den Projektentwicklungsprozess von der Projektinitiierung bis zum Projektmanagement. Der Einbezug der Projektvermarktung über alle Phasen der Projektentwicklung im theoretischen Modell lässt sich als Bestreben zur gesamtheitlichen Betrachtung der Projektentwicklungsprozesse interpretieren.

Während das theoretische Modell eine Auswahl von *Tätigkeiten* pro Phase beschreibt, fordert das Halter-Entwicklungsrad die Behandlung jeder Kompetenz in jeder Projektphase. Daran lässt sich die Absicht des Halter-Entwicklungsrads zu einer gesamtheitlichen und interdisziplinären Betrachtungsweise der Projektentwicklungsprozesse erkennen.

Der Projektentwicklungsprozess wird im theoretischen Phasenmodell in einer seriellen Abfolge von Tätigkeiten dargestellt. Dabei werden die Umweltsphären[76] der Projektentwicklung ausgeblendet. Es werden keine *Szenarien* als mögliche Folge von äusseren und inneren Einflüssen aufgezeigt. Das Halter-Entwicklungsrad versucht, die äusseren und inneren Einwirkungen in die Darstellung des Projektentwicklungsprozesses miteinzubeziehen. Die Konsequenzen von Einflüssen werden innerhalb der Kompetenzfelder verortet. Mögliche Auswirkungen auf weitere Kompetenzfelder werden geprüft. Situativ kann es erforderlich sein, Leistungen von einem oder mehreren Kompetenzfeldern zu überarbeiten. Beim Erreichen eines Meilensteins werden alle Kompetenzfelder auf ihren Stand untersucht. Diese interdisziplinäre und ganzheitliche Betrachtung und Beurteilung geschieht nicht nur beim Erreichen eines Meilensteins, sondern soll vom Projektentwickler bei der alltäglichen Arbeit eingesetzt werden. Auch hier lässt sich erkennen, dass das Halter-Entwicklungsrad als Arbeitsinstrument bestimmt ist, während das theoretische Phasenmodell den systematisierten Regelfall aufzeigt.

Die verschiedenartigen Bestimmungen des theoretischen Phasenmodells und des Halter-Entwicklungsrads werden überdies von den unterschiedlichen *Darstellungsweisen* bekräftigt. Die Theorie gibt die Projektentwicklungsprozesse in Form einer Grafik und auf mehreren Seiten beschrieben ausführlich wieder. Demgegenüber stellt das Halter-Entwicklungsrad in einer Grafik und auf einem Blatt die wesentlichen Projektentwick-

[76] Vgl. Kapitel 2.5 der vorliegenden Arbeit

lungsprozesse übersichtlich dar. Diese einfache Darstellungsweise fördert die regelmässige Konsultation des Halter-Entwicklungsrads als praktische Orientierungshilfe.

5 Vorzüge und Defizite des theoretischen Phasenmodells

Ausgehend von den festgestellten Unterschieden zwischen dem theoretischen Phasenmodell und der Praxis am Beispiel des Halter-Entwicklungsrads und deren Erkenntnissen, werden in diesem Kapitel Vorzüge und Defizite der Theorie identifiziert.

Parallelität von Tätigkeiten

Die Praxis der Projektentwicklung zeigt, dass eine parallele, iterative oder mehrmalige Bearbeitung einer Tätigkeit erforderlich ist. Der Leitsatz des Halter-Entwicklungsrads lautet: „Jede Kompetenz in jeder Phase“. Das theoretische Phasenmodell reiht Tätigkeiten aneinander und ordnet diese den jeweiligen Phasen zu.

Defizit: Das theoretische Phasenmodell mit der seriellen Abfolge von Tätigkeiten bildet die Komplexität und Dynamik der Projektentwicklung nicht hinreichend ab.

Verständlichkeit der Darstellung

Das Halter-Entwicklungsrad sagt aus, dass jede Disziplin in jeder Phase behandelt werden soll. Dabei werden die Disziplinen in den jeweiligen Phasen nicht gewichtet oder priorisiert. Jede Tätigkeit verfügt in jeder Phase über denselben Stellenwert. Das theoretische Phasenmodell ordnet die Tätigkeiten jeweils einer Phase zu.

Vorzug: Das theoretische Phasenmodell ist mit der klaren Zuordnung der Tätigkeiten einfach lesbar und gibt die Grundzüge der Projektentwicklung verständlich wieder.

Vollständigkeit der Darstellung

Das Halter-Entwicklungsrad veranschaulicht die Bedeutung von Tätigkeiten, welche auf den Erfolg einer Projektentwicklung einen massgeblichen Einfluss ausüben können, jedoch in der Theorie nicht erwähnt werden. Als Beispiel sei hier die Kommunikation genannt, welche in der Projektentwicklung von grosser Bedeutung ist. Ein frühzeitige Kontaktaufnahme mit den relevanten Anspruchsgruppen (Grundstückeigentümer, Behörden, Nachbarn, Investoren, Ankermieter, Mieter, Unternehmer, Medien, Öffentlichkeit etc.), deren Einbezug in allen Phasen und die Bereitschaft zum Dialog leisten einen wesentlichen Beitrag zum Projekterfolg.

Defizit: Das theoretische Phasenmodell klammert die Kommunikationstätigkeiten als massgeblichen Erfolgsfaktor der Projektentwicklung aus.

Strukturierung der Darstellung

Das Halter-Entwicklungsrad gruppiert die zahlreichen Tätigkeiten der Projektentwicklung und ordnet diese in Kompetenzfelder. Damit wird der komplexen und vielfältigen Aufgabenlandschaft der Projektentwicklung Struktur und Ordnung gegeben. Mit dieser Darstellung in Kategorien und der einfachen grafischen Darstellung in Form eines Rads kann trotz Parallelität der Prozessbearbeitung die Orientierung unterstützt werden.

Defizit: Das theoretische Phasenmodell erfasst die zahlreichen Tätigkeiten als einzelne seriell aneinandergekoppelte Disziplinen. Dabei ist bei der Darstellung der Tätigkeiten keine klare Ordnung und Struktur gegeben, welche zur Orientierung innerhalb der komplexen Aufgabenlandschaft der Projektentwicklung dienen und eine interdisziplinäre Betrachtungsweise der Tätigkeiten fördern könnte.

Systematische Betrachtungsweise

Das Halter-Entwicklungsrad versucht, den begrenzt beeinflussbaren Einwirkungen durch Umweltsphären, Interaktionsthemen und Anspruchsgruppen Rechnung zu tragen. Die Projektentwicklungsprozesse werden gesamtheitlich dargestellt. Die Disziplinen der Projektentwicklung werden in Kompetenzfelder gefasst und mit den Projektphasen überlagert und vernetzt. Im Falle eines unvorhergesehenen Einflusses wird dessen Auswirkung innerhalb der Kompetenzfelder verortet und dessen möglicher Effekt auf weitere Kompetenzfelder geprüft. So können die Aufgaben parallel und iterativ bearbeitet werden.

Defizit: Das theoretische Phasenmodell beschreibt den Projektentwicklungsprozess in einem von externen Einwirkungen isolierten Kontext. Es geht von der Annahme aus, dass keine Einflüsse auf den Projektentwicklungsprozess einwirken können und dass die serielle Aneinanderreihung der Tätigkeiten nicht gestört wird.

6 Weiterentwicklungsempfehlungen zum theoretischen Phasenmodell

Anhand der Prozessdarstellung der Praxis am Beispiel von Halter Entwicklungen konnten im vorherigen Kapitel Defizite des theoretischen Phasenmodells identifiziert werden. Im Folgenden werden Hinweise zu möglichen Weiterentwicklungen des theoretischen Phasenmodells vorgelegt.

Parallelität von Tätigkeiten

Defizit: Das theoretische Phasenmodell mit der seriellen Abfolge von Tätigkeiten bildet die Komplexität und Dynamik der Projektentwicklung nicht hinreichend ab.

Empfehlung: Um die Komplexität und Dynamik der Projektentwicklung praxisnah abzubilden, ist im theoretischen Phasenmodell der Ansatz einer parallelen und iterativen Prozessbearbeitung abzubilden.

Vollständigkeit der Darstellung

Defizit: Das theoretische Phasenmodell klammert die Kommunikationstätigkeiten als massgeblichen Erfolgsfaktor der Projektentwicklung aus.

Empfehlung: Die Kommunikation ist als weitere Tätigkeit dem Projektentwicklungsprozess hinzuzufügen. Ähnlich der Projektvermarktung begleitet die Kommunikation die Projektentwicklung von der Projektinitiierung bis zur Fertigstellung.

Strukturierung der Darstellung

Defizit: Das theoretische Phasenmodell erfasst die zahlreichen Tätigkeiten als einzelne seriell aneinandergekoppelte Disziplinen. Dabei ist bei der Darstellung der Tätigkeiten keine klare Ordnung und Struktur gegeben, welche zur Orientierung innerhalb der komplexen Aufgabenlandschaft der Projektentwicklung dienen und eine interdisziplinäre Betrachtungsweise der Tätigkeiten fördern könnte.

Empfehlung: Ein sinnvolles Zusammenfügen von Disziplinen in Tätigkeitsfelder mit übergeordneten Bezeichnungen und Beziehungen untereinander fördert ein klareres Verständnis der zahlreichen und vielfältigen Projektentwicklungsaufgaben. Mit der Kategorisierung von Tätigkeiten können die Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Tätigkeiten sichtbar gemacht werden. Die Konsequenzen von äusseren und inneren Einwirkungen auf die Tätigkeiten können verortet werden.

Systematische Betrachtungsweise

Defizit: Das theoretische Phasenmodell beschreibt den Projektentwicklungsprozess in einem von externen Einwirkungen isolierten Kontext. Es geht von der Annahme aus, dass keine Einflüsse auf den Projektentwicklungsprozess einwirken können und dass die serielle Aneinanderreihung der Tätigkeiten nicht gestört wird.

Empfehlung: Um der Praxis der Projektentwicklung gerecht zu werden, sind im theoretischen Phasenmodell die Einflusssphären und deren Konsequenzen für den Projektentwicklungsprozess ansatzweise abzubilden.

7 Schlussbetrachtung

7.1 Fazit

In der vorliegenden Arbeit wurde untersucht, inwieweit das theoretische Phasenmodell die Praxis der Projektentwicklungsprozesse abzubilden vermag. Im Vergleich mit den spezifischen Praxiserfahrungen des Unternehmens Halter Entwicklungen konnte festgestellt werden, dass die Theorie die Realität der Projektentwicklungsprozesse nicht hinreichend wiedergibt. Die serielle Abfolge von Phasen und Tätigkeiten, wie im theoretischen Modell dargestellt, wird der Komplexität, der Interdisziplinarität und der Dynamik der Projektentwicklung nicht gerecht.

Die Praxis der Projektentwicklung bedarf in der Regel einer iterativen Vorgehensweise mit paralleler Leistungserbringung, was in der der sequenziellen Prozessdarstellung des theoretischen Phasenmodells nicht wiedergegeben wird.

Zahlreiche Sphären, deren Einflüsse und Ansprüche nur beschränkt vorhersehbar und steuerbar sind, wirken auf die Prozesse der Projektentwicklung. Die im theoretischen Phasenmodell beschriebenen Phasen können in Folge dieser Einwirkungen selten in der vorgesehenen Form und Abfolge durchlaufen werden. Das theoretische Phasenmodell blendet die Einflusssphären aus und bildet deshalb die Praxis der Projektentwicklung nur unzulänglich ab.

7.2 Diskussion

Mit dem theoretischen Phasenmodell und dem Halter-Entwicklungsrad wurden einander zwei Abbildungen der Projektentwicklungsprozesse gegenübergestellt, welche sich in ihrem Sinn und Zweck grundlegend unterscheiden. Das theoretische Phasenmodell beabsichtigt, den Regelfall der Projektentwicklung idealtypisch abzubilden. Demgegenüber versteht sich das Halter-Entwicklungsrad als praktisches Arbeitsinstrument.

Im Zentrum der Untersuchungen stand das Halter-Entwicklungsrad und somit das Abbild von Praxiserfahrungen des Unternehmens Halter Entwicklungen. Damit konnte lediglich ein Ausschnitt und ein begrenztes und unvollständiges Abbild der Praxis der Projektentwicklungsprozesse wiedergegeben werden.

Die aufgezeigten Defizite und Weiterentwicklungsempfehlungen des theoretischen Phasenmodells haben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie sind als Hinweis und Richtung für weitere Untersuchungen der Theorie der Projektentwicklungsprozesse zu verstehen.

Die Erkenntnisse zum Halter-Entwicklungsrad basieren auf den subjektiven Erfahrungen und Wahrnehmungen der Befragten, welche im Rahmen eines offenen Leitfadeninterviews gesammelt wurden.

Dennoch konnten im untersuchten Ausschnitt der Projektentwicklungspraxis Komponenten gefunden werden, welche Rückschlüsse auf Defizite der Theorie der Projektentwicklungsprozesse zuliessen und Hinweise zu möglichen Weiterentwicklungen ermöglichten.

7.3 Ausblick

Ausgehend von den Befragungen wurde in dieser Arbeit konstatiert, dass das Halter-Entwicklungsrad die Prozessbeteiligten von Halter Entwicklungen in der gesamtheitlichen Betrachtungsweise der Projektentwicklung unterstützt. Inwiefern ein Arbeitsinstrument wie das Halter-Entwicklungsrad tatsächlich zum Erfolg einer Projektentwicklung beitragen kann, ist schwerlich zu messen. Die Heterogenität von Projektentwicklungen lässt die Mess- und Vergleichbarkeit von Projekten kaum zu.

Anhand der Praxiserfahrungen von Halter Entwicklungen konnten Hinweise zu möglichen Defiziten der Theorie der Projektentwicklung gegeben werden. Um weitergehende Aussagen zu Defiziten und Weiterentwicklungspotenzialen der theoretischen Projektentwicklungsprozesse machen zu können, sind die praktischen Erfahrungen und Erkenntnisse einer Vielzahl von Projektentwicklungsunternehmen aufzunehmen und auszuwerten.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Andràskay, E. I. (2012): Mit Struktur Dynamik erzeugen, in: Halter Unternehmungen (Hrsg.): Komplex – Das Magazin von Halter Unternehmungen, Zürich 2012, S. 50–53

Bone-Winkel, S. (1994): Das strategische Management von offenen Immobilienfonds unter besonderer Berücksichtigung der Projektentwicklung von Gewerbeimmobilien, Köln 1994 (zugl. Diss. European Business School Oestrich-Winkel 1994)

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./Blüml, A./Gerstner, N. (2011): Projektentwicklung und Stadtentwicklung, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band III, Stadtplanerische Grundlagen, 2. Aufl., München 2011, S. 751–779

Campi, A. (2012): Projektentwicklung am Beispiel von Halter Entwicklungen, Vorlesung MAS Real Estate, Zürich 20.01.2012

Danelli, G./Häberli, T./Hasenmaile, F./Inderbitzin, J./Ly, M./Margadant, T./ Metz, A./Pedrett, H./Pelizzari, R./Schmidiger, M./Wegelin, S./Wetzel, T. (2009): Immobilienentwicklung, in: Kammer Unabhängiger Bauherrenberater (Hrsg.): Immobilienmanagement – Handbuch für Immobilienentwicklung, Bauherrenberatung, Immobilienbewirtschaftung, Zürich 2009, S. 77–200

Deutsches Institut für Normung (2009a): DIN 69901-2 Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 2: Prozesse, Prozessmodell, Berlin 2009

Deutsches Institut für Normung (2009b): DIN 69901-5 Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 5: Begriffe, Berlin 2009

Diederichs, C. J. (1994): Grundlagen der Projektentwicklung / Teil 1, in: Bauwirtschaft, 48(1994)11, S.43–49

Falk, B. (1996): Fachlexikon Immobilienwirtschaft, Landsberg 1996

Girmscheid, G./Busch, T. A. (2008): Projektrisikomanagement in der Bauwirtschaft, Berlin 2008

Halter Unternehmungen (2012a): Das Halter-Entwicklungsrad, in: halter-unternehmungen.ch, 2012. Online verfügbar unter: http://www.halter-unternehmungen.ch/de/halter-entwicklungen/kompetenzen [abgerufen am 17.06.2012]

Halter Unternehmungen (2012b): Daten und Fakten, in: halter-unternehmungen.ch, 2012. Online verfügbar unter: http://www.halter-unternehmungen.ch/de/halter-entwicklungen/ueber-uns/facts [abgerufen am 17.06.2012]

Halter Unternehmungen (2012c): Kernkompetenz: Areal- und Innenstadt-Entwicklungen, in: halter-unternehmungen.ch, 2012. Online verfügbar unter: http://www.halter-unternehmungen.ch/de/halter-entwicklungen [abgerufen am 17.06.2012]

Halter Unternehmungen (2012d): Kompetenz und Verantwortung, in: halter-unternehmungen.ch, 2012. Online verfügbar unter: http://www.halter-unternehmungen.ch/de/halter-entwicklungen/ueber-uns/organisation [abgerufen am 17.06.2012]

Halter Unternehmungen (2012e): Organisation, in: halter-unternehmungen.ch, 2012. Online verfügbar unter: http://www.halter-unternehmungen.ch/de/halter-gruppe/ueber-uns/organisation [abgerufen am 17.06.2012]

Häubi, F. (2011): Projekt- und Prozessmanagement: Einführung in Problemlösungsmethoden und Managementansätze in der Immobilienentwicklung, Vorlesung MAS Real Estate, Zürich 19.08.2011

Healey, P. (1991): Models of the development process: a review, in: Land Development Studies Education Trust (Hrsg.): Journal of Property Research, 8(1991), London 1991, S. 219–238

Held, T. (2010): Immobilien-Projektentwicklung – Wettbewerbsvorteile durch strategisches Prozessmanagement, Heidelberg 2010

Institut für Banking und Finance & Finance Weiterbildung der Universität Zürich (2012): Earn-out, in: bf.uzh.ch, 2012. Online verfügbar unter: http://www.bf.uzh.ch/financewiki/index.php/Earn-out [abgerufen am 20.07.2012]

Isenhöfer, B. (1999): Strategisches Management von Projektentwicklungsunternehmen, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.), Schriften zur Immobilienökonomie, Band 8, Köln 1999 (zugl. Diss. European Business School Oestrich-Winkel 1998)

Jaeger, B. (2004): Humankapital und Unternehmensstruktur – Ordnungspolitik für Unternehmer, Wiesbaden 2004

Kyrein, R. (2002): Immobilien, Projektmanagement, Projektentwicklung und –steuerung, 2. Aufl., Köln 2002

Loepfe, A. (2011): Der CUREM-Ansatz und Einführung in das erste Modul, Vorlesung MAS Real Estate, Zürich 07.03.2011

Miles, M. E./Berens, G. L./Eppli, M. J./Weiss, M. A. (1991): Real Estate Development - Principles and Process, Washington D.C. 1991

Rüegg-Stürm, J. (2003): Das neue St. Galler Management-Modell: Grundsatz einer integrierten Managementlehre: Der HSG-Ansatz, 2. Aufl., Bern 2003

Schulte, K.-W./Bone-Winkel, S. (2008): Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, in: Schulte, K.-W./Bone- Winkel, S. (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, Köln 2008, S. 23–90

Vernor, J. M. (1981): An Introduction to Risk Management in Property Development, Washington D.C. 1981

Wiedenmann, M. (2005): Risikomanagement bei der Immobilien-Projektentwicklung unter besonderer Berücksichtigung der Risikoanalyse und Risikoquantifizierung, Norderstedt 2005 (zugl. Diss. Univ. Leipzig 2004)

Wurtzebach, C. H./Miles, M. E. (1994): Modern Real Estate, 5. Aufl., New York 1994

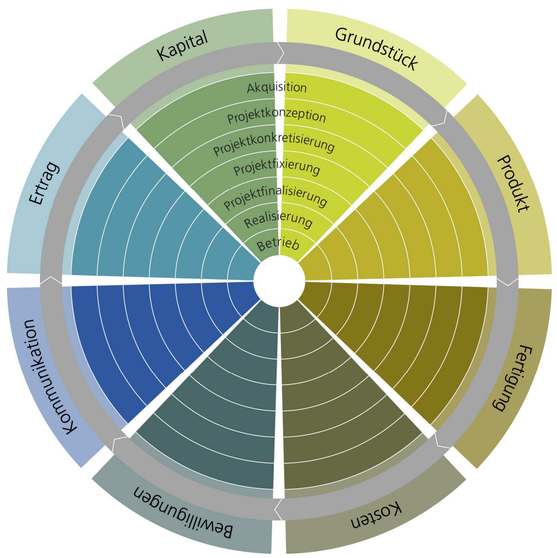
Anhang

Anhang 1: Das Halter-Entwicklungsrad

HALTER ENTWICKLUNGEN

DAS HALTER-ENTWICKLUNGSRAD

VON VISIONEN ZU SICHERE WERTEN



©HEW 11.11.2011

Prozessbeschrieb	Grundlagen	Zuständigkeiten
Akquisition		
Projektentwicklung / Überarbeitung: Projektkonzeption	Projekt-Business-Plan PM-Handbuch PROVIS	V: PL D: PL M: Spezialisten Halter G: -
Produktreife → Abbruch	Projekt-Business-Plan mit Budget für Projektkonkretisierung PM-Handbuch PROVIS	V: PL D: PL M: zuständiges Mitglied GL G: GL, bei Budgetbedarf VR
Projektkonkretisierung	Projekt-Business-Plan PM-Handbuch PROVIS	V: PL D: PL M: Spezialisten Halter G: -
Baueingabereife → Abbruch	Projekt-Business-Plan mit Budget für Projektfixierung PM-Handbuch PROVIS	V: PL D: PL M: zuständiges Mitglied GL G: GL, bei Budgetbedarf VR
Projektfixierung	Projekt-Business-Plan PM-Handbuch PROVIS	V: PL D: PL M: Spezialisten Halter G: -
Marktreife → Abbruch	Projekt-Business-Plan mit Budget für Projektfinalisierung PM-Handbuch PROVIS	V: PL D: PL M: zuständiges Mitglied GL G: GL, bei Budgetbedarf VR
Projektfinalisierung	Projekt-Business-Plan PM-Handbuch PROVIS	V: PL D: PL M: Spezialisten Halter G: -
Bauentscheid → Abbruch	Projekt-Business-Plan mit Budget für Ausführung Abschlussreview Projektentwicklung	V: PL D: PL M: zuständiges Mitglied GL G: 1. GL, 2. VR
Realisierung		
Betrieb		

Grundstück	Produkt	Fertigung	Kosten	Bewilligungen	Kommunikation	Ertrag	Kapital
Standortanalyse, Baugrund-/Boden-/evtl. Altlastenuntersuchung, Werkleitungserhebung, Erschliessungskonzept	Markt-/Konkurrenzanalyse, Zielgruppendefinition, Kernwerte, Marke, Nutzungsmix, Flächenprogramm, Ökologie, Design, Funktionalität, Standard	Pflichtenheft, Architektenvertrag (ev. Planer), Vorprojektplanung (Varianten), Grobbbaubeschrieb, Planungsbegleitendes FM, Erfassung von Mengen	Projekteröffnung im Provis , KV Original auf Basis Budget für Projektkonzeption, Kostenzielermittlung	Detailkonzept Verfahren, Abstimmung mit Behörden	Begrüssung wichtige Stakeholder, Kommunikationsplanung	Preisbenchmarking, Nutzeransprachen, Kaufkraft Zielgruppen, Ertrag Zwischennutzungen	Einbindung Architekt (evtl. weitere externe Partner) in Risiko, Kapitalmanagement (Rendite/DB, Finanzbedarf)
Gesicherte Kenntnis über Grundstück- und Standorteigenschaften	Zielgruppen und Nutzungs-konzept, Positionierung, Storybook (Erlebnis), Festlegung Nachhaltigkeitskriterien (Minergie etc.)	Vorprojektpläne, Variantenentscheid, Grobbaubeschrieb	Kostenzielvorgabe und Optimierungsvorschläge, Finanzrapport, Kostenprognose, Controlling von Mengen	Festlegung und Auslösung detaillierte Verfahren	Masterplan Kommunikation (Meilensteine, SWOT)	Konkretisiertes Ertragsniveau, Ertragszielvorgabe und Optimierungsvorschläge, Controlling von Mengen, Optimierungsvorschläge	Überprüfung Kapitaleinsatz und Erfolgsprognose
Werkleitungs- und Erschliessungsplanung, Entsorgungskonzept, KbS/Altlasten, sachenrechtl. Regelungen	Verfeinern der Design- und Flächenvorgaben gemäss Nutzungs- und Zielgruppendefinition	Planerverträge, Vorprojekt und Optimierungen, Bauprojekt 1. Stufe inkl. Baubeschrieb, Erfassung von Mengen, Planungsbegleitendes FM	Kostenzielermittlung, Evtl. Dritt-Kalkulation,	Durchführung Verfahren GP/QP/Umzonung, Eingabe Konzessionsgesuch Evtl. Voranfragen	Kommunikationskonzept, Einbezug Stakeholder	Markttest, Referenz- / Vergleichsprojekte, Erarbeitung Vermarktungskonzept	Einbindung Fachplaner (evtl. weitere externe Partner) in Risiko, Kapitalmanagement (Rendite/DB, Finanzbedarf)
Konzept Tiefbau- und Entsorgungsmassnahmen, Behördl. Stellungnahmen, sachenrechtl. Regelungen	Überprüfung Kongruenz Produktdefinition (Soll) mit Baueingabeprojekt (Ist)	Baueingabepläne, Baubeschrieb, Freigabe Baueingabe	Kostenzielvorgabe, Finanzrapport, Kostenprognose, Controlling von Mengen	Rechtskraft GP/QP/Umzonung, evtl. Vorentscheide Bewill.	Verabschiedung Kommunikationskonzept	Erste Fixierung der Verkaufs- / Mietpreise, Ertragszielvorgabe, Controlling von Mengen, Vermarktungskonzept	Überprüfung Kapitaleinsatz und Erfolgsprognose
Ausarbeitung Vertragswerk für Landgeschäft inkl. Parzellierung, Mutation und Dienstbarkeiten, steuerrechtliche Überprüfung	Feinabstimmung Schnittstellen Nutzungen, Implementierung Nutzeranforderungen	Bauprojekt 2. Stufe, TU-Submissionsplanung und definitiver Baubeschrieb, Planungsbegleitendes FM	Kostenschätzung Bau + Betrieb, Evtl. Dritt-Kalkulation oder interne HGU-Kalkulation/HGU-Angebot, Erfassung von Mengen	Baubewilligungsverfahren, Koord. Zusatzbewilligungen, Rekursverzichtsvereinbarungen, Konzessionsverfahren	Erarbeitung Kommunikationsinstrumente	Berücksichtigung Potenzial für MwSt-Optierung, Bindung Ankermieter, Vermarktungsmassnahmen, Marktwertschätzung int/ext	Festlegung Devestitions-Parameter (Investoren, Käufer), Kapitalmanagement (Rendite/DB, Finanzbedarf)
Eckwerte Vertragswerk Landgeschäft	Marktreifes Produkt	Def. Entscheid TU int/ext, TU-Submissionsunterlagen inkl. def. Baubeschrieb	Kostenschätzung Bau + Betrieb, Evtl. interne Vereinbarung HGU, Finanzrapport, Kostenprognose	Baubewilligung, Konzessionen, Weitere Vereinbarungen	Kommunikationsinstrumente	Markt-Resonanz, Interessenten, Definitive Verkaufs-/Mietpreise, Verträge Ankermieter, Marktwertschätzung	Genehmigung Investorendossier Genehmigung Käufervertrag
Bereinigung Landgeschäft mit Investor/Bauträger/Käufer, Parzellierungsgesuch	Produktanpassungen infolge Investor/TU/Mieter/Käufer, Planungsänderungen bzgl. Implikationen auf Produkt	Durchführung Submission, Projektbereinigung mit Investor/TU/Mieter, Umsetzung Änderungen / Optimierungen, Planungsbegleitendes FM	TU-Verhandlungen, Optimierungen / Optionen	Bewilligung Mutation, Rekurserledigung, (evtl. Entzug aufschiebende Wirkung), Evtl. Erwirkung weitere Beschlüsse, Volksentscheide etc.	Einsatz der Kommunikationsinstrumente	Nutzer-/Mieterbindung, Vermarktungsmassnahmen	Investorenverhandlungen, Käuferbindung, Optimierungen / Optionen, Finanzierungsantrag, Kapitalmanagement (Rendite/DB, Finanzbedarf)
Landkaufvertrag, Parzellierungsbewilligung Sachenrechtl. Vereinbarungen	Definitives Produkt	TÜ-Werkvertrag Investor, TU-Werkvertrag TU	TÜ-Werkpreis Investor, TU-Werkpreis TU, Benchmarking, Finanzrapport, Kostenprognose	Rechtskraft sämtlicher Bewilligungen, Verfügungen und Entscheide	Gem. Kommunikationskonzept (i.d.R. Bekanntgabe von Investor/TU/Ankermieter)	Vertragliche Soll-Erträge, Benchmarking	Investorenverträge (L+W) Reservationen STWE-Käufer, Finanzierungssicherung

Anhang 2: Interviewleitfaden

Name des Befragten:

Funktion:

Unternehmenszugehörigkeit:

Berufserfahrung Projektentwicklung:

Interviewregeln

- Die Aussagen und Erläuterungen des Befragten werden in Handnotizen festgehalten. Es werden keine Tonbandaufnahmen gemacht.
- Alle Aussagen und Notizen werden vertraulich behandelt, ausschliesslich für diese Arbeit verwendet und nicht an Dritte weitergegeben.
- Die Interviewnotizen werden nicht abgedruckt, sondern anonymisiert ausgewertet, sodass ein Rückschluss auf einzelne Personen nicht möglich ist.
- In der Masterthesis werden lediglich Funktion, Berufserfahrung und Firmenzugehörigkeit ohne Zuordnung zu den Interviewaussagen wiedergegeben.

1. Strategie

- Bitte beschreiben Sie in eigenen Worten das Ziel von Halter Entwicklungen.

- Bitte beschreiben Sie in eigenen Worten die Strategie („der Weg zum Ziel“) von Halter Entwicklungen.

- Wie wird die interne Strategie umgesetzt und/oder wie soll die interne Strategie Ihrer Meinung nach umgesetzt werden?

2. Struktur

2.1. Unternehmensorganisation

Halter Entwicklungen verfügt über eine flache Hierarchie mit zwei Ebenen: Geschäftsleitung und Projektleiter. Dies fordert von den Mitarbeitenden höchstes Verantwortungsbewusstsein und grösste Kompetenz.

- Wie beurteilen Sie die flache Hierarchie von Halter Entwicklungen? In welchen Zusammenhang stellen Sie diese Unternehmensorganisation zum Halter-Entwicklungsrad?

- Sehen Sie eine Korrelation zwischen der Grösse eines Unternehmens und der Anwendung eines dynamischen Modells wie dem Halter-Entwicklungsrad?

- Welche Rolle spielt Ihrer Meinung nach die personelle Besetzung von Schlüsselpositionen bei Halter Entwicklungen hinsichtlich einer erfolgreichen Umsetzung des Halter-Entwicklungsrads?

2.2. Projektorganisation:

Projektleiter: *Der Projektleiter als Projekt-CEO – Aufgabe, Verantwortung und Kompetenz beim Projektleiter – am selben Ort.*

- Welches sind die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen, damit ein Projektleiter seine Funktion als Projekt-CEO wahrnehmen und ausüben kann?

- Wo sehen Sie die Grenzen der Projektleiterkompetenzen?

Kompetenzverantwortliche: *Die Kompetenzverantwortlichen erbringen spezialisierte und hochqualifizierte Leistungen.*

- Welche Erwartungen haben Sie an die Kompetenzverantwortlichen?

- Welchen Beitrag vermögen Ihrer Meinung nach die Kompetenzverantwortlichen zur erfolgreichen Umsetzung des Halter-Entwicklungsrads zu leisten?

- Bei Halter Entwicklungen werden die Entscheide von den Projektleitern mit Unterstützung der Kompetenzverantwortlichen vorbereitet und durch die Geschäftsleitung genehmigt. Welche Chancen und Gefahren können Sie bei diesem Entscheidungsprozess erkennen?

- Bei welchen Gelegenheiten/Anlässen und wie häufig sollen die Kompetenzverantwortlichen kontaktiert werden?

- Erkennen Sie Hürden oder Hindernisse in der Zusammenarbeit mit den Kompetenzfeldern?

- Wo sehen Sie Verbesserungspotenzial bei oder in der Zusammenarbeit mit den Kompetenzverantwortlichen? Mit welchen Massnahmen könnten Verbesserungen herbeigeführt werden?

Geschäftsleitung: *Die Mitglieder der Geschäftsleitung verstehen sich als Coachs und Sparringspartner der Projektleiter und sind teilweise zusätzlich operativ als Projektleiter bzw. Gesamtprojektleiter tätig.*

- Bitte nennen Sie Vor- und Nachteile dieser Funktionenzuordnung GL – PL.
- Welche Aufgaben sind Ihrer Meinung nach von der Geschäftsleitung wahrzunehmen?

3. Kultur

- Bitte beschreiben Sie in eigenen Worten die Kultur und die Werte von Halter Entwicklungen.
- Wie sieht Ihrer Meinung nach die Idealkultur von Halter Entwicklungen aus?
- Wie verhalten sich Ihrer Meinung nach die Kultur und das Halter-Entwicklungsrad zueinander?

4. Fazit

- „Das Halter-Entwicklungsrad leistet einen Beitrag zur Wertschöpfungssicherung und -steigerung der Firma Halter Entwicklungen.“ Bitte kommentieren Sie diese Aussage.
- Welches sind Ihrer Meinung nach die drei wichtigsten Erfolgsfaktoren des Halter-Entwicklungsrads?
- Das Halter-Entwicklungsrad

    i. unterstützt mich bei meiner täglichen Arbeit
    ii. hat keinen Einfluss auf meine tägliche Arbeit
    iii. behindert oder schränkt mich ein bei meiner täglichen Arbeit

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Masterthesis mit dem Thema „Der Prozess der Immobilienprojektentwicklung – Theoretische Aspekte und Praxiserfahrungen“ selbstständig verfasst und keine anderen Hilfsmittel als die angegebenen benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Fall 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 10. August 2012

Thomas Zenhäusern