



**Universität  
Zürich<sup>UZH</sup>**

## **Abschlussarbeit**

zur Erlangung des  
Master of Advanced Studies in Real Estate

**Gebietsentwicklungen in komplexen Eigentümerstrukturen**  
Management von spezifischen Risiko- und Erfolgsfaktoren durch  
professionelle Immobilienentwickler

Verfasser:

Käser

Beat

Untere Bruech 81, CH-8706 Meilen

beat.kaeser@gmail.com

+41 79 582 81 20

Eingereicht bei:

Matthias Thoma

Abgabedatum:

31.08.2018

## Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis .....	IV
Abbildungsverzeichnis .....	V
Tabellenverzeichnis .....	VI
Executive Summary.....	VII
1. Einleitung .....	1
1.1 Ausgangslage .....	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit .....	2
1.3 Hypothesen und Fragestellungen.....	2
1.4 Abgrenzung der Arbeit .....	3
1.5 Aufbau der Arbeit .....	5
2. Strukturen und Prozesse der Immobilienprojektentwicklung .....	5
2.1 Begriffsklärung .....	6
2.2 Entwicklungsmodelle.....	7
2.3 Entwicklungsprozess in der Immobilienprojektentwicklung .....	9
2.3.1 Phasenmodelle .....	11
2.3.2 SIA Phasen .....	14
2.3.3 Bewilligungsprozess.....	18
2.4 Risiko- und Erfolgsfaktoren.....	18
2.4.1 Risikofaktoren .....	18
2.4.2 Erfolgsfaktoren .....	19
2.4.3 Die gestaltende Rolle des Entwicklers .....	20
2.5 Eigenheiten der Gebietsentwicklung .....	21
2.5.1 Gesamtwirtschaftliche Ebene von Gebietsentwicklungen .....	21
2.5.2 Risiko- und Erfolgsfaktoren bei Gebietsentwicklungen.....	22
2.5.3 Bewilligungsprozess in Gebietsentwicklungen .....	23
2.6 Zwischenfazit.....	23
3. Gebietsentwicklungen in der Praxis professioneller Immobilienentwickler.....	24

3.1	Forschungsmethode und Vorgehen .....	24
3.2	Durchführung der Interviews .....	26
3.2.1	Auswahl professioneller Immobilienentwickler.....	26
3.2.2	Interviewstruktur .....	28
3.3	Auswertung der Interviews .....	29
3.3.1	Unterschiede von Projekt- zu Gebietsentwicklungen.....	29
3.3.2	Spezifische Risiko- und Erfolgsfaktoren.....	32
3.3.3	Aufgaben des Entwicklers als Initiator.....	38
4.	Interpretation der Ergebnisse.....	40
4.1	Skalierbarkeit, Konvertierbarkeit und Interdependenz der Faktoren.....	40
4.2	Gesamtwirtschaftliche Betrachtung von Gebietsentwicklungen .....	42
4.3	Managementaufgaben in Gebietsentwicklungen .....	44
4.3.1	Kommunikation und Stakeholdermanagement .....	44
4.3.2	Wertverständnis und Vorleistungen .....	45
4.3.3	Raumentwicklung.....	45
5.	Voraussetzungen für ein Engagement .....	46
6.	Reflexion .....	47
6.1	Kritische Würdigung.....	47
6.2	Ausblick.....	49
	Literaturverzeichnis .....	50
	Anhang .....	52

**Abkürzungsverzeichnis**

SIA..... *Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein*

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Prinzipskizze heterogenes Gebiet (Fischer, Thoma, & Salkeld, 2016, S. 20) .....	4
Abbildung 2: Entwicklungsmodelle professioneller Immobilienentwickler (Held, 2010, S. 93).....	8
Abbildung 3: Phasenorientierte Sichtweise der Immobilien-Projektentwicklung (Held, 2010, S. 101).....	10
Abbildung 4: Phasen der Projektentwicklung (Pfnür, 2011, S. 334) .....	13
Abbildung 5: Phasenmodell des Projektentwicklungsprozesses (Schulte & Bone-Winkel, Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2002, S. 40).....	14
Abbildung 6: Phasen, Teilphasen und Teilphasenziele nach SIA 112 (SIA (Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein), 2014, S. 9) .....	17
Abbildung 7: relevante Risiko- und Erfolgsfaktoren in Projekt- und Gebietsentwicklungen (eigene Darstellung).....	42

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Ablaufmodell zur Auswertung von Experteninterviews nach Mayring mit eigenen Erläuterungen (eigene Darstellung) .....	25
Tabelle 2: Experten (eigene Darstellung).....	27
Tabelle 3: Unterschiede von Projekt- zu Gebietsentwicklungen (eigene Darstellung)..	31

## **Executive Summary**

Die Abstimmung zwischen Gesellschaft, Raum, Siedlung und Nutzung stellt die öffentliche Hand und die Immobilienentwickler mit zunehmender Verdichtung vor grosse Herausforderungen. Diese Arbeit untersucht den Einfluss von Risiko- und Erfolgsfaktoren auf das Engagement professioneller Immobilienentwickler in Gebietsentwicklungen mit komplexer Eigentümerstruktur.

Eine Analyse der gängigen Strukturen und Prozesse der Immobilienprojektentwicklung zeigt auf, wie die Entwicklungsmodelle Service-, Trader- und Investor-Developer aufgrund ihrer unterschiedlichen Unternehmensstrategie die Risiko- und Erfolgsfaktoren bei Projektentwicklungen beurteilen. Die Faktoren Zeit, Kosten, Qualität und Lage können dabei auch auf Gebietsentwicklungen angewendet, müssen aber durch eine Reihe weiterer, einzelwirtschaftlicher Faktoren ergänzt werden.

Die Befragung professioneller Immobilienentwickler zeigt, dass sich Gebietsentwicklungen hinsichtlich ihrer Dimension, Dauer, Komplexität der Eigentümerstruktur, der Regulierung, Prozesse und in der politischen Dimension von Projektentwicklungen unterscheiden. Die spezifischen Risiko- und Erfolgsfaktoren in Gebietsentwicklungen müssen stärker auf einer gesamtwirtschaftlichen Ebene betrachtet werden. Dabei sind die Faktoren skalierbar, stehen in Abhängigkeit zu einander und können sich über die Zeit verändern. Zum Management dieser Faktoren muss der Entwickler die Rolle eines Kommunikators und Stakeholdermanagers einnehmen, um einen Konsens zugunsten seines Entwicklungsvorhabens zu erwirken. Darüber hinaus braucht er ein fundiertes Verständnis des Wert-Risiko-Verhältnisses und muss die Fähigkeit haben, Vorleistungen auch für Dritte zu erbringen. Engagiert er sich in Gebietsentwicklungen gehören raumplanerische Kompetenzen zu den Voraussetzungen für sein Engagement.

## **1. Einleitung**

### **1.1 Ausgangslage**

Das Bauland der Schweiz ist begrenzt. Mit dem Raumplanungsgesetz hält der Bund zum haushälterischen Umgang mit Grund und Boden an. Das bedeutet, dass sich die Weiterentwicklung des Siedlungsgebiets bis auf Weiteres vermehrt nach innen richtet. Für bestehende Siedlungen bedeutet diese Innenentwicklung Verdichtung.

Gefordert ist dabei die öffentliche Hand, die die Rahmenbedingungen des Zusammenspiels zwischen Gesellschaft und Siedlung vorgibt. Dies tut sie über die Strukturierung des Raums und die Steuerung der Nutzung darin. Mit dem Verdichtungsdruck wachsen die gesellschaftlichen Ansprüche an unsere gebaute Umwelt, da dem begrenzten Raum immer mehr und neuen Aufgaben für das Zusammenleben auferlegt werden. Der Umgang mit einer höheren Bevölkerungs- und Arbeitsplatzdichte, dem dadurch erhöhten Verkehrsaufkommen und Infrastrukturbedarf, aber auch die Forderung nach sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit prägen die Aufgaben. Die wachsende Komplexität der Ansprüche stellt Politik und Behörden vor zunehmende Herausforderungen in der Abstimmung zwischen Gesellschaft, Raum, Siedlung und Nutzung.

Die Umsetzung dieser Ansprüche fordert aber auch die Immobilienindustrie. Sie muss tragbare Lösungen in dieser komplexer werdenden Umwelt finden, die den raumplanerischen Vorgaben und gesellschaftlichen Ansprüchen Rechnung tragen. Infrastruktur, Freiraum und vor allem Immobilien müssen diese Ansprüche auch mit zunehmender Dichte befriedigen können. Sie definieren die Ausgangslage für die Entwicklung von Immobilienprodukten, die künftig vermehrt in der gebauten Struktur und im Kontext eines Bestands stattfinden müssen.

Mit dem Rückzug der produzierenden Industrie aus den Siedlungsgebieten und aus brachgefallenen Arealen öffentlicher Aufgaben, wie der Bahn oder der Armee, entstehen Chancen, grosse Flächen in bestehenden Siedlungsstrukturen neu zu ordnen und einer zeitgemässen Nutzung zuzuführen. Durch die Verdichtung und das Zusammenwachsen der Siedlungsflächen müssen aber auch ganze Quartiere und Gebiete reorganisiert werden. Der Abstimmungsbedarf zwischen der Raum- und Immobilienentwicklung ist gross. Inwiefern sich die öffentliche Hand, Immobilienentwickler und Grundeigentümer dabei organisieren und mit welchen Modellen solche Entwicklungen vorangetrieben



werden, ist in der Studie *Organisationsmodelle für Umstrukturierungs- und Verdichtungsgebiete* (Fischer, Thoma, & Salkeld, 2016) erarbeitet worden.

Offen bleibt die Frage nach der Schnittstelle zwischen der Raumplanung und der Immobilienentwicklung, denn grossflächige Entwicklungen müssen sowohl raum- als auch immobilienökonomische Aspekte vereinen. Welche Auswirkungen diese, teils neuen Aufgaben für Immobilienentwickler haben und welche Kompetenzen sie dafür benötigen, worin die Chancen und Risiken für sie liegen und wie sie damit umgehen, untersucht diese Arbeit. Sie bezieht sich dabei auf das Entwicklungsmodell *Entwickler als Transformator* aus der oben genannten Studie und fokussiert sich auf die Entwickler als treibende Kraft hinter Gebietsentwicklungen.

## **1.2 Zielsetzung der Arbeit**

Die Arbeit hat zum Ziel, Grundlagen für Immobilienentwickler zu erarbeiten, die sich in grossflächigen, langfristigen und komplexen Entwicklungsprojekten engagieren. Im Zentrum stehen dabei die spezifischen Risiko- und Erfolgsfaktoren, die bei solchen Entwicklungsprojekten zum Tragen kommen.

Ausserdem zeigt sie Beispiele der Best Practice professioneller Immobilienentwickler, die sich in grossen Entwicklungsprojekten engagieren.

## **1.3 Hypothesen und Fragestellungen**

Aufgrund der Ausgangslage werden der Arbeit zwei Thesen vorausgeschickt.

These 1: Risiken und Erfolgchancen beeinflussen bei professionellen Immobilienentwicklern die Entscheidung über das Engagement in einem Entwicklungsvorhaben.

These 2: Die entscheidenden Risiko- und Erfolgsfaktoren für das Engagement in einer Gebietsentwicklung unterscheiden sich von denen bei einer Projektentwicklung.

Für die Untersuchung ergibt sich folgende Fragestellung:

*Wie beeinflussen Risiko- und Erfolgsfaktoren die Entscheidung über das Engagement professioneller Immobilienentwickler bei Gebietsentwicklungen in komplexer Eigentümerstruktur?*

Für die Beantwortung dieser Frage werden Risiko- und Erfolgsfaktoren, sowie die Rolle, die professionelle Immobilienentwickler in Gebietsentwicklungen einnehmen mit folgenden Unterfragen untersucht:

### Risikofaktoren

- Welches sind die spezifischen Risikofaktoren für Immobilienentwickler in Gebietsentwicklungen?
- Wie unterscheiden sie sich von den Risiken in Projektentwicklungen?

### Erfolgsfaktoren

- Welche sind die spezifischen Erfolgsfaktoren für Immobilienentwickler in Gebietsentwicklungen?
- Wie unterscheiden sie sich von den Erfolgsfaktoren in Projektentwicklungen?

### Rolle des Entwicklers

- Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, damit sich ein professioneller Immobilienentwickler in einer Gebietsentwicklung mit komplexer Eigentümerstruktur engagiert?
- Welche Rolle nimmt der professionelle Immobilienentwickler in Gebietsentwicklungen ein?

## **1.4 Abgrenzung der Arbeit**

Um die Fragen und Hypothesen gezielter untersuchen zu können, wird die Arbeit inhaltlich abgegrenzt. Dabei konzentriert sie sich auf den Schweizer Immobilienmarkt und die relevanten Akteure darin. Untersucht werden Strukturen und Prozesse in der Immobilienentwicklung, die bezüglich des Forschungsthemas Aufschluss geben können.

Die in der Schweiz relativ junge Disziplin der Immobilienentwicklung wird von einer Vielzahl unterschiedlicher Berufsgattungen angegangen. Längst nicht alle haben die Kapazitäten oder Kompetenzen sich grossen, langwierigen Entwicklungsvorhaben, wie zum Beispiel Gebietsentwicklungen, anzunehmen. Der Schweizer Markt der Unternehmen, die sich in solchen Entwicklungen engagieren, ist überschaubar. Planungs- und Beratungsunternehmen teilen ihn mit grossen, kapital- und knowhowstarken Immobilienunternehmen, die eine eigene Immobilienentwicklung betreiben. Diese Arbeit nimmt die Perspektive grosser, professioneller Immobilienentwickler ein.

Eine weitere Abgrenzung wird bezüglich des Begriffs Gebietsentwicklung unter Kapitel 2.1 vorgenommen. Vorweg muss das Gebiet als Bezugsgrösse einer Entwicklung erläutert und von anderen Bezugsgrössen abgegrenzt werden. Fischer, Thoma und Salkeld unterscheiden dabei zwischen dem Areal, dem Quartier und dem Gebiet.

Das Gebiet zeichnet sich demnach durch seinen grossen, nicht immer scharf abgrenzbaren Perimeter aus. Darin ist eine Vielzahl unterschiedlicher Grundeigentümer vertreten und es besteht ein Bedarf an Intrastruktur (Fischer, Thoma, & Salkeld, 2016, S. 20). Hinzu kommt ein sozialer und funktionaler Zusammenhang des Gebiets. Es lebt von der Heterogenität seiner Nutzung und Nutzer und funktioniert als autonome Siedlungsstruktur im Kontext eines bebauten Umfelds. Als typisches Beispiel eines Gebiets kann auf einen Stadtteil verwiesen werden.

Die Abbildung 1 zeigt eine schematische Darstellung eines Gebiets.

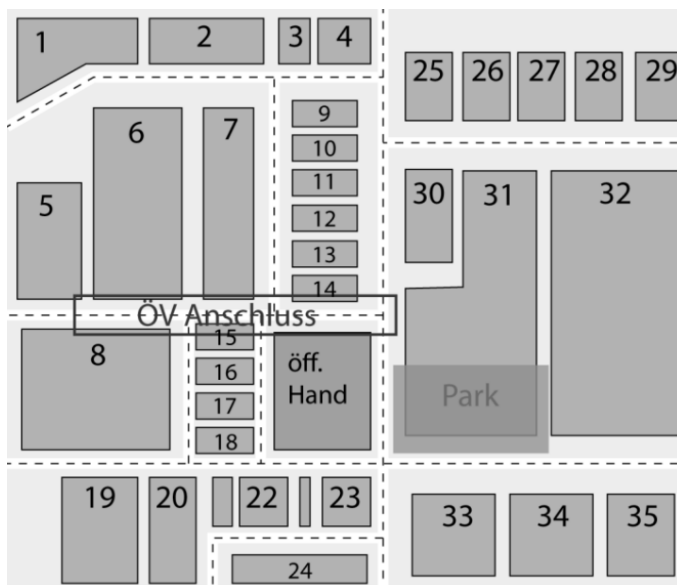


Abbildung 1: Prinzipskizze heterogenes Gebiet (Fischer, Thoma, & Salkeld, 2016, S. 20)

Im Gegensatz dazu ist ein Areal meist durch wenige Eigentümer, aber einen klar abgrenzbaren Perimeter gekennzeichnet. Soziale Aspekte des Zusammenlebens sind untergeordnet. Areale können Teil eines Gebiets sein.

Zwischen dem Areal und dem Gebiet ist das Quartier zu verorten. Es ist eine in sich stimmige Siedlungsstruktur, die ebenso einen sozialen und funktionalen Charakter und eine Vielzahl an Nutzern und Nutzungen hat. Als Unterschied zum Gebiet kann jedoch eine tiefere Komplexität der sozialen und funktionalen Aspekte, sowie ein geringerer Bedarf öffentlicher Nutzungen und Infrastruktur ausgemacht werden. Aufgrund der Ähnlichkeiten zum Gebiet erscheint eine eindeutige Abgrenzung der Begriffe für diese Arbeit aber nicht zielführend.

## **1.5 Aufbau der Arbeit**

Die Arbeit gliedert sich in eine Analyse und einen Forschungsteil.

Im Analyseteil werden Begriffe, Prozesse und Strukturen der Immobilienentwicklung anhand der Literatur untersucht. Sie bilden die Basis für das Verständnis der relevanten Risiko- und Erfolgsfaktoren, die das Engagement professioneller Immobilienentwickler beeinflussen. In einem nächsten Schritt wird die Entwicklerperspektive auf Gebietsentwicklungen geöffnet. Hier wird untersucht, inwiefern die Risiko- und Erfolgsfaktoren der Immobilienentwicklung auch bei Gebietsentwicklungen zutreffen.

Im Forschungsteil der Arbeit wird mittels Experteninterviews ein Blick auf die Praxis professioneller, Schweizer Immobilienentwickler geworfen, die sich in Gebietsentwicklungen in komplexen Eigentümerstrukturen engagieren. Dabei steht im Zentrum, die spezifischen Risiko- und Erfolgsfaktoren aufzeigen zu können, die die Projekt- von der Gebietsentwicklung unterscheiden. Die Untersuchung geht hierzu der Rolle des Immobilienentwicklers in einer Gebietsentwicklung nach und stellt die Theorie der Praxis gegenüber.

Die Daten aus den Experteninterviews werden interpretiert und die gewonnenen Erkenntnisse daraus im Schlussteil dargelegt. Die Erkenntnisse beantworten die Forschungsfragen und überprüfen die vorausgehenden Hypothesen.

## **2. Strukturen und Prozesse der Immobilienprojektentwicklung**

Die Strukturen und Prozesse der Immobilienprojektentwicklung und deren theoretische Grundlagen sind bereits vielfach erforscht und in der Praxis belegt worden. Der Fokus dieser Arbeit - die Gebietsentwicklungen aus Sicht professioneller Immobilienentwickler - wird hingegen in der Literatur kaum behandelt. Dies wirft die Frage auf, ob die Theorie der Immobilienprojektentwicklung skalierbar auf alle Grössen und unterschiedlichen Stufen der Komplexität anwendbar ist.

Zum Verständnis der gängigen Strukturen und Prozesse, wie sie in der Schweiz Anwendung finden, ist die Beleuchtung dieser Komponenten aus der Theorie der Immobilienprojektentwicklung daher sinnvoll. Zumal zeigt sie auf, welche potentiellen Chancen und Risiken Immobilienentwicklungen begleiten. Diese theoretische Annäherung wird im Kapitel 4 als Referenz gegenüber den spezifischen Erfolgs- und Risikofaktoren bei Gebietsentwicklungen herangezogen, um deren Skalierbarkeit zu beurteilen.

Zur beigezogenen Literatur ist hierbei zu erwähnen, dass sich die Theorie der Immobilienentwicklung hauptsächlich auf das Deutsche Rechtssystem abstützt, dieses aber im Bereich der Immobilienentwicklung zu grossen Teilen dem Schweizer System ähnlich ist.

## **2.1 Begriffsklärung**

Zur weiteren Abgrenzung und Präzisierung der folgenden Diskussion ist es sinnvoll, vorweg einige Begriffe zu klären und zu definieren.

### Immobilienprojektentwicklung

Für die Immobilienprojektentwicklung existiert keine einheitliche Definition. Im deutschen Sprachraum hat sich jedoch der statische Ansatz Diederichs etabliert:

„Durch Projektentwicklungen sind die Faktoren Standort, Projektidee und Kapital so miteinander zu kombinieren, dass einzelwirtschaftlich wettbewerbsfähige, arbeitsschaffende und -sichernde sowie gesamtwirtschaftlich sozial- und umweltverträgliche Immobilienprojekte geschaffen und dauerhaft rentabel genutzt werden können.“ (Diederichs, 1994, S. 46)

Im Rahmen der theoretischen Grundlagen zur Immobilienprojektentwicklung wird in diesem Kapitel näher auf die Ausprägungen des Begriffs eingegangen.

### Gebietsentwicklung

Der Begriff der Gebietsentwicklung findet vorwiegend in der Schweiz Gebrauch. Oft wird er in Bezug auf eine raumplanerische Entwicklung verwendet. Eine einheitliche Definition existiert aber auch hier nicht. Zur Präzisierung dieser Arbeit folgt ein Abgrenzungsversuch.

Eine Gebietsentwicklung bezieht sich auf einen räumlichen Transformationsprozess, der durch seine Dauer, die Grösse der transformierten Fläche und seine Eigentumsstruktur bestimmt ist. Gebietsentwicklungen finden hauptsächlich in bebautem Gebiet statt und betreffen mehrere Grundeigentümer oder Stakeholder. Sie hat damit einen raumplanerischen Anspruch und wird meist eng durch die öffentliche Hand begleitet oder sogar gesteuert. Die hohe Komplexität der Eigentümerstruktur ist ein typisches Merkmal einer Gebietsentwicklung.

Nach Fischer, Thoma und Salkeld zeichnet sie sich «durch unterschiedliche Konstellationen der Anzahl an Grundeigentümern, Art der Grundeigentümer und dem

Bedarf an technischer und sozialer Infrastruktur (inkl. öffentliche Räume) aus» (Fischer, Thoma, & Salkeld, 2016, S. 18).

### Komplexe Grundeigentümerstruktur

Die Komplexität der Grundeigentümerstruktur beruht auf der Heterogenität und der Anzahl von Grundeigentümern. In einem Gebiet ist die Anzahl von Grundeigentümern höher als bei einem Areal und ihr Bezug zum Grundeigentum ist von unterschiedlichen und gemeinsamen Interessen geprägt. Private, professionelle und öffentliche Grundeigentümer sind durchmisch, durch ihre unmittelbare Nachbarschaft und die gemeinsame Nutzung von Infrastruktur und öffentlichem Raum aber aneinandergelockt. Somit ist die komplexe Grundeigentümerstruktur in dieser Arbeit stark mit dem Begriff des Gebiets verknüpft.

### Engagement des Immobilienentwicklers

Das Engagement eines Entwicklers umfasst alle aktiven Tätigkeiten für ein Entwicklungsvorhaben. Es beginnt bereits mit der Entwicklungsabsicht oder der Entwicklungsidee.

### Entwickler als Transformator

Ein Immobilienentwickler tritt dann als Transformator auf, wenn er eine Entwicklung eigener oder fremder Flächen aus eigener Motivation und mit eigenen Mitteln vorantreibt oder gar initiiert. Er erwirbt nach Möglichkeit Eigentum im Gebiet, um seinen Einfluss auf die Gesamtentwicklung zu vergrößern. Andere Grundstücke im Perimeter entwickelt er auf eigenes Risiko und schöpft den dadurch geschaffenen Mehrwert ab. Er motiviert andere Grundeigentümer für das gesamte Vorhaben, formuliert eine Entwicklungsstrategie und übernimmt den Lead in der kooperativen Planung. (Fischer, Thoma, & Salkeld, 2016, S. 24)

## **2.2 Entwicklungsmodelle**

Welche Faktoren für Entwickler entscheidend für ein Engagement sind, hängt stark von ihrer Motivation zu entwickeln ab. Die Entwicklungsmotivation kann als die Möglichkeit verstanden werden, einen Mehrwert aus dem investierten Kapital, des Grundstücks und der zu erbringenden Entwicklungsleistung abzuschöpfen, um damit die Entwicklungsziele zu erreichen. Sie ist somit eine strategische Grundausrichtung eines Unternehmens (Held, 2010, S. 92). Durch die Unternehmensstrategie werden die Dauer des Engagements und die Fähigkeit, Risiken aufzunehmen bestimmt. Dies kann zu

Wettbewerbsvorteilen in der Projektentwicklung führen (Schulte & Bone-Winkel, 2002, S. 32-33). Aufgrund dieser unternehmensstrategischen Ausrichtung werden drei Entwicklungsmodelle unterschieden.

Der Service-Developer ist ein Dienstleistungsentwickler, der in der Regel für eine Teilleistung der Gesamtentwicklung von einem Dritten beauftragt wird (Kinateder, 2017, S. 507). Entsprechend ist sein Engagement eher kurz. Dabei geht er kein eigenes Entwicklungsrisiko ein, da er in keiner finanziellen Abhängigkeit zum Erfolg des Projekts steht. Seinen Gewinn erwirtschaftet er aus der Honorierung seiner Dienstleistung.

Der Trader-Developer ist ein Entwickler im klassischen Sinn. Er entwickelt auf eigenes Risiko indem er mittelfristig, direkt oder indirekt in Grundstücke investiert, sie beplant und oder bebaut, um dann das Projekt mit einem Gewinn weiterzuverkaufen. Zwischenzeitlich agiert er also als Investor und Eigentümer des Grundstücks und trägt entsprechend die Risiken (Kinateder, 2017, S. 507). Er ist somit direkt, wenn auch zeitlich begrenzt, am Erfolg des Projekts beteiligt und kann in gewissem Mass auch Risiken absorbieren.

Der Investor-Developer entwickelt für den eigenen Bestand und auf eigene Rechnung. Nach Fertigstellung der Immobilie sind die Betriebskosten und die Mieterträge massgebend für seinen Erfolg. Bereits in der Entwicklung spielen also betriebliche Aspekte im Sinn der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit eine zentrale Rolle. Damit trägt er die gesamten Risiken nicht nur in der Entwicklungs-, sondern auch während der Nutzungsphase und über den gesamten Lebenszyklus der Immobilie (Kinateder, 2017, S. 508).

	<b>Service-Developer</b>	<b>Trader-Developer</b>	<b>Investor-Developer</b>
Entwicklertyp	Dienstleistungsentwickler	Absatzentwickler	Eigenbestandsentwickler
Schwerpunkt	Dienstleister für Konzeptentwicklungen sowie Beratungs-, Management- oder Vermarktungsleistungen	Zwischeninvestor für Projektentwicklungen vom Grundstückskauf bis zur Fertigstellung mit dem Ziel der Vermarktung	Zwischen- und Endinvestor der eigenen Projektentwicklungen mit dem Ziel der Bestandshaltung
Risikostruktur	Auf Rechnung und Risiko Dritter	Eigene Rechnung und eigenes Risiko	Eigene Rechnung und eigenes Risiko
Wirtschaftliches Ziel	Gewinn aus Dienstleistungshonorar von Dritten	Projektentwicklungsgewinn (Trading Profit) aus Verkauf der Immobilie nach Fertigstellung	Gewinn aus Vermietung der in den Eigenbestand übernommenen Immobilien
Zyklusspanne	Eng	Mittel	Weit

Abbildung 2: Entwicklungsmodelle professioneller Immobilienentwickler (Held, 2010, S. 93)

Die Abbildung 2 stellt die verschiedenen Entwicklungsmodelle einander gegenüber. Ihre wichtigsten Unterschiede betreffen die Risikostruktur und die Art und Weise einen Gewinn zu erwirtschaften.

### **2.3 Entwicklungsprozess in der Immobilienprojektentwicklung**

Zur Systematisierung der komplexen Prozesse in der Immobilienprojektentwicklung existieren in der Literatur unterschiedliche Phasenmodelle. Sie eignen sich für die weiteren Betrachtungen im Rahmen dieser Arbeit, da sie auf das Management des Projektentwicklungsprozesses mit einem betriebswirtschaftlichen Ansatz fokussieren (Kinatader, 2017, S. 514). Diese Arbeit konzentriert sich auf die Risiko- und Erfolgspotentiale, die nach einzelwirtschaftlichen Kriterien für professionelle Entwickler im Entwicklungsprozess massgebend sind. Nach Diederichs Begriffsdefinition der Projektentwicklung kann die einzelwirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit als potentielle Erfolgskomponente betrachtet werden (Diederichs, 1994, S. 46).

Aufgrund der unterschiedlichen Entwicklermodelle und der damit einhergehenden unternehmenspolitischen Ausrichtungen sind auch die Entwicklungsprozesse in einem differenzierten Spektrum zu betrachten. So entscheidet die Dauer des Engagements in einer Entwicklung über das Aufgabenspektrum. Grundsätzlich ist dabei zwischen zwei Hauptphasen zu unterscheiden. In der Entstehungsphase wird die Immobilie entwickelt und erstellt, während in der Bestehungsphase die Immobilie genutzt wird. Darin definieren die Teilphasen die Projektentwicklung in engeren, im mittleren und im weiteren Sinn (vgl. Abbildung 3).

Die Teilphasen Projektakquirierung bis Projektkonzipierung beschreiben die Projektentwicklung im engeren Sinn. Sie bildet den Entwicklungsprozess einer Immobilie nicht komplett ab, da nur die genannten Teilleistungen dazu erbracht werden (vgl. Abbildung 2) (Held, 2010, S. 100-101). Entsprechend ist die Dauer des Engagements kurz und die Zyklusspanne eng. Somit ist davon auszugehen, dass Projektentwicklung im engeren Sinn vor allem von Service-Developers betrieben wird.

Die Projektentwicklung im mittleren Sinn erstreckt sich nach Held über die gesamte Entstehungsphase von der Projektakquirierung bis zur Projektvermarktung der fertiggestellten Immobilie. Sie umfasst demnach die Akquirierung, die Konzeptionierung, die Realisierung und die Vermarktung eines Projekts und gilt als klassische Immobilienprojektentwicklung (Held, 2010, S. 101-102). Diese Betrachtung



vom Projektanstoß bis zur Fertigstellung und Vermarktung eines Projekts widerspiegelt das typische Verständnis eines Trader-Developers.

Ergänzt man diese Teilphasen mit der gesamten Nutzungsphase, steht letztere bei Investor-Developers im Vordergrund. Sie widerspiegelt das Verständnis der Projektentwicklung im weiteren Sinn und bildet vor allem Überlegungen des Betriebs der Immobilie ab. Damit umfasst dieses Verständnis den gesamten Lebenszyklus der Immobilie von der Entstehung bis hin zum vollständigen Erliegen der Nutzung.

Die Abgrenzung und Abfolge der Teilphasen innerhalb des Phasenmodells kann nicht eindeutig vorgenommen werden. In der Praxis überlappen sie sich und verlaufen zeitweise parallel oder rückgekoppelt (Held, 2010, S. 101-102).

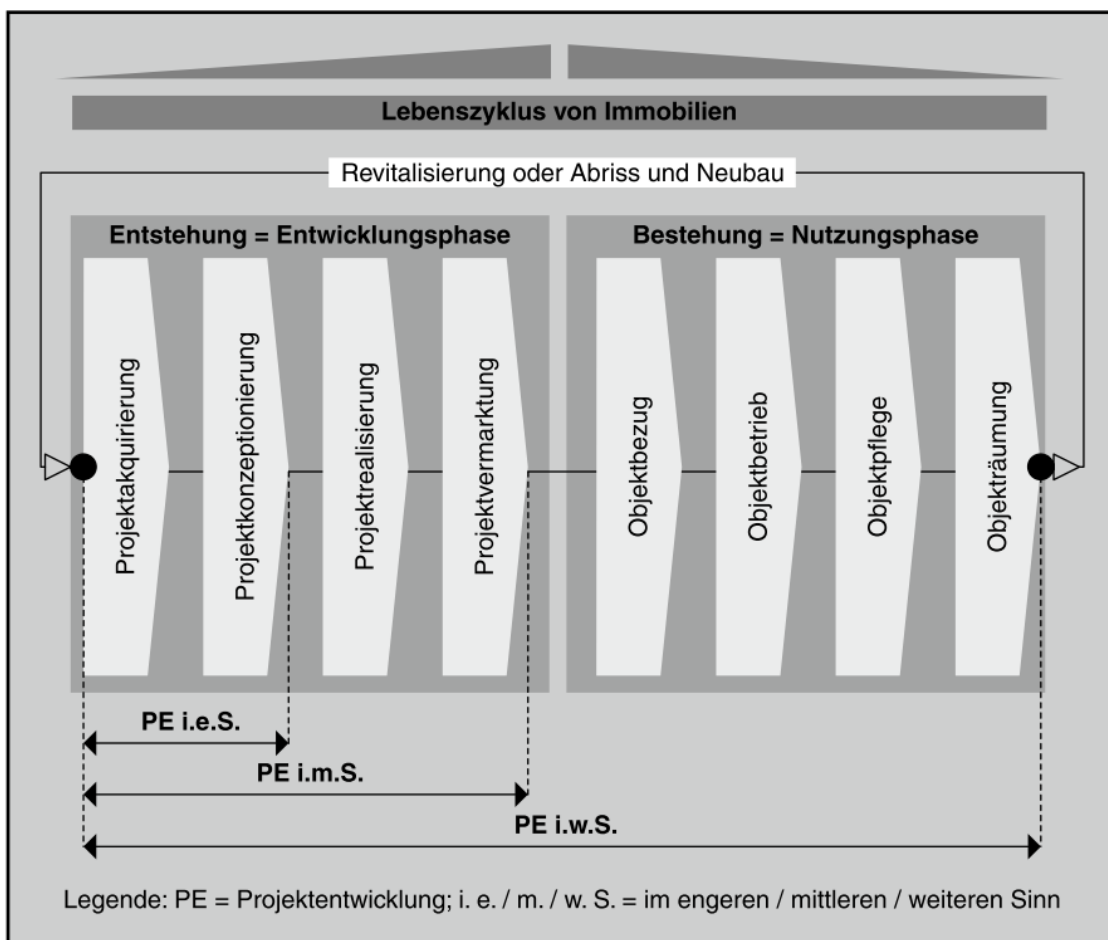


Abbildung 3: Phasenorientierte Sichtweise der Immobilien-Projektentwicklung (Held, 2010, S. 101)

Grundsätzlich ist die Dauer des Engagements gekoppelt mit dem Immobilienzyklus. Je länger eine Entwicklung dauert, desto wichtiger werden Beobachtungen der Marktveränderung. Leerstände, Zinsentwicklungen und Renditeerwartungen beeinflussen die Entwicklung (Kinatader, 2017, S. 518). Das richtige Timing zum

Einstieg in eine Projektentwicklung ist somit entscheidend für dessen Erfolg und gilt für alle Entwicklungsmodelle gleichermaßen.

### **2.3.1 Phasenmodelle**

Nachfolgend werden die vier Teilphasen der Projektentwicklung im mittleren Sinn nach Helds Modell erläutert. Sie bilden die eigentliche Entwicklungsleistung während der Entstehung ab. Hier fließen auch die Überlegungen zur Nutzungsphase einer Immobilie ein. Somit können die Entscheidungen in diesen Phasen als erfolgs- oder risikorelevant betrachtet werden.

#### Projektakquirierung

Die Ausgangslage für die Projektakquirierung bilden die Nutzeranforderungen und Ansprüche, die zu einer Entwicklung führen. Sie sind die Grundlage aus der Kapital, Standort und Nutzung miteinander zu kombinieren sind. Als zentrales Element darin kann die Machbarkeitsstudie betrachtet werden. Sie deckt die Markt- und Standortanalyse, die Grundstückssicherung, das Nutzungskonzept und eine erste Wirtschaftlichkeitsberechnung zum Nachweis der Rentabilität ab. Mit der nachgewiesenen Machbarkeit kann ein Investitionsantrag gestellt und die Finanzierung geklärt werden. Der Abschluss dieser Phase wird durch die Investitionsgenehmigung zur Grundstückssicherung für ein nutzerorientiertes, tragfähiges Immobilienprojekt markiert (Held, 2010, S. 110-117).

#### Projektkonzeptionierung

Mit dem angebundenen Grundstück und der genehmigten Investition beginnt die Projektkonzeptionierung. Ziel in dieser Phase ist das Erstellen eines Planungskonzepts zur Erlangung einer Baubewilligung. Mit der Entwurfs- und Genehmigungsplanung wird das Projekt soweit konkretisiert, dass ein Baugesuch eingereicht werden kann. Einhergehend erfolgt eine exaktere Wirtschaftlichkeitsberechnung auf deren Basis ein Budget für die weiteren Schritte festzulegen ist. Die Einholung der nachbarlichen Zustimmung und das Einreichen des Bauantrags schliessen die Phase ab (Held, 2010, S. 117-120).

#### Projektrealisierung

In der Phase der Projektrealisierung fokussiert sich der Entwickler auf die Aufgaben des Projektmanagements zur Vorbereitung, Durchführung und Nachsorge der Baumassnahmen. Eine weitere Konkretisierung des Projekts resultiert in der

Ausführungsplanung und der Submission der einzelnen Gewerke. Vertragsverhandlungen und -abschlüsse führen zur Vergabe an die Unternehmer. Während der Bauphase sind die Organisation und Kontrolle des Bauprojekts in Bezug auf Ausführung, Kosten, Qualität und Termine zu gewährleisten. Die Phase wird mit der Baufertigstellung und Dokumentation des Objekts, sowie der Mängelbehebung abgeschlossen (Held, 2010, S. 121-125).

### Projektvermarktung

Die Phase der Projektvermarktung umfasst alle Marketing-, Vermietungs- und Verkaufsmassnahmen. Dabei ist eine klare Kommunikationsstrategie festzulegen und Miet- oder Kaufinteressenten sollen gewonnen und betreut werden. Die Phase endet mit dem Abschluss der Miet- oder Kaufverträge und mit der Übergabe der Nutzungseinheiten an den oder die Nutzer (Held, 2010, S. 125-130).

Insbesondere die Projektvermarktung verläuft parallel, rückgekoppelt oder überlappend mit den anderen Phasen, da sie eng mit den Nutzeranforderungen verknüpft ist.

Ein ähnliches Phasenmodell schlägt Pfnür vor. Er präzisiert die Phasen der Entwicklung nach einem Trader-Modell und grenzt im Wesentlichen die Teilphasen aus Helds Entstehungsphase anders ab. So konzentriert sich die Phase der Projektinitiierung hauptsächlich auf die Anforderungen des Unternehmens an den Standort und die Immobilie. Den Kern der Entwicklungstätigkeit sieht er in der Erarbeitung einer Projektstudie, in der alle notwendigen Analysen und die Machbarkeit nachgewiesen werden. Er sieht den Abschluss der Projektstudie als Entscheidungszeitpunkt für oder gegen eine Realisierung.

Die Vorbereitung der Projektrealisierung beginnt demnach mit der Grundstückssicherung und umfasst das Erwirken der Baugenehmigung, den Abschluss der Werk-, Kauf- und Mietverträge sowie die Vergabe der Bauleistungen.

Die Phase *Bauausführung* und *Projektabschluss* umfasst nach Pfnür reine Baumassnahmen bis und mit der Abnahme und Dokumentation des Objekts (Pfnür, 2011, S. 334-340).

Pfnür verschiebt also die Vermarktungsaufgaben bereits in eine frühere Phase. Ab Beginn der Vorbereitung der Projektrealisierung werden Verbindlichkeiten geschaffen, die bei Hells Modell bereits in der Projektakquirierung mit dem Investitionsentscheid zustande kommen.

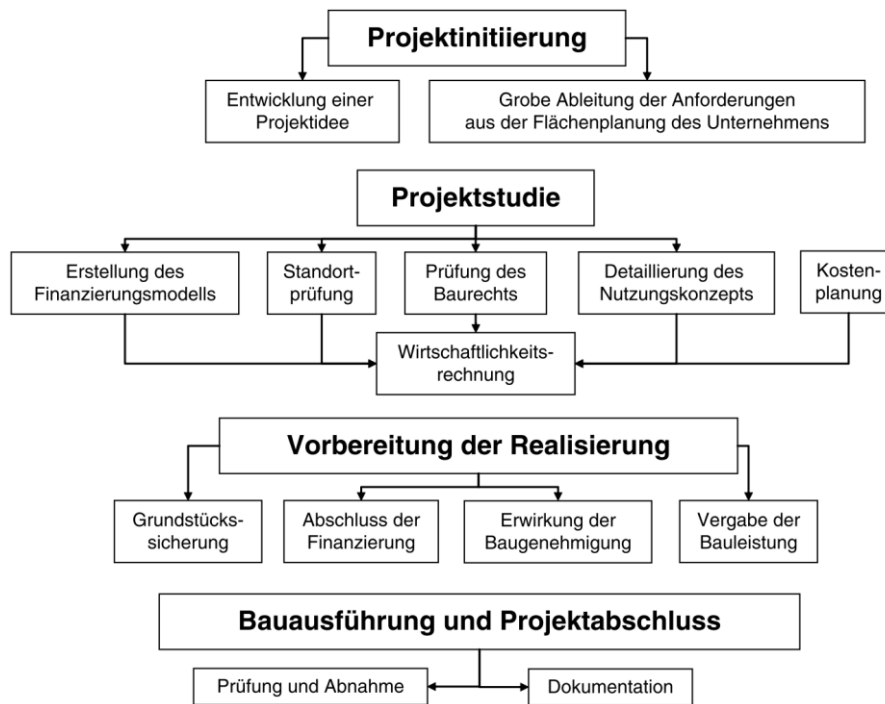


Abbildung 4: Phasen der Projektentwicklung (Pfnür, 2011, S. 334)

In ähnlichen Phasen wie Pfnür beschreiben Schulte, Bone-Winkel und Rottke die Entwicklungsphasen. Die Phasen sind in der Abbildung 5 dargestellt.

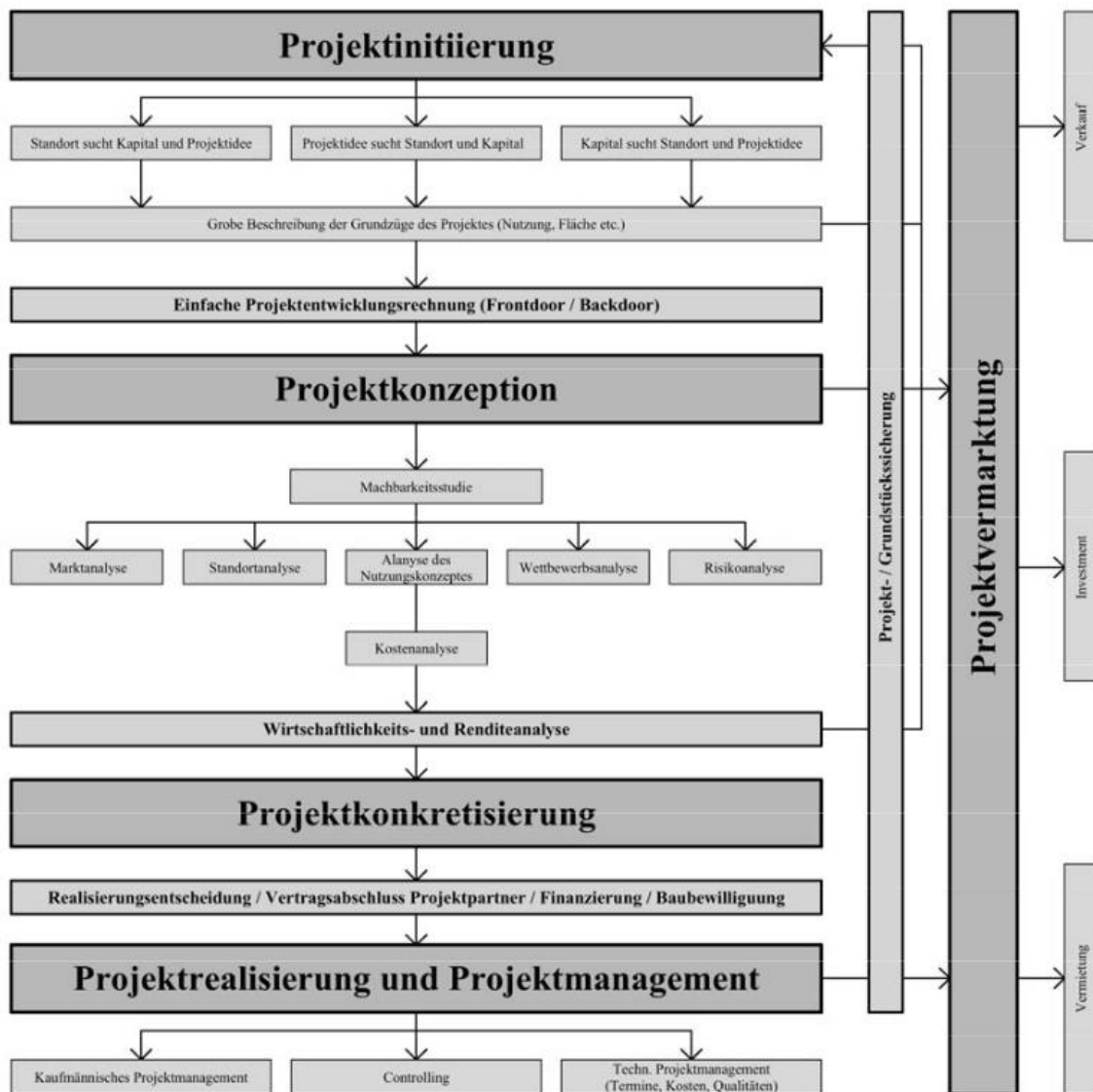


Abbildung 5: Phasenmodell des Projektentwicklungsprozesses (Schulte & Bone-Winkel, Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2002, S. 40)

### 2.3.2 SIA Phasen

Die idealtypischen und gängigen Planungsphasen in der Schweizer Immobilienbranche sind mit dem *Modell Bauplanung* in der Norm 112 des SIA beschrieben. Es strukturiert den Planungs-, Bau- und Betriebsablauf einer Immobilie. Als Schweizer Standard findet das Modell eine breite Anwendung bei Planern, Entwicklern, Bauausführenden und Betreibern.

Die Norm 112 dient zur Verständigung und Abgrenzung der Begrifflichkeiten und zum Beschrieb des phasenbezogenen Ablaufs einer Planung (Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein SIA, 2014, S. 4-5). Sie bildet somit eine wichtige Grundlage für einen

standardisierten Planungsprozess einer Immobilie und für die Kommunikation unter den Beteiligten. Zu beachten ist jedoch, dass die Norm einen modellhaften Charakter hat und im Einzelfall angepasst werden muss.

Die Norm ist nach sechs Phasen, dreizehn Teilphasen und Teilphasenzielen strukturiert und bildet darin den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie ab. Für die Immobilienentwicklung im engeren Sinn sind vor allem die Phasen 1-3, von der Projektakquirierung bis zum Übergang in die Projektrealisierung, relevant. Diese Phasen werden im Folgenden näher erläutert.

### Phase 1: Strategische Planung

In der strategischen Planung werden die Bedürfnisse geklärt, Grundlagen aufgearbeitet und die Problemstellung formuliert. Aus der Analyse können mehrere Lösungsstrategien für die Planungsaufgabe skizziert und beurteilt werden (Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein SIA, 2014, S. 11).

Die Formulierung der Bedürfnisse kann sehr individuell sein. Sie stehen einerseits in einem engen Zusammenhang zum Entwicklungsmodell und somit zur Strategie der entwickelnden Unternehmung. Andererseits spielen Markterwartungen und die individuellen Rahmenbedingungen der Planungsaufgabe eine entscheidende Rolle bei der Formulierung einer Strategie.

### Phase 2: Vorstudien

Die Vorstudien umfassen die Teilphasen 21 und 22. In der Teilphase 21 wird das Bauvorhaben definiert und die Machbarkeit nachgewiesen. Dabei werden das Vorgehen und die Organisation festgelegt, die Projektierungsgrundlagen und das Projekt definiert und das Pflichtenheft erstellt (Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein SIA, 2014, S. 12).

In der Praxis sind mit dem Nachweis der Machbarkeit (Teilphase 21) investitionsrelevanten Informationen vorhanden und Grundstücke oder Projekte können akquiriert werden. Danach beginnt das Auswahlverfahren (Teilphase 22), meist in Form eines Konkurrenzverfahrens, einem Wettbewerb oder Studienauftrag also. Mit dem Auswahlverfahren kann die erforderliche Qualität eines Projekts oder Anbieters sichergestellt und das empfohlene Lösungskonzept gegenüber der öffentlichen Hand oder Anwohnern legitimiert werden.

### Phase 3: Projektierung

Die Projektierungsphase reicht vom Vorprojekt über das Bauprojekt bis zum Auflageprojekt und dem Bewilligungsverfahren. Das Ziel ist ein wirtschaftlich optimiertes, bewilligtes Projekt, verifizierte Kosten und Termine, sowie ein genehmigter Baukredit.

Während des Vorprojekts in der Teilphase 31 wird ein integrales Konzept als Lösungsvariante der Projektaufgabe entworfen. Dabei dient die Machbarkeitsstudie als Ausgangslage. Mit dem formulierten Konzept ist die Wirtschaftlichkeit zu optimieren. Das Vorprojekt dient zu Vorabklärungen mit dem Bauherrn und den Behörden zu Vorentscheiden betreffend Detail-Nutzungsplanverfahren (Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein SIA, 2014, S. 14-15).

In der Praxis wird mit dem Vorprojekt bereits ein Baugesuch eingereicht und die Teilphase 33 vorgezogen. Das Bauprojekt in der Teilphase 32 kann während der Prüfungs- und öffentlichen Auflagephase erarbeitet werden. Für eine Baubewilligung ist es nicht zwingend. Es dient zur weiteren Konkretisierung und Optimierung des Projekts und ist Entscheidungsgrundlage betreffend Umsetzung des Projekts.

Das Bewilligungsverfahren mit dem Auflageprojekt läuft nach SIA unter der Teilphase 33. Es schliesst die Phase 3 mit dem Erlangen der Baubewilligung und der Genehmigung des Baukredits ab und legt das weitere Vorgehen fest (Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein SIA, 2014, S. 16-17).

Mit der Phase 4 beginnen die Ausschreibung und somit die Ausführungsarbeiten. Hier wird der Werkvertrag unterzeichnet und der definitive Realisierungsentscheid gefällt. Die Realisierungsphase 5 umfasst alle baulichen Massnahmen bis zur Fertigstellung und Unterzeichnung der Miet- oder Kaufverträge. Die Phase endet mit der mängelfreien Inbetriebnahme der Immobilie. Darauf folgt die Bewirtschaftungsphase, in der der Betrieb und die Instandhaltung erfolgen. Ein Phasenabschluss der Phase 6 wird nicht definiert.

Phasen	Teilphasen	Ziele
1 Strategische Planung	11 Bedürfnisformulierung, Lösungsstrategien	Bedürfnisse, Ziele und Rahmenbedingungen definiert, Lösungsstrategie festgelegt
2 Vorstudien	21 Definition des Bauvorhabens, Machbarkeitsstudie	Vorgehen und Organisation festgelegt, Projektierungsgrundlagen definiert, Machbarkeit nachgewiesen, Projektdefinition und Projektpflichtenheft erstellt
	22 Auswahlverfahren	Anbieter/Projekt ausgewählt, welche den Anforderungen am besten entsprechen
3 Projektierung	31 Vorprojekt	Konzeption und Wirtschaftlichkeit optimiert
	32 Bauprojekt	Projekt und Kosten optimiert, Termine definiert
	33 Bewilligungsverfahren / Auflageprojekt	Projekt bewilligt, Kosten und Termine verifiziert, Baukredit genehmigt
4 Ausschreibung	41 Ausschreibung, Offertvergleich, Vergabe	Kauf- und Werkverträge abgeschlossen
5 Realisierung	51 Ausführungsprojekt	Ausführungsreife erreicht
	52 Ausführung	Bauwerk gemäss Pflichtenheft und Vertrag erstellt
	53 Inbetriebnahme, Abschluss	Bauwerk übernommen und in Betrieb genommen, Schlussabrechnung abgenommen, Mängel behoben
6 Bewirtschaftung	61 Betrieb	Betrieb sichergestellt und optimiert
	62 Überwachung / Überprüfung / Wartung	Bauwerkszustand abgeklärt, Wartung sichergestellt
	63 Instandhaltung	Dauerhaftigkeit und Wert für die Restnutzungsdauer aufrechterhalten

Abbildung 6: Phasen, Teilphasen und Teilphasenziele nach SIA 112 (Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein SIA, 2014, S. 9)

In der Praxis wird eine Entwicklungsabsicht oft bereits mit der Festlegung einer Strategie initiiert. Typischerweise endet die reine Entwicklungsleistung oft mit dem Erhalt einer Baubewilligung oder mit Abschluss des Bauprojekts. Eine Ausnahme dazu stellen die Vermarktung und das Projektmanagement dar. In Abhängigkeit des Entwicklungsmodells nimmt der Entwickler in diesen Phasen eine neue Rolle ein. Der



Entwickler wird zum Vermarkter oder zum Bauherrenvertreter, wobei die Überlegungen zur Vermarktung bereits in der Strategiefindung eine zentrale Rolle einnehmen können. Je nach Nutzungsabsicht eines Projekts – sei dies ein eigengenutztes Projekt, ein Projekt zur Vermietung oder zum Verkauf – ist das Produkt einer Entwicklung im Markt differenziert zu positionieren. Somit ist eine phasengerechte Marktnähe im gesamten Entwicklungsprozess essentiell.

### **2.3.3 Bewilligungsprozess**

Die unterschiedlichen Phasenmodelle zeigen sehr ähnliche Strukturen. Hervorzuheben ist bei allen Modellen der Einfluss der Baubewilligung auf das Engagement. Die Initial- und Konzeptphasen dienen zur Vorbereitung der Realisierung. Entsprechend müssen in diesen Phasen alle risiko- und erfolgsrelevanten Faktoren einbezogen werden, um mit der Baubewilligung die planungsrechtlichen Risiken zu minimieren und Erfolgspotentiale zu sichern.

Die Bewilligungsverfahren sind in den kantonalen Bau- und Planungsgesetzen geregelt. Zur Erlangung einer Bewilligung müssen die Einzelheiten eines Projekts in einem Baugesuch formuliert der kommunalen Behörde zur Beurteilung eingereicht werden. Dabei wird die Konformität des Projekts mit der Bau- und Zonenordnung und gegebenenfalls mit den kantonalen oder Bundesvorgaben geprüft. Die Entscheidungsinstanzen sind entsprechend der Bund, der Kanton und die Gemeinde, wobei die örtliche Behörde den Entscheid über die Bewilligung erteilt.

## **2.4 Risiko- und Erfolgsfaktoren**

Aufgrund der verschiedenen Entwicklungsmodelle lassen sich Risiko- und Erfolgsfaktoren ableiten, die das Engagement des Entwicklers beeinflussen.

### **2.4.1 Risikofaktoren**

In der Literatur finden sich zahlreiche Kategorisierungen und Unterscheidungen von Risiken in der Projektentwicklung.

Einerseits wird dabei zwischen internen und externen Risiken unterschieden, wobei der Entwickler nur die internen beeinflussen kann (Kinatader, 2017, S. 525). Diese Beeinflussbarkeit trifft auf Projektebene zu. Auf Unternehmensebene muss sie jedoch durch die unternehmenspolitische Ausrichtung, die Strategie, die das Entwicklungsmodell ausmacht, relativiert werden. Die Unternehmensausrichtung ist zwar ein interner Faktor, jedoch ist dieser meist nicht ohne weiteres zu ändern und somit

nur bedingt beeinflussbar. Externe Faktoren lassen sich nicht, oder nur schwer beeinflussen.

Andererseits müssen Risiken also auch auf Projekt- oder Unternehmensebene unterschieden werden. Auf Unternehmensebene gibt die Strategie das Entwicklungsmodell vor und beeinflusst somit die Risikofähigkeit des Entwicklers. Auf Projektebene finden sich für Service- und Trader-Developer Genehmigungs-, Standort-, Finanzierungs-, Entwicklungs-, Vermarktungs-, Boden- und Baugrundrisiken (Kinateder, 2017, S. 525-527). Im Fall eines Investor-Developers kommen zu diesen ressourcenbezogenen Risiken Vertrags-, grundgeschäftsbezogene und Marktrisiken hinzu. Wobei die Vertragsrisiken auf die klassischen Projektrisiken Kosten, Termine und Qualität verteilt sind (Pfnür, 2011, S. 217-221). Die grundgeschäftsbezogenen Risiken wie Liquiditäts- oder Wertänderungsrisiko sind übergeordneter Natur und werden in dieser Arbeit nicht weiter berücksichtigt.

Nach Kinateder fällt die Identifizierung der Risiken in der Projektkonzeptionsphase an. Es soll sichergestellt werden, dass entsprechende Massnahmen zu ihrer Kontrolle und Steuerung getroffen werden. Die Risiken sind jedoch in dieser frühen Phase häufig nur schwer erkennbar (Kinateder, 2017, S. 519). Nach SIA 112 sollen sie bereits in der Machbarkeitsstudie abgebildet werden, da mit ihrer Fertigstellung alle investitionsrelevanten Informationen vorliegen sollen. Dies beinhaltet auch die relevanten Risiken. Auch für diesen Fall gilt die schwere Erkennbarkeit der Risiken aufgrund der fehlenden Konkretisierung des Projekts. Pfnürs Modell ordnet die Risikoanalyse im Zuge der Wirtschaftlichkeitsberechnung der Phase Projektstudie zu (Pfnür, 2011, S. 337).

Naturgemäss streben alle Modelle danach, die Risiken auf Projektebene möglichst früh zu erkennen und abzubilden.

#### **2.4.2 Erfolgsfaktoren**

Ähnlich wie die Strukturierung der Risiken kann auch eine Analyse der Erfolgsfaktoren vorgenommen werden.

Auf der unternehmensstrategischer Ebene können allgemeine Erfolgspotentiale den Entwicklungsmodellen zugeordnet werden. Die kurze Dauer des Engagements eines Service-Developers kann somit eine Erfolgsstrategie darstellen, da der Entwickler nur für eine Teilleistung verantwortlich ist und damit die Komplexität der Aufgabe stark

reduziert wird. Er trägt dabei kein Projektrisiko und kann seine Kosten vollumfänglich abwälzen.

Für ein Trader-Developer-Modell ist der Entwicklungsgewinn durch den Verkauf erfolgsentscheidend. Dabei hat das Unternehmen die Freiheit, das Projekt nach seinen eigenen Prämissen zu entwickeln. Es trägt das Risiko, für das es mit dem Verkaufspreis entschädigt wird.

Investor-Developer erzielen ihren Erfolg durch die Nutzung der Immobilie. Den Gewinn ihrer Investition erwirtschaften sie über einen längeren Zeitraum, in dem sie dafür mehr Risiken ausgesetzt sind. Das Unternehmen ist spezialisiert auf die Aufgaben in der Nutzungsphase der Immobilie und kann sich so Vorteile gegenüber anderen Entwicklern im Markt verschaffen.

Diese Erfolgsfaktoren können auf die Projektebene übertragen werden. Nach Diederichs gehören die Lage, Qualität, Preis und Timing zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren in der Projektentwicklung (Diederichs, 2006, S. 102). Zu den klassischen Faktoren Kosten, Termine und Qualität kommt also die Lage hinzu. Darüber hinaus können Wettbewerbs-, Finanzierungs- und Vermarktungsvorteile zum Erfolg eines Projekts beitragen.

### **2.4.3 Die gestaltende Rolle des Entwicklers**

Auf Projekt-, wie auch auf Unternehmensebene, können Erfolgs- und Risikofaktoren neben den technischen auch aus den Managementaufgaben entstehen. Diese Aufgaben werden im Projekt durch die Projektleitung gesteuert und sind daher subjektiver Natur. Dem Entwickler kommt damit eine zentrale, gestaltende Rolle zu.

Zu den relevanten Managementaufgaben zählen die Aufbau- und Ablauforganisation. Erfolgs- und Risikopotentiale können aus der Organisation erwachsen, da sie einen wesentlichen Einfluss auf Termine, Qualität und Kosten haben. Eine effiziente Organisation kann zeitsparend und risikominimierend sein, was sich wiederum positiv auf die Kosten des Projekts auswirkt. Eine effiziente Kommunikation und Transparenz unter den Akteuren ist zwingend, um den Informationsfluss hoch zu halten und die Qualität zu sichern. Somit ist das Informationsmanagement unter den Beteiligten und die Auswahl der Beteiligten als weitere Managementaufgaben massgebend für den Erfolg oder Misserfolg (Brauer, 2018, S. 606-607).

Die Rolle des Entwicklers ist ausschlaggebend für das Realisieren von Erfolgspotentialen und zur Vermeidung von Risiken. Neben seinen fachlichen Kenntnissen braucht er dazu

auch unternehmerisches Verständnis, ausgeprägte analytisch-konzeptionelle Fähigkeiten, eine hohe Sozialkompetenz, sowie Kreativität und Intuition (Kinateder, 2017, S. 513).

Das Erfolgs- und Risikopotential in der Unternehmensführung und -organisation des Entwicklers würde eine vertiefte Betrachtung von Managementprozessen und deren Einfluss auf den Unternehmenserfolg nach sich ziehen. Den Einfluss auf die Rolle des Entwicklers wird hier aber als vernachlässigbar beurteilt, zumal die Erfolgs- und Risikopotentiale auf Unternehmensebene in Bezug auf ein Entwicklungsvorhaben direkt im Entwicklungsmodell abgebildet werden. Die unternehmensstrategische Perspektive findet in dieser Arbeit daher keine weitere Beachtung.

## **2.5 Eigenheiten der Gebietsentwicklung**

In der Literatur wird das Feld der Gebietsentwicklung als Aufgabenbereich der Immobilienprojektentwicklung kaum diskutiert. Dies ist einerseits darauf zurückzuführen, dass es keine etablierte Begriffsdefinition dafür gibt. Zu inhaltlich ähnlichen Begriffen, wie zum Beispiel Quartiersentwicklung, findet man in der deutschsprachigen Literatur eher Zugang. Das Fehlen der Literatur zu Gebietsentwicklungen kann andererseits auch darauf zurückgeführt werden, dass das Aufgabenfeld aus einer immobilienökonomischen Sicht von professionellen Immobilienentwicklern relativ neu ist und die Anforderungen einer Gebietsentwicklung nicht eindeutig zugeordnet werden können. Die Recherche zeigt, dass Gebietsentwicklung in der Schweiz hauptsächlich aus einer Raum- oder Stadtentwicklungsperspektive betrachtet wird.

Stellvertretend für Gebietsentwicklungen werden daher Strukturen und Prozesse von Quartierentwicklungen beigezogen. Ein Quartier weist in ähnlicher Form wie ein Gebiet die Hauptmerkmale Grösse, Dauer und Anzahl der involvierten Akteure als wichtigste Unterschiede zur Projektentwicklung auf. Diesbezüglich beschreibt Wieland den Entwicklungsprozess eines Quartiers auch in Anlehnung an die unter Kapitel 2.3 besprochenen Phasen der Projektentwicklung.

### **2.5.1 Gesamtwirtschaftliche Ebene von Gebietsentwicklungen**

Diederichs Definition von Projektentwicklung unter Kapitel 2.1 spricht zwei Wirkungsebenen an. Die einzelwirtschaftliche Ebene deckt dabei die Perspektive des Unternehmens, also des Immobilienentwicklers ab und beschreibt den wirtschaftlichen Nutzen einer Entwicklung isoliert für das Unternehmen, ohne ihren Einfluss auf das Umfeld zu berücksichtigen. Die vorangegangenen Kapitel dieser Arbeit beziehen sich

ausschliesslich auf diese betriebswirtschaftliche Ebene, wobei die gesamtwirtschaftliche Wirkungsebene bisher ausser Acht gelassen wurde. Diese bezieht sich auf den übergeordneten Rahmen, in der sich eine Projektentwicklung einfügt und kann somit als nächstgrösseres räumliches Gefüge, also als Quartier oder Gebiet verstanden werden. Dabei spielen die wirtschaftlichen Auswirkungen einer Immobilie auf ihr Umfeld eine wichtige Rolle.

### **2.5.2 Risiko- und Erfolgsfaktoren bei Gebietsentwicklungen**

Für das Zusammenwirken der unterschiedlichen Akteure werden mehrere Organisationmodelle beschrieben (Fischer, Thoma, & Salkeld, 2016, S. 21-28). Die einzelwirtschaftliche Perspektive des Immobilienentwicklers als ein Akteur im Gefüge basiert aber auch hier auf den drei besprochenen Entwicklungsmodellen Service-, Trader- und Investor-Development. Aufgrund der vielen Akteure müssen jedoch die Risiko- und Erfolgsfaktoren für den Entwickler überdacht werden, denn die unterschiedlichen Interessen und Ansprüche, die bei einer Gebietsentwicklung aufeinandertreffen, erhöhen die Komplexität der Entwicklungsaufgabe. Zusätzlich kommen gesamtwirtschaftliche Risiko- und Erfolgsfaktoren zum Tragen.

Als Risiken solcher Entwicklungen werden aus einer einzelwirtschaftlichen Perspektive die Unsicherheit über die allgemeine Standortentwicklung, das planungsrechtliche Genehmigungsrisiko, Finanzierungs-, Markt- und Vermarktungsrisiken angeführt. Darüber hinaus sind die klassischen Risiken Kosten, Qualität und Termine zu berücksichtigen (Wieland, 2014, S. 85). Es sind die gleichen Risiken, die auch bei Projektentwicklungen auftreten. Bezüglich dieser Faktoren ist eine Unterscheidung zu Projektentwicklungen lediglich in der Dimension ihres Bezugsrahmens auszumachen. So wird zum Beispiel ein Risiko betreffend die Lage eines Projekts in einem Gebiet zu einem Standortrisiko, da das Gebiet einen grösseren Bezugsrahmen hat als ein Projekt. Während die Lage sich auf die geographische Verortung eines Projekts bezieht, steht der Standort in einem wirtschaftspolitischen Kontext.

Diese Unsicherheiten können, bei positivem Verlauf, auch als Erfolgskomponenten wirken, wobei der Qualität als Erfolgsfaktor ein besonderes Gewicht zukommt. Die Faktoren Aufenthaltsqualität, Wohnqualität, Standortqualität, Lagequalität, Nutzungsqualität, im Sinne einer optimalen Nutzung und deren Nutzbarkeit für einen Standort, sind erfolgsrelevant. Auch die Qualität des Umfeldes und die ökonomische Qualität sind auf der einzel- und gesamtwirtschaftlichen Ebene erfolgsrelevant für ein Quartier. Um diese Qualitäten zu gewährleisten muss der Entwickler Akzeptanz bei der

Bevölkerung schaffen, eine qualitätvolle Wirkung des Quartiers erzeugen, die Qualität der soziodemographischen Zusammensetzung der Nutzer berücksichtigen, den Standort aufwerten und nicht zuletzt eine wirtschaftlich tragfähige Projektidee kreieren (Wieland, 2014, S. 63, 66-80).

### **2.5.3 Bewilligungsprozess in Gebietsentwicklungen**

Die Bewilligungsprozesse in Gebietsentwicklungen sind vielfältiger, komplexer und dauern daher oftmals länger als bei Projektentwicklungen. Sie bedienen sich unterschiedlicher Verfahren zu Sondernutzungs-, Quartier-, Nutzungs- oder Erschliessungsplänen. Je nach Entwicklung des Gebiets kommt ein geeignetes Instrument zum Zug, um eine Strukturierung oder Restrukturierung eines Gebiets planungsrechtlich zu verankern. Der Fokus liegt dabei naturgemäss auf raumplanerischen Themen. Dem Baubewilligungsprozess einer Projektentwicklung sind in einer Gebietsentwicklung also nicht nur Individual- sondern auch Kollektivinteressen der öffentlichen Hand gegenübergestellt.

### **2.6 Zwischenfazit**

Die drei Entwicklungsmodelle Service-, Trader- und Investor-Developer decken unterschiedliche Phasen der Entwicklung ab. Sie bestimmen somit einerseits die Risikofähigkeit, andererseits die Erfolgchancen, die für ein Engagement eines Entwicklers massgebend sind. Die Phasenmodelle der Projektentwicklung sind auch auf Gebietsentwicklungen anwendbar, wenn auch die frühen Phasen ein grösseres Gewicht bekommen. Das bedeutet, dass auch die Risiko- und Erfolgsfaktoren früher abgewogen werden müssen. Diese stehen im Zusammenhang mit dem Entwicklungsmodell und der Risikofähigkeit des Entwicklers.

Die Risiko- und Erfolgsfaktoren sind durch die Grösse, ihr Umfeld und die lange Dauer von Gebietsentwicklungen geprägt. Inhaltlich können aber Projektentwicklungsrisiken und Erfolgsfaktoren auch auf Gebiete angewendet werden.

Neben den Faktoren Kosten, Termine, Qualität und Lage ist die Rolle des Entwicklers zentral für den Erfolg oder Misserfolg. Er nimmt dabei Managementaufgaben wahr, die für Projekt-, wie auch für Gebietsentwicklungen gleich sind. Mit der subjektiven Steuerung dieser Aufgaben übernimmt er jedoch in einer Gebietsentwicklung nicht nur einzelwirtschaftliche Verantwortung gegenüber dem Entwicklungsunternehmen, sondern vermehrt auch gesamtwirtschaftliche gegenüber dem Umfeld und allen beteiligten Akteuren mit ihren unterschiedlichen Ansprüchen und Interessen. Den

Managementaufgaben des Entwicklers kommt in Gebietsentwicklungen also eine zentrale Rolle zu.

Der Bewilligungsprozess ist in Gebietsentwicklungen komplexer als bei Projektentwicklungen. Das Vorhaben steht dabei vermehrt im Fokus der Öffentlichkeit und muss dadurch von einer Vielzahl von Beteiligten getragen werden.

### **3. Gebietsentwicklungen in der Praxis professioneller Immobilienentwickler**

Wie diese Managementaufgaben innerhalb unterschiedlicher Entwicklungsmodelle bei Gebietsentwicklungen angewendet und gesteuert werden, ist Gegenstand der Untersuchung. Dabei soll deutlich werden, welche Risiko- und Erfolgsfaktoren professionelle Entwickler in welchen Entwicklungsphasen als massgebend beurteilen für ihr Engagement. Weiter zu untersuchen ist die Rolle des Entwicklers, die er in einer Gebietsentwicklung einnimmt, wenn er sich als Initiator engagiert.

Die Forschungsaufgabe soll dabei Prozesse und Strukturen innerhalb der Gebietsentwicklung offenlegen und zeigen, welche Konsequenzen sie auf die Tätigkeiten professioneller Immobilienentwickler haben.

Aus der Analyse der Daten können Erkenntnisse gewonnen werden, die zur Beantwortung der Leitfrage und der Verifizierung der aufgestellten Thesen dienen.

#### **3.1 Forschungsmethode und Vorgehen**

Da wenig Literatur und Forschung zu diesem Thema existieren, ist es notwendig, Primärdaten zu erheben. Die zu erhebenden Daten sollen einerseits das Marktverhalten der Immobilienbranche widerspiegeln und andererseits eine allfällige Best Practice von professionellen Immobilienentwicklern aufzeigen. Entsprechend ist davon auszugehen, dass diese Informationen vor allem aus Expertengesprächen gewonnen werden können. Dazu werden offene Experteninterviews durchgeführt.

Zur Auswertung der Daten wird die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring beigezogen. Sie folgt einem allgemeinen inhaltsanalytischen Ablaufmodell und strukturiert den Inhalt der Interviews systematisch nach Kategorien. Die Interviews werden so zusammengefasst und auf ihre relevanten Aussagen konzentriert. Mit der Methode werden die Aussagen abstrahiert und generalisiert und somit vergleichbar gemacht. Das Ablaufmodell gliedert sich in 11 Schritte gemäss Tabelle 1 (Mayring, 2015, S. 51-115), wobei die Schritte 10 und 11 der Analyse, Interpretation und Reflexion

dienen. Die Analyse und Interpretation der Aussagen wird in Kapitel 4, die Reflexion in Kapitel 6 abgehandelt.

Für den ersten Schritt werden Interviews durchgeführt. Dazu wird unter Kapitel 3.2 eine Auswahl professioneller Immobilienentwickler getroffen und die entsprechenden Experten bestimmt. Sie plausibilisieren die Entstehungssituation unter Schritt 2. Im dritten, vierten und fünften Schritt werden die Interviews mündlich geführt und anschliessend transkribiert, um eine vergleichbare, formale Charakteristik der Aussagen zu generieren. Dabei sind die Interviews nach einem Leitfaden nach Themen gemäss den Unterfragen aus Kapitel 1.3 strukturiert und richten sich am Gegenstand der Untersuchung aus. Für den sechsten Schritt ist eine Zusammenfassung sinnvoll, da sie die wesentlichen Inhalte abstrahiert. Hierfür wird zuerst eine Paraphrasierung vorgenommen, um die Aussagen anschliessend zu generalisieren, zu kürzen und unter gleichen Gesichtspunkten zusammenzufassen (Mayring, 2015, S. 62). Im Schritt 7 werden die Kategorien und Kodier-, sowie Kontexteinheit festgelegt, wobei sich die Kodiereinheit auf einen Satz und die Kontexteinheit auf das gesamte Interview bezieht. Die Kategorien werden deduktiv bestimmt. Dabei bilden die Hypothesen und Unterfragen aus Kapitel 1.3 die Grundlage für die Kategorien. Der achte Schritt beinhaltet die Durchführung der Zusammenfassung des Auswertungsverfahrens, wie es im Schritt 6 festgelegt wurde.

Ablaufschritte		Erläuterung
1	Festlegung des Materials	Definition des Materialumfangs
2	Analyse der Entstehungssituation	Darlegung des Interviewgrunds und der Teilnehmer
3	Formale Charakteristika des Materials	Interview in Textform
4	Richtung der Analyse	Gegenstand der Untersuchung
5	Theoretische Differenzierung der Fragestellung	Differenzierung der Fragen mittels Unterfragen
6	Bestimmung der Analysetechnik und Festlegung des konkreten Ablaufmodells	Auswahl des Analyseverfahrens
7	Definition der Analyseeinheiten	Festlegen von Kodiereinheiten, Kontexteinheiten und Kategorien
8	Analyseschritte mittels Kategoriensystem	Analyse
		a Zusammenfassung
		b Explikation
		c Strukturierung
9	Rücküberprüfung des Kategoriensystems an Theorie und Material	Überprüfung der Kategorien auf deren Plausibilität
10	Interpretation der Ergebnisse in Richtung Hauptfragestellung	Interpretation der Inhalte
11	Anwendung der inhaltsanalytischen Gütekriterien	Reflexion über Forschungsgegenstand und -methode

Tabelle 1: Ablaufmodell zur Auswertung von Experteninterviews nach Mayring mit eigenen Erläuterungen (eigene Darstellung)



## **3.2 Durchführung der Interviews**

Für die Interviews werden professionelle Immobilienentwickler ausgesucht, die zum Thema Gebietsentwicklung befragt werden können. Dazu werden offene Fragen formuliert und das Interview strukturiert. Die folgenden Darlegungen erläutern somit die Entstehungssituation der Interviews.

### **3.2.1 Auswahl professioneller Immobilienentwickler**

Zur Auswahl geeigneter Gesprächspartner wird vorerst eine Longlist professioneller, Schweizer Immobilienunternehmen erstellt (vgl. Anhang 1). Die Immobilienunternehmen, die dazu in Frage kommen, müssen über eine eigene Entwicklungsabteilung verfügen und unterschiedliche Entwicklungsmodelle anwenden. Aus der Longlist werden zehn Unternehmen selektioniert und in eine Shortlist übertragen (vgl. Tabelle 2). Dabei ist massgebend, dass die Unternehmen Erfahrung mit Entwicklungen haben, die über mehrere Jahre in bebautem Gebiet unter komplexen Ansprüchen entwickelt werden. Die Grösse der Entwicklungsfläche muss mindestens 5'000 m<sup>2</sup> Grundstücksfläche des gesamten Gebiets umfassen. Die Dauer wird zeitlich nicht definiert, jedoch bezieht sie sich auf eine mehrjährige Entwicklungsdauer bis zum Erlangen einer Baubewilligung. Ein weiteres Kriterium zur Eingrenzung stellt die Erfahrung mit komplexen Eigentümerstrukturen dar. Da sich Eigentümerstrukturen aber im Verlauf einer Entwicklung ändern können, sind sie in einer reinen Recherchearbeit schwer zu rekonstruieren. Das Kriterium wird daher als optional berücksichtigt, verallgemeinert und auf Erfahrungen mit komplexen Stakeholderstrukturen erweitert.

Die Durchführung der Interviews basiert schliesslich auf der Bereitschaft an der Studie teilzunehmen. Dabei sind die Erreichbarkeit der Ansprechpersonen, ihr Zugang zum Thema und unternehmenspolitische Faktoren, wie die Verantwortung gegenüber einem Aktionariat oder die Geheimhaltung von Projektdaten ausschlaggebend.

Unter Tabelle 2 sind die Unternehmen mit den jeweiligen Ansprechpartnern aufgeführt, die sich zu einem Gespräch bereit erklären. Die Relevanz der Unternehmen für diese Arbeit wird nachfolgend kurz dargelegt.

Unternehmen	Modell	Ansprechperson	Funktion
Allreal AG	TD/ID	Stefan Dambacher	Leiter Projektentwicklung
Burckhardt + Partner AG	SD/ID	Andreas Schröder	Stv. Leiter Projektentwicklung
Intershop Holding AG	TD/ID	Christian Baldinger	Leiter Bau und Entwicklung
Leuthard AG	TD/ID	Robert Axt	Leiter Immobilienentwicklung
Losinger Marazzi AG	TD	Jürgen Friedrichs	Leiter Immobilienentwicklung
Mobimo AG	TD/ID	Marco Tondel	Leiter Entwicklung
Steiner AG	TD	Michael Schiltknecht	Leiter Entwicklung
Swiss Prime Site Immobilien AG	ID	Urs Baumann	Head Development

Tabelle 2: Experten (eigene Darstellung)

Legende: SD=Service-Developer; TD=Trader-Developer; ID=Investor-Developer  
 Die Allreal AG ist eine börsenkotierte Immobiliengesellschaft mit einem eigenen Immobilienportfolio und einem Generalunternehmer, der Immobilienprojekte entwickelt und realisiert. Der Generalunternehmer erbringt dabei seine Dienstleistungen für Dritte, wie auch für die eigenen Immobilien. Allreal engagiert sich vor allem im Kanton Zürich in urbanen Gebieten (Allreal, kein Datum). Dazu gehören auch grossflächige, langfristige Entwicklungen in komplexen Stakeholderstrukturen. Das Unternehmen tritt in diesen Fällen als Investor auf und ist mit Grundeigentum daran beteiligt.

Burckhardt und Partner ist ein international tätiges Architekturunternehmen mit einem eigenen Kompetenzzentrum für Objekt- und Arealentwicklungen. Darüber hinaus tritt die Firma auch als Generalplaner und Investor auf (Burckhardt+Partner Architekten Generalplaner, kein Datum). Sie bietet Ihre Dienstleistungen im Bereich Entwicklung als reine Serviceleistung für Dritte, oder aber für die eigene Investition an. Durch das breite Leistungsspektrum, das die Unternehmung abdeckt, engagieren sie sich unter anderem in grossen Entwicklungsprojekten mit städtebaulichem Fokus im Raum Basel. Dabei bewegen sie sich mehrheitlich im urban bebauten Raum.

Die Intershop AG ist eine börsenkotierte Immobilien-Aktiengesellschaft, die Immobilien kauft, verkauft, entwickelt und bewirtschaftet. Dabei konzentriert sie sich auf Standorte in urbanen Räumen und entlang der Hauptverkehrsachsen der Schweiz. Sie tritt hauptsächlich als Investorin mit Grundeigentum auf (Intershop , kein Datum). Ihr Portfolio weist unter anderem grossflächige Entwicklungsareale in komplexen Eigentümerstrukturen aus.

Die Leuthard AG ist Bau- und Immobiliendienstleistungsunternehmen, das Projektentwicklung, Bauproduktion, Bewirtschaftung, wie auch Gesamtlösungen im Raum Aargau-Zürich-Zug-Luzern anbietet (Leuthard AG, kein Datum). Sie entwickelt

Immobilien als Investorin oder Trader und engagiert sich dabei gezielt in Gebietsentwicklungen in ihrem Rayon.

Losinger Marazzi ist ein Schweizer Immobilienunternehmen, das zu einem internationalen Bau- und Dienstleistungskonzern gehört. Ihre Kompetenzen umfassen die Projekt- und Arealentwicklung, wie auch Gesamtdienstleistungen im Rahmen eines General- und Totalunternehmers (Losinger Marazzi, kein Datum). Sie tritt als Trader-Developerin auf und engagiert sich in Quartier- und Gebietsentwicklungen in komplexen Eigentümerstrukturen. Innerhalb der Entwicklungstätigkeiten fokussiert sie sich unter anderem auf die Raumentwicklung, wofür sie eine eigene Organisationseinheit hat.

Die Mobimo AG ist eine börsenkotierte Schweizer Immobiliengesellschaft mit einem eigenen Immobilienportfolio in der Deutsch – und Westschweiz. Als Investorin entwickelt, baut und unterhält sie eigene Anlageobjekte und entwickelt auch für Dritte. Die Gesellschaft weist mehrere grosse Entwicklungsareale mit einem langen Entwicklungshorizont aus (Mobimo, kein Datum). Dabei ist sie in Gebietsentwicklungen in urbanen Räumen und komplexen Stakeholderstrukturen involviert.

Steiner ist ein Schweizer Immobilienunternehmen, das zu einem indischen Baukonzern gehört. Das Unternehmen bietet als Immobilienentwickler, Total- und Generalunternehmer Leistungen im Bereich der Immobilienentwicklung, Realisierung, Umbau und Renovation an (Steiner, kein Datum). Sie ist als klassische Trader-Developerin tätig und engagiert sich unter anderem in grossen, langfristigen Arealentwicklungen im urbanen Gebiet.

Die Swiss Prime Site AG ist eine börsenkotierte Schweizer Immobiliengesellschaft. Der Kern ihres Geschäftsmodells bilden die Projektentwicklung, die Realisation, Bewirtschaftung und Eigennutzung, sowie die Vermietung von Immobilien. Ihre Entwicklungen konzentrieren sich auf die grösseren Schweizer Wirtschaftsstandorte mit Entwicklungspotential (Swiss Prime Site, kein Datum). Dadurch engagiert sie sich in grossen Entwicklungen in komplexen Stakeholder- und Eigentümerstrukturen. Sie tritt dabei primär als Investorin mit Grundeigentum auf.

### **3.2.2 Interviewstruktur**

Die Interviews werden in offenen Gesprächen geführt und erlauben Abweichungen vom Interviewleitfaden (vgl. Anhang 2). Zur Strukturierung des Gesprächs stehen im ersten Teil generelle Fragen zum Thema Gebietsentwicklung im Zentrum, sowie die Sondierung eines oder mehrerer Projekte, die sich in den Rahmen einer Gebietsentwicklung

einordnen lassen. Im zweiten Teil werden projektspezifische Fragen thematisiert, um die Erfahrungen, Strukturen und Prozesse an einem Real Case zu besprechen. Erfragt werden dabei prägende Erfolgs- und Risikofaktoren, getroffene oder geplante Massnahmen, Verbesserungspotential, wie auch die Beurteilung von internen und externen Strukturen und Prozessen, die das Entwicklungsvorhaben begleiten. Die Fragen des letzten Teils fokussieren auf die Chancen und Herausforderungen für Immobilienentwickler in Gebietsentwicklungen und versuchen die ausschlaggebenden Faktoren für ein Engagement zu eruieren. Hierbei werden die prägendsten Unterschiede zwischen Objekt- und Gebietsentwicklungen, die Wertschöpfung im Prozess und künftige Tendenzen für die Immobilienentwicklung thematisiert.

Bei der Durchführung der Interviews werden diese Inhalte dem Gespräch angepasst diskutiert und folgen nicht zwingend der Reihenfolge des Leitfadens. Im Vordergrund steht bei den Gesprächen die Erfahrung der Interviewpartner und ihre persönliche Meinung.

### **3.3 Auswertung der Interviews**

Die generalisierten und abstrahierten Aussagen der Interviews sind folgenden Kategorien zugeordnet:

- Unterschiede von Gebiets- zu Projektentwicklungen
- spezifische Erfolgsfaktoren
- spezifische Risikofaktoren
- Rolle und Aufgaben des Entwicklers als Initiator

Die Aussagen der Experten sind in den Unterkapiteln 3.3.1 bis 3.3.3 zusammengefasst dargelegt. Im Anhang 3 sind die Aussagen aus den Interviews konsolidiert und den erwähnten Kategorien zugeordnet.

#### **3.3.1 Unterschiede von Projekt- zu Gebietsentwicklungen**

Gebietsentwicklungen unterscheiden sich von Projektentwicklungen am augenfälligsten in den Punkten Dimension, Dauer und Komplexität der Eigentümerstruktur und der gesellschaftlichen und politischen Ansprüche. Während Projektentwicklungen, also die Entwicklung einer Immobilie, meist nur ein bis zwei Jahre dauert, übersteigen Gebietsentwicklungen in ihrer Dimension diejenige einer oder mehrerer Immobilien. Sie durchlaufen dabei eine Entwicklungsphase von bis zu 10 Jahren und müssen höheren Ansprüchen in Bezug auf Regulierungen gerecht werden. Die Anforderungen aufgrund der involvierten Akteure und betroffenen Stakeholdern sind in Gebietsentwicklungen

gross und komplex in ihren Abhängigkeiten. Bei Projektentwicklungen sind sie aufgrund der kleineren Anzahl von Akteuren vergleichsweise überschaubar. Dabei wird auch die Vielfalt der Stakeholder als relevant genannt. Mit ihr steigt die Komplexität dieser Vorhaben.

Im Unterschied zu Projektentwicklungen ist den Gebietsentwicklungen ein raumplanerischer Prozess zur Schaffung des Planungs- und Baurechts vorgelagert und ein geltendes Zonenrecht muss zuerst erwirkt werden. In Bezug auf die Prozesse für die Immobilienentwickler werden hierbei gegensätzliche Aussagen gemacht. Unabhängig vom Entwicklungsmodell vertreten die Experten einerseits die Meinung, dass die Prozesse sich von denen bei Projektentwicklungen unterscheiden und andererseits, dass sie sich nicht unterscheiden. Als Grund für diese widersprüchlichen Aussagen können die gesetzlich regulierten Bewilligungsverfahren angeführt werden. Sie bestimmen die Prozesse zur Erlangung einer Bewilligung, welche sich inhaltlich an den SIA Phasen orientieren. Im Gegensatz dazu wird argumentiert, dass durch die raumplanerische Komponente bei Gebietsentwicklungen sich die bewilligungsrelevanten Instrumente, von denen bei Projektentwicklungen unterschieden. Die Erarbeitung dieser Instrumente und Durchführung der Verfahren bringen jedoch andere Aufgaben für die Entwickler mit sich. Dazu wird erläutert, dass für Gebietsentwicklungen kein normierter Prozess besteht, wie beim Durchlaufen der Planungsphasen zur Erlangung eines Baugesuchs, wo ein Projekt auf die Konformität des geltenden Zonenrechts beurteilt werden kann. Jedes Gebiet hat seine Eigenheiten und muss mit den spezifisch dafür ausgesuchten Planungsinstrumenten und Verfahren entwickelt werden. Zwar gibt es für Anpassungen des Zonenrechts klare Vorgaben, wie man aber dazu kommt, muss immer situativ in Bezug auf das Gebiet beurteilt werden. Welche Verfahren dabei zum Zug kommen, muss zuerst ausgehandelt werden, denn für die bewilligungsrelevanten Inhalte gibt es aufgrund der Heterogenität von Gebieten keinen gemeinsamen Nenner und keine Planungsindustrie. In der Immobilienentwicklung gibt es keine Standardleistungen für Gebietsentwicklungen. Die Entwicklung ist stark vom spezifischen Gebiet und der Entwicklungsidee abhängig. Diese Vorhaben stehen aufgrund ihrer Grösse und Auswirkung auf den Lebensraum meist in der Öffentlichkeit und bekommen ein politisches Gewicht, was die Komplexität zusätzlich erhöht.

Die Tabelle 3 stellt die wichtigsten Unterschiede zwischen Projekt- und Gebietsentwicklungen einander gegenüber.

	Projektentwicklung	Gebietsentwicklung
<b>Grösse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; eher kleine Flächen</li> <li>&gt; in bebautem oder nicht-bebautem Umfeld</li> <li>&gt; wenig Abhängigkeiten zu übergeordneter Siedlungsstruktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; grosse Flächen</li> <li>&gt; meist in bebautem Gebiet</li> <li>&gt; viele Abhängigkeiten zu übergeordneter Siedlungsstruktur</li> </ul>
<b>Dauer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; kurze Entwicklungsdauer</li> <li>&gt; in der Regel 1-3 Jahre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; lange Entwicklungsdauer</li> <li>&gt; 5-10 Jahre; unter Umständen auch länger</li> </ul>
<b>Komplexität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; wenig involvierte Akteure</li> <li>&gt; wenige Anspruchsgruppen</li> <li>&gt; überschaubare Anforderungen (rechtlich, gesellschaftlich)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Vielfalt der Stakeholder</li> <li>&gt; grosse Anzahl unterschiedlicher Anspruchsgruppen</li> <li>&gt; hohe Anforderungen (politisch, rechtlich, gesellschaftlich)</li> </ul>
<b>Fokus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Einzelwirtschaftlich</li> <li>&gt; Planung und Bau</li> <li>&gt; auf Realisierung einer Immobilie bezogen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; einzel- und gesamtwirtschaftlich</li> <li>&gt; Raumplanung</li> <li>&gt; auf Planung und evtl. Realisierung eines Gebiets/Quartiers bezogen</li> </ul>
<b>Regulierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; bestehendes Planungs- und Baurecht vorhanden</li> <li>&gt; reguliertes Baubewilligungsverfahren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; geltendes Planungs- und Baurecht muss zuerst erwirkt werden</li> <li>&gt; raumplanerische Instrumente und Verfahren vor Baubewilligungsverfahren</li> </ul>
<b>Prozesse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Entwicklungsprozesse nach Phasenmodell</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Entwicklungsprozesse nach Phasenmodell</li> <li>&gt; kein normierter Planungsprozess in frühen Phasen</li> <li>&gt; vorgelagerter Prozess zur Erwirkung von Planungs- und Baurecht</li> </ul>
<b>Politische Dimension</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; keine bis untergeordnet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; politische Brisanz</li> <li>&gt; evtl. politische Abstimmung nötig</li> </ul>

Tabelle 3: Unterschiede von Projekt- zu Gebietsentwicklungen (eigene Darstellung)

Die Experten zählen raumplanerisches Fachwissen und politische Qualitäten zu den zentralen Aufgaben, mit denen ein Entwickler in einer Gebietsentwicklung umgehen muss. Daher ist politischer Goodwill gegenüber dem Entwickler und dem Investor eine Grundvoraussetzung. Projektentwicklungen hingegen bergen in der Regel weniger politisches Potential. Somit sind auch die Kriterien für einen Projektabbruch auf dieser Ebene vorzufinden.

Die Aufgaben und Massnahmen, die in einer Gebietsentwicklung angegangen und getroffen werden, spielen sich gegenüber den Projektentwicklungen in sehr frühen Phasen ab, bevor mit der eigentlichen Planung begonnen werden kann. Damit werden diese Phasen entscheidend für die Wertschöpfung und den Erfolg. Gebietsentwicklungen können raumplanerische Hürden überwinden und Potential für die Immobilienentwicklung schaffen.

### 3.3.2 Spezifische Risiko- und Erfolgsfaktoren

Die genannten Risiken und Erfolgsfaktoren bei Gebietsentwicklungen lassen sich folgenden Unterkategorien zuordnen:

- Timing
- Konjunktur
- Politik
- Planungsrecht und Regulierung
- Prozesse
- Struktur
- Wirtschaftlichkeit und Kosten
- Kommunikation und Stakeholdermanagement
- fachliche Kompetenz des Entwicklers
- projektbezogene Faktoren
- involvierte Akteure

#### Timing

Generell werden Risiken in Bezug auf das Timing und Zeitmanagement genannt. Einerseits sind dabei Faktoren wie der Einkaufszeitpunkt oder der Zeitpunkt des Markteintritts einer Entwicklung entscheidend, andererseits stellt das Zeitmanagement mit der öffentlichen Hand als Bewilligungsinstanz eine Hürde dar. Ein Entwicklungsfall der Steiner AG zeigt auf, dass die involvierten Akteure in einem Gebiet zwar innert nützlicher Frist von einer Idee überzeugt werden können, die öffentliche Hand jedoch aufgrund eines fehlenden Leitbilds und einer Entwicklungsstrategie sich nicht auf das Vorhaben der Steiner festlegen will und es blockiert. Die zeitliche Komponente kann somit in vielfältiger Hinsicht Risiken verursachen oder sie verstärken. Hierbei zeigt sich, dass das Entwicklermodell ausschlaggebend ist, ab wann die Zeit zum Risiko wird. Investor-Developer können vom zeitlichen Aspekt daher eher profitieren, wobei Trader-Developer vermehrt den Markt- und Konjunkturschwankungen ausgesetzt sind.

#### Konjunktur

Sowohl der Markt wie die Konjunktur werden als übergeordnete Risikokomponenten erwähnt. Unsicherheiten bezüglich der Markt- oder Konjunkturentwicklung widerspiegeln sich in gesellschaftlichen und politischen Faktoren. Dabei wird festgehalten, dass viele Hürden in Gebietsentwicklungen konjunkturbedingt entstehen. Zwischen einer Boomphase und einer Rezession sind in der späten Wachstumsphase eine

wirtschaftliche Sättigung und erste rezessive Tendenzen spürbar. Investiert wird vermehrt in Infrastruktur und öffentliche Bauten, da Geld günstig ist, Steuergelder vorhanden sind und der Wohlstand bewahrt werden soll. Investitionen im privaten Immobiliensektor nehmen dabei zusehends ab, da sie aufgrund der hohen Marktpreise die Wirtschaftlichkeit nicht mehr nachweisen können. Das Wirtschaftswachstum wird verlangsamt, das Steuersubstrat schrumpft und die Staatskassen entleeren sich. Dieser Prozess beschleunigt die konjunkturelle Abwärtsspirale, bis die Marktpreise sinken und ein Niveau erreichen, bei dem Investitionen in Immobilien wieder lukrativ und gesellschaftlich tragbar sind.

In solchen Sättigungsphasen sind raumplanerische Veränderungen einem hohen politischen Druck ausgesetzt. Aktuell ist diese Sättigung auch gesellschaftlich gegenüber Verdichtungsvorhaben zu spüren und es entsteht vermehrt Widerstand dagegen. Die Anforderungen an Gebietsentwicklungen werden entsprechend hoch angesetzt und können nur noch mit einem überdurchschnittlichen Aufwand erfüllt werden können.

Als erfolgsrelevanter Faktor werden der Zeitpunkt und der Einkaufspreis eines Grundstücks genannt. Diese stehen in Abhängigkeit zur Marktlage, der Nachfrage und letztlich der konjunkturellen Phase. Auch hier ist das Entwicklermodell massgebend dafür verantwortlich, in welcher Phase eingekauft und wie lange Kapital gebunden werden kann. Investor-Developer nennen die zeitlich-konjunkturelle Komponente daher eher als Erfolgsfaktor, für Trader-Developer stellt sie tendenziell ein Risiko dar. Generell wird aber ausgesagt, dass das ideale Ausnützen der Markt- und Konjunkturzyklen erfolgsrelevant ist.

Die Intershop AG hat sich die konjunkturellen Schwankungen zu Nutze gemacht, indem sie in der Rezession der 1990er Jahre grosse Areale zu einem guten Preis zukaufen konnte. Heute lassen sie sich aufgrund des guten Kaufpreises wirtschaftlich entwickeln. Zum Zeitpunkt des Kaufs war eine Entwicklung nicht möglich, weil keine Nachfrage dafür vorhanden war.

#### Politisch bedingte Risiken

Durch das politische Gewicht einer Gebietsentwicklung entstehen Unsicherheiten bezüglich der Kontinuität. Über den langen Entwicklungshorizont kann sich die politische Stimmung gegenüber einer Gebietsentwicklung bei der Bevölkerung verändern. Mit ihr einher gehen personelle Wechsel bei Entscheidungsträgern, die zu einer veränderten Beurteilung der Entwicklungsparameter führen können. Eine Veränderung der politischen Zusammensetzung und der personellen Besetzung von



Entscheidungsgremien kann dazu führen, dass politische Entscheide wieder hinterfragt und neu verhandelt werden müssen. Je grösser dabei das politische Interesse an einer Gebietsentwicklung ist, desto grösser sind die Chancen, dass das Vorhaben aufgrund des hohen Abstimmungsbedarfs verzögert wird. Diesbezüglich wird erwähnt, dass viele Gebietsentwicklungen noch keine politische Reife aufweisen und deshalb per se risikobehaftet sind.

#### Regulatorische und planungsrechtlich bedingte Faktoren

Die hohen Anforderungen an eine Gebietsentwicklung durch die raumplanerischen Rahmenbedingungen schränken die Wirtschaftlichkeit von Immobilienvorhaben ein. Einhergehend mit der Veränderung der politischen und auch gesellschaftlichen Situation besteht die Unsicherheit über die Kontinuität der planungsrechtlichen Grundlagen. Regulatorische Veränderungen, wie zum Beispiel ein neues Gesetz oder das Verändern der raumplanerischen Rahmenbedingungen können die Ausgangslage für eine Entwicklung beeinflussen, sodass diese unter Umständen einzel- oder gesamtwirtschaftlich nicht mehr sinnvoll ist.

Ein Fall der Mobimo in Biel legt dar, wie die eidgenössische Natur- und Heimatschutzkommission Sichtbezüge auf eine Immobilie am Rand des Entwicklungsgebiets bewahrt hat. Die Auflagen schränkten die maximale Höhe der künftigen Bauten im Areal ein, sodass nur noch wenige Bauten vom Seeblick hätten profitieren können. Der Blick auf den See ist aus einzelwirtschaftlicher Perspektive ein Werttreiber für die Vermarktung der Flächen und wird entsprechend eingepreist. Mit der neuen Regulierung konnte somit das Ertragspotential nicht ausgeschöpft werden. Aus gesamtwirtschaftlicher Sicht ist der Seeblick ein Standortvorteil, der mit dem Boden verbunden ist. Das Verhindern des Blicks auf den See kommt somit einer Wertvernichtung des Bodens gleich. Der Fall hat dazu geführt, dass das Projekt überarbeitet werden musste, um die Wirtschaftlichkeit zu gewährleisten. Das bedeutete einen Zeitverlust und hat zu Mehraufwand geführt.

Mit einer Veränderung der rechtlichen Situation wird also die Planungssicherheit tangiert und die Chance für Uneinigheiten oder sogar allfällige Planungsmoratorien steigt. Zusätzlich steigt das Risiko für Einsprachen und weiteren Auflagen.

Ähnlich wie bei den Risikofaktoren werden planungsrechtliche Chancen bei einer Veränderung der regulatorischen Ausgangslage als Erfolgsfaktoren genannt. Zentral ist dabei, dass das neue Planungsrecht und die dazugehörigen Instrumente genügend

Spielraum für die Entwickler lassen, um damit das Abschöpfen von Entwicklungspotential zu ermöglichen.

### Prozesse

Aufgrund des Fehlens eines regulierten und normierten Prozesses bei Gebietsentwicklungen wird auf die Prozessstruktur als Risiko verwiesen. Die internen und externen Prozesse sind für jedes Vorhaben neu zu bestimmen und zu verhandeln. Damit verbunden sind Unsicherheiten bezüglich der Handhabung spezifischer Entwicklungsthemen. Mit der Professionalisierung seitens der öffentlichen Hand in Gebietsentwicklungen steigt zwar die Kompetenz für diese Themen, jedoch verlangsamt oder blockiert der behördliche Mehraufwand tendenziell die Gebietsentwicklung. Mit der Professionalisierung können zwar viele Themenbereiche detaillierter geprüft werden, weil spezialisierte Beurteilungsgremien die fachliche Kompetenz dazu haben. Dabei erhöht sich jedoch der Bearbeitungs- und Beurteilungsaufwand und die Koordination der Interessen dauert länger. Die dadurch erhöhte Komplexität der Gemeindestrukturen ist demnach auch risikobehaftet.

### Strukturelle Faktoren

Als weiterer Risikofaktor wird die Eigentümerstruktur genannt. Auch hier ist der Prozess zum Umgang und der Koordination der beteiligten Grundeigentümer unsicher und muss zuerst erarbeitet werden. Darin gestaltet sich die Interessensabwägung und Synchronisierung unterschiedlicher Bedürfnisse und Entwicklungshorizonte als sehr schwierig. Speziell wird dabei die Abstimmung im Miteigentum als grosse Herausforderung erwähnt. Die Schwierigkeit nimmt mit der Komplexität der Eigentümerstruktur zu. Als Grund für einen Abbruch der Entwicklungsbemühungen wird die Eigentümerstruktur jedoch explizit ausgeschlossen. In einem Fall wird das Risiko der Eigentümerstruktur im Vergleich zum Risiko eines komplexen Staatsapparats, den oben erwähnten Gemeindestrukturen also, gar als vernachlässigbar eingestuft.

Sich bei einer Gebietsentwicklung als Grundeigentümer engagieren zu können, wird als Vorteil und Erfolgsfaktor eingestuft und steht in Abhängigkeit zum Entwicklungsmodell. Dabei wird die Vereinfachung der Eigentümerstruktur vor allem von Investor-Developern als Erfolgsfaktor genannt. Die Swiss Prime Site AG ist beispielsweise bestrebt, bei Entwicklungen jeweils zu 100% als Eigentümerin aufzutreten und meidet komplexe Eigentümerstrukturen. Andere Entwickler versuchen durch Zukäufe oder Entwicklungsvereinbarungen ihren Einfluss und Entwicklungssperimeter zu vergrössern.

Die Koordination und das Kennen der unterschiedlichen Ansprüche und Bedürfnisse der unterschiedlichen Akteure fordert zwar viel Aufwand, kann aber über den Erfolg in einer Gebietsentwicklung entscheiden. Dazu werden Austauschplattformen für Mitwirkungen oder Mitbestimmungsprozesse als besonders erfolgsversprechend erwähnt. Diese dialogischen und partizipativen Verfahren sind ein wichtiger Bestandteil in der Strukturierung eines Transformationsprozesses. Die Herangehensweise an eine Gebietsentwicklung kann somit den Erfolg massgebend beeinflussen.

Weiter wird die Organisation und Professionalität der öffentlichen Hand als erfolgsrelevant genannt. Einfache Gemeindestrukturen und eine kompetente personelle Besetzung der Behörden tragen dazu bei.

### Wirtschaftlichkeit und Kosten

Der hohe Kapitalaufwand über eine lange Entwicklungsdauer, sowie die allgemeinen Kosten für das Land und die oft ungenügende Infrastruktur werden als Risiken genannt. Sie können den Mehrwert, der mit einer Gebietsentwicklung generiert wird egalisieren, sodass die Wirtschaftlichkeit des Vorhabens nicht mehr gegeben ist. Staatliche Mehrwertabschöpfungen haben dabei den gleichen Effekt. Hohe gesellschaftliche und politische Anforderungen werden als Grund gegen die wirtschaftliche Tragfähigkeit erwähnt. Somit sind nicht nur die Entwicklungsdauer und der Einkaufspreis kritisch zu betrachten, sondern auch die Finanzierung auf einzel- und gesamtwirtschaftlicher Ebene.

Über den Erfolg einer Entwicklung entscheiden primär monetäre Anreize, Mehrwerte abzuschöpfen und die Kosten tief zu halten. Dabei steht die wirtschaftliche Performance im Zentrum. Ohne eine finanzielle Chance kann ein Projekt nicht erfolgreich sein. Dabei geht es einerseits um den realen Wert für die Entwickler und Nutzer, andererseits aber auch um das Aufzeigen und Zugänglichmachen des Mehrwerts und Nutzens für alle Beteiligten und Betroffenen. Das Einpreisen aller relevanten Faktoren wird als erfolgsversprechend eingeschätzt.

Auch die Risikofähigkeit aufgrund der Unternehmensstrategie und die tatsächliche Risikonahme tragen zum Erfolg bei.

### Akteurbedingte Risiken

Risiken, die direkt durch die involvierten Akteure bedingt werden, sind naturgemäss sehr individuell geprägt. Die Experte stufen diese Komponente jedoch fast durchgehend als essentiell für ihr Engagement ein. So kann ein mangelndes Projektverständnis der

involvierten Akteure ein Grund zum Abbruch der Entwicklungstätigkeiten sein, wobei die Akteure andere Eigentümer, die öffentliche Hand oder Interessensgemeinschaften sein können. In diesem Zusammenhang wird der Mangel an Vision und Identität eines Orts als Grundproblem angeführt. Wenn keine übergeordnete Idee ein Projekt zu prägen vermag, kann kein Verständnis dafür entstehen. Darüber hinaus wird der mangelnde Wille zur Lösungsfindung als kaum überwindbare Hürde genannt. Das Involvieren wichtiger Stakeholder in einer frühen Phase weckt Begehrlichkeiten und ist demnach ebenso als Risiko einzustufen. Dabei findet zwar ein Austausch und ein Mitwirken aller Akteure statt, diese Bemühungen können aber auch zu iterativen Prozessen führen und sind nicht fördernd für die Gebietsentwicklung. Ist in diesen Prozessen der Entwickler nicht greif- oder nahbar, so wirkt er anonym und kann kein Vertrauen aufbauen, womit er weitere Einspracherisiken schürt.

In der Umkehrung des Professionalisierungseffekts erhöhen die fehlende Erfahrung und mangelnde Kompetenz, sowie zu wenig professionell aufgestellte Gemeinden die Risiken für Entwickler. Falsch allozierte Ressourcen und Kompetenzen beim Entwickler, wie auch bei der öffentlichen Hand können eine Gebietsentwicklung verzögern oder sie sogar zum Stillstand bringen.

#### Kommunikation und Stakeholdermanagement als Erfolgsfaktoren

Die Vernetzung und das Management der Stakeholder führt zu einer Erhöhung der Planungssicherheit und ist damit erfolgsrelevant. Dabei schaffen Lobbying und Öffentlichkeitsarbeit eine wichtige Basis zur Überzeugung der Entscheidungsträger. Wichtig sind dazu aber auch die Kommunikation und die Kommunikationsqualität. Sie vermögen in einer Gebietsentwicklung Vertrauen aufzubauen und dem Vorhaben Glaubwürdigkeit zu verleihen. Die Zusammenarbeit bindet die Entscheidungsträger in das Projekt ein und fördert die Akzeptanz des Projekts und des Entwicklers.

#### Fachliche Kompetenz des Entwicklers als Erfolgsfaktor

Für ein Engagement eines Entwicklers in einer Gebietsentwicklung werden der Aufbau von spezifischem Fachwissen und Erfahrung in den Verfahren und Prozessen als entscheidende Erfolgsfaktoren erwähnt. Sie tragen zur Konsensfindung unter den Akteuren und zur Zustimmung zum Vorhaben bei. Dabei sind das frühe Erkennen der Entwicklungsschwerpunkte und das Antizipieren von gesellschaftlichen Tendenzen zentral. Auch die diesbezügliche Kompetenz des Entwicklers, stufengerecht die Details

zu planen, kann den Erfolg massgebend beeinflussen. In einer frühen Phase sind demnach keine Details zu planen und der Fokus ist auf die Schwerpunkte zu legen.

### Projektbezogene Erfolgsfaktoren

Weitere Erfolgsfaktoren werden in engem Zusammenhang mit dem Vorhaben genannt. Allen voran stehen die Nutzung und die Nutzungsdurchmischung, die zu einem funktionierenden Gebiet beiträgt. Der Aufbau einer Marke und die Vermarktbarkeit des Produkts, sowie dessen Positionierung sind ausschlaggebend für den Erfolg. Dabei stehen die Lage und der Standort im Zentrum. Sie bestimmt alle räumlichen Qualitäten, aus denen ein Erfolg generiert werden kann. Letztlich müssen aber auch die Qualität des Projekts und des Gebiets hoch sein und einer übergeordneten Idee folgen, damit eine Entwicklung erfolgreich ist.

### **3.3.3 Aufgaben des Entwicklers als Initiator**

Die Aussagen zur Rolle des Entwicklers in Gebietsentwicklungen sind vielfältig und beziehen sich vor allem auf die spezifischen Erfolgsfaktoren. Die Aufgaben des Entwicklers als Initiator in Gebietsentwicklungen lassen sich unter folgenden Gesichtspunkten beschreiben:

- Kommunikation
- Stakeholdermanagement
- Wertverständnis und Vorleistungen
- Raumentwicklung

### Kommunikation

Der Entwickler muss mit einer hohen Qualität transparent kommunizieren und dabei nicht nur den Gebietsperimeter, sondern alle Akteure involvieren, die ein Interesse an der Entwicklung geltend machen können. Auf dieser Ebene soll er nahbar, ansprechbar und dazu präsent sein. Als Lösungsfinder und Allrounder kann er durch gezielte Kommunikation und Anreize andere Eigentümer motivieren, sich in der Gebietsentwicklung zu engagieren oder sich daran zu beteiligen. Er kennt die Bedürfnisse der Stakeholder und geht gezielt auf darauf ein. Dafür kann er Lösungen formulieren und in Varianten denken. Mit seiner Kommunikationsarbeit baut er Multiplikatoren auf, die sein Projekt unterstützen, die Ideen dahinter in der Öffentlichkeit vertreten und dadurch weitere Befürworter gewinnen. Er in seiner Entwicklertätigkeit bestrebt, die Präzision der Entwicklung hoch und die Prozesse einfach zu halten. Dazu bringt er multidisziplinär

kompetente Akteure und Schlüsselpersonen in kleinen, schlagkräftigen Gremien zusammen. Er kennt er die wichtigsten Handlungsfelder und Akteure und definiert mit ihnen den gemeinsamen Prozess.

### Stakeholdermanagement

Als Ziel verfolgt er die Mehrheitsbeschaffung und die Erwirkung eines raumplanerischen Konsenses, die in einer Planungs- und Baurechtsschaffung münden. Dieser Konsens schafft ideale Voraussetzungen für die Immobilienentwicklung. Hierzu baut er ein Stakeholdermanagement auf zum Einstieg in den Raumplanungsprozess. Die raumplanerische Kompetenz muss er sich dazu aneignen und seine Prozesse entsprechend anpassen. Der Aufbau der Kompetenz für das Stakeholdermanagement wird jedoch als fraglich eingestuft, da sich externe oder interne, meist lokal mit dem Ort der Entwicklung verbundene Experten dazu besser eignen.

### Wertverständnis und Vorleistungen

Der Entwickler hat ein tiefgründiges Risiko- und Wertverständnis und weiss, welche Faktoren die Risiken und den Wert beeinflussen. Er verfolgt dabei sein monetäres Interesse und versucht diesbezüglich Verbindlichkeiten zu schaffen. Dazu braucht er eine hohe Leistungsfähigkeit in den frühen Phasen der Entwicklung und erbringt Vorleistungen zur Steigerung der Glaubwürdigkeit und zum Abschöpfen des Entwicklungspotentials.

Im Fall der Gebietsentwicklung in Affoltern hat die Leuthard AG ein Grundstück gekauft, das im Perimeter eines öffentlichen Quartierplans lag, der blockiert war. Leuthard hat mit den umliegenden Eigentümern eine Entwicklungsgesellschaft gegründet und ein privates Quartierplanverfahren initiiert, um die Entwicklung voran zu treiben und schneller ein Projekt realisieren zu können. Dazu hat sie alle Risiken eingepreist und wirtschaftlich dargelegt, dass ihr Verfahren einen kleineren Wertverlust der Liegenschaften im Perimeter gegenüber dem öffentlichen Verfahren zur Folge hat. Das war ausschlaggebend für die Konsensfindung unter den Eigentümern. Leuthard hat dabei auch für sich und ihr Grundstück alle Risiken eingepreist und sie dem potentiellen Ertrag gegenübergestellt. Da die Entwicklungsgesellschaft sich selber finanziert hat, musste Leuthard lediglich Zeit für ihre Koordinations- und Entwicklungsarbeit aufwenden. Dem Landpreis des gekauften Grundstücks wurde eine Verzinsung mit einer angenommenen Bruttorendite über 10 Jahre in Abzug gebracht. Diese Dauer hätte dem Planungsmoratorium aufgrund des öffentlichen Quartierplanverfahrens entsprochen. Leuthard konnte somit Vorleistungen

erbringen, weil sie das Grundstück und Geld dazu hatte, mit einer zeitnahen Entwicklung einen grossen Gewinn hätte erwirtschaften können und darum dem Planungsmoratorium entkommen wollte und weil sie ihre Vorleistungen finanziell absichern konnte. Die Entscheidung, Vorleistungen für andere zu erbringen, ist in diesem Fall mit monetärem und zeitlichem Eigeninteresse zu begründen.

Dabei wird auch das Loslösen von den statischen SIA Phasen genannt. Die Tätigkeiten in den Phasen 11 und 21 bekommen in Gebietsentwicklungen ein anderes Gewicht und eine andere Dynamik als bei Projektentwicklungen.

### Raumentwicklung

Die Aufgaben des Entwicklers konzentrieren sich indessen nicht mehr auf Planungsaufgaben, sondern auf politische und gesellschaftliche Aufgaben. Somit bewegt er sich nicht auf einer Planungsebene, sondern agiert als Manager und Koordinator. Sein Fokus rückt ab vom Gebäude hin zur Nutzung, zur Organisation dieser und zur Nutzungseffizienz. Er kennt die werttreibenden Faktoren der Raum- und der Immobilienentwicklung und kann sie in Einklang bringen. Hierzu wird erwähnt, dass die Raumplanung, wie sie heute in der Schweiz betrieben wird, das Verhindern der Zersiedelung zur Hauptaufgabe hat und daher aus Sicht der Immobilienentwicklung eher negativ besetzt ist. Die Aufgabe des Entwicklers besteht jedoch darin, kreativ zu sein und den Willen zu zeigen, etwas zu erschaffen, was den gestiegenen Anforderungen entspricht.

Künftig wird der Entwickler sich vermehrt mit Aufgaben im Bestand auseinandersetzen müssen, was eine hohe Komplexität mit sich bringt. Leitbilder sollen dafür von der Gemeinde definiert werden und nicht von Entwicklern. Wo genau die Schnittstelle zwischen Raum- und Immobilienentwicklung zu verorten ist und inwiefern sich die Aufgaben überschneiden bleibt aus den Experteninterviews jedoch unklar.

## **4. Interpretation der Ergebnisse**

Die Interpretation der Ergebnisse soll aufzeigen, wie die gewonnen Erkenntnisse in der Praxis angewendet werden können und welchen Mehrwert sie generieren.

### **4.1 Skalierbarkeit, Konvertierbarkeit und Interdependenz der Faktoren**

Die theoretische Heranführung an die Eigenheiten von Gebietsentwicklungen hat gezeigt, dass aus der Perspektive professioneller Immobilienentwickler ähnliche Risiken und

Erfolgsfaktoren wie bei Projektentwicklungen berücksichtigt werden. Somit kann von einer bedingten Skalierbarkeit der Faktoren von der Projekt- auf die Gebietsebene ausgegangen werden, was vor allem auf die klassischen Faktoren Zeit, Kosten, Qualität und Lage zutrifft.

Die Untersuchung zeigt, dass Risiken und Erfolgsfaktoren ambivalent zu betrachten sind und zueinander in Abhängigkeit stehen. Ob ein Faktor zu einer Erfolgs- oder Risikokomponente wird, hängt massgeblich von den Eigenheiten des Entwicklungsgebiets und der Managementleistung des Entwicklers ab. Risiken können dabei verhältnismässig tief eingestuft werden, sodass sie als Erfolgsfaktor funktionieren und umgekehrt. So kann zum Beispiel ein tiefes planungsrechtliches Genehmigungsrisiko bedeuten, dass mehr Sicherheit bezüglich des Vorhabens besteht und weniger Einsprachen zu erwarten sind, was das Vorhaben beschleunigt und kostengünstiger macht. Dieser Vorteil hat sich im Fall der Entwicklung der Intershop in Basel als Erfolgsfaktor erwiesen. Dabei wurde die politische Diskussion über die Verdichtung antizipiert und als Chance auf ein verdichtetes Entwicklungsvorhaben übertragen. Als die Verdichtung planungsrechtlich verankert wurde, konnte die Entwicklung schliesslich von einer höheren Ausnützung profitieren. Das Vorhaben stiess auf sehr wenig politischen Widerstand und fand Zuspruch in der Bevölkerung.

Gleichermassen können Erfolgsfaktoren zu Risiken werden, wie der Fall der Mobimo in Biel zeigt. Ein Vorhaben mit hohem ökonomischem Potential wurde durch neue regulatorische Beschränkungen über mehrere Jahre verzögert, die erst während und wegen der Entwicklung erwachsen. Das Vorhaben musste so überarbeitet werden, dass die anfängliche Wirtschaftlichkeit aufgrund der Ausnützung kaum mehr erreicht werden konnte und die Standortqualität aufgrund einer Höhen- und Sichtachsenbeschränkung stark beschnitten wurde.

Risiken und Erfolgsfaktoren sind also nicht nur skalier- und konvertierbar über die Zeit, sondern auch interdependent. Im letzteren Fall hing die ökonomische Qualität von der regulatorischen Ausnützung ab, die sich in diesem Fall zu einem anfänglich nicht vorhandenen Risiko entwickelte. Damit verbunden sind wiederum die Entwicklungsdauer, die Mehrkosten für die Überarbeitung des Vorhabens und letztlich die Standort- und Lagequalität.



## 4.2 Gesamtwirtschaftliche Betrachtung von Gebietsentwicklungen

Die Untersuchung legt dar, dass die einzelwirtschaftliche Betrachtung der Immobilie mit der gesamtwirtschaftlichen Komponente des übergeordneten Rahmens eines Gebiets ergänzt werden muss. Die Gesamtwirtschaftlichkeit beschreibt den Einfluss der Dimension, der Dauer, wie auch der Komplexität und Vielfalt der Stakeholder in einer Gebietsentwicklung auf die Entscheidung über das Engagement. Dadurch bekommen Gebietsentwicklungen einen gesellschaftspolitischen Aspekt, der volkswirtschaftliche Auswirkungen hat. Diese Auswirkungen sind nicht nur für den Einzelnen, wie zum Beispiel ein Immobilienunternehmen oder die Immobilie spürbar, sondern auch für die Bevölkerung, die Nutzer, die Stadt oder die ganze Region. Faktoren, die die gesamtwirtschaftlichen Aspekte von Gebietsentwicklungen repräsentieren, sind ergänzend zu den einzelwirtschaftlichen Faktoren zu verstehen.

Unter dem Gesichtspunkt der Gesamtwirtschaftlichkeit müssen die allgemeinen Risiko- und Erfolgsfaktoren bei Gebietsentwicklungen mit spezifischen Faktoren ergänzt werden. Die Abbildung 7 stellt die Faktoren ihrem Bezugsrahmen gegenüber.

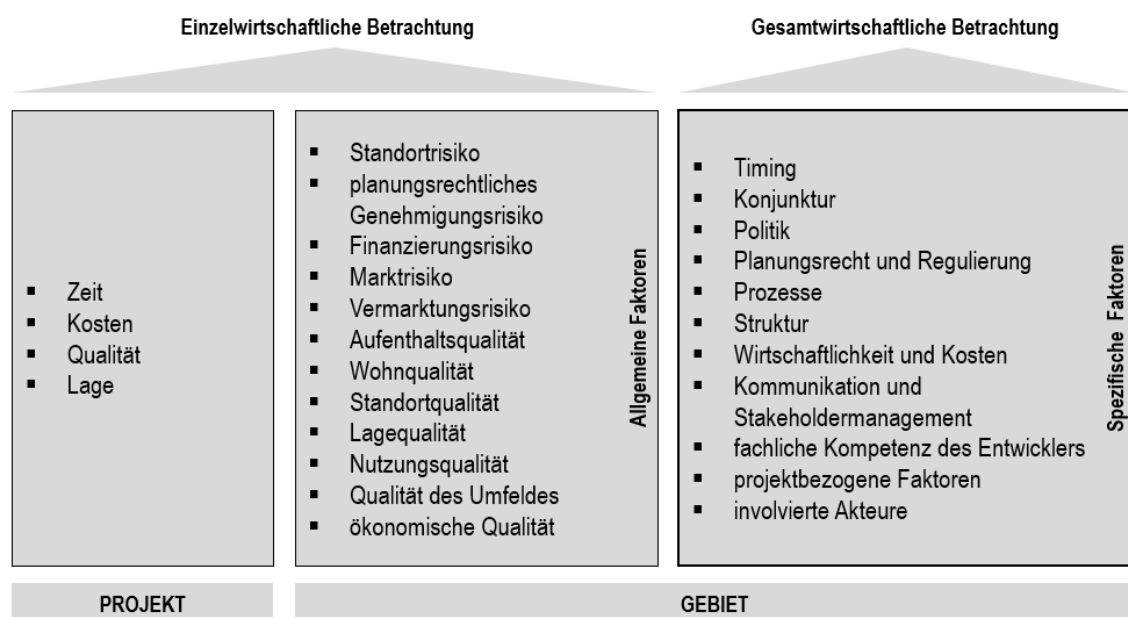


Abbildung 7: relevante Risiko- und Erfolgsfaktoren in Projekt- und Gebietsentwicklungen (eigene Darstellung)

Auch diese gesamtwirtschaftlichen Faktoren stehen in Abhängigkeiten zueinander und müssen je nach Möglichkeiten des Entwicklers und der Situation abgewogen werden. Dabei ist das Entwickler-Modell, die Marktsituation und letztlich die Konjunktur massgebend, ob ein Faktor als erfolgs- oder risikorelevant eingestuft werden kann. Zu beachten ist jedoch, dass sich auch diese Faktoren über die Zeit verändern können.

Bezüglich des Engagements von Immobilienentwicklern in Gebietsentwicklungen können somit die Flexibilität des Entwicklungsmodells, die Kompetenzen des Entwicklers und die Anpassungsfähigkeit der Gebietsentwicklung selbst als zentrale Aspekte festgehalten werden.

Darüber hinaus wurden auch Faktoren genannt, die nur als Risiken, nicht aber als Erfolgsfaktoren eingestuft wurden. Zu ihnen gehören die politischen und die akteurbedingten Risiken.

Die politischen Risiken widerspiegeln dabei die Unsicherheiten aufgrund individueller Präferenzen und Absichten in den politischen Ämtern einer Gemeinde und der mit ihnen verbundenen Amtszeit. Die unsichere Kontinuität der politischen Meinung muss jedoch als Grundrisiko akzeptiert werden und ist nie vollumfänglich zu vermeiden. Kann allerdings dennoch eine politische Kontinuität zustande kommen, könnte dies auch als Erfolgsfaktor gewertet werden.

Während die akteurbedingten Risiken von individuellen Ansprüchen ausgehen, rühren die projektbezogenen Erfolgsfaktoren von den Eigenheiten des spezifischen Gebiets und seiner Entwicklung her. Der Standort und die räumlichen Qualitäten sind dabei einem Gebiet gegeben. Diese Faktoren können entwickelt werden, genau wie die Nutzung und die Nutzungsdurchmischung darin. Sie verleihen dem Standort Identität und laden ihn im Idealfall mit einer Vision auf. Fehlt diese Identität und Vision jedoch, kann auch von einem Risiko gesprochen werden. Die Expertengespräche ergaben, dass vor allem individuelle Faktoren, wie ein mangelnder Wille zur Lösungsfindung oder ein mangelndes Projektverständnis schwer überwindbare Hürden darstellen.

Somit können die akteurbedingten Risiken als entscheidend betrachtet werden. Diese Risiken sind besonders komplex und können nicht immer rational beurteilt werden. Der Umgang damit erfordert demnach grosses Geschick des Entwicklers. Dabei ist jedoch zu erwähnen, dass auch Geschick kein Garant für die Minimierung solcher Risiken darstellt. Ähnlich wie die politischen Risiken, sind die akteurbedingten Risiken als Grundrisiko zu verstehen, das nicht vollumfänglich ausgeschaltet werden kann.

In der Untersuchung wurden weiter Faktoren genannt, die nur als Erfolgsfaktoren qualifiziert wurden. Zu ihnen gehören die Kommunikation, das Stakeholdermanagement und die fachliche Kompetenz des Entwicklers.

Ihr Management kann die Risiken minimieren, wobei wiederum die Konvertierbarkeit dieser Faktoren zu berücksichtigen ist. Diese Managementaufgaben werden im Kapitel 4.3 näher beschrieben.

### **4.3 Managementaufgaben in Gebietsentwicklungen**

Im Vergleich zu Projektentwicklungen, die stark projektbezogene, planungsinhaltliche Aufgaben mit sich bringen, liegt der Fokus bei Gebietsentwicklungen auf vermehrt Managementaufgaben, die das Umfeld und die Akteure der Entwicklung einbeziehen. Über diese Aufgaben können vor allem die gesamtwirtschaftlichen Faktoren gesteuert werden.

#### **4.3.1 Kommunikation und Stakeholdermanagement**

In einer Gebietsentwicklung muss der Immobilienentwickler Überzeugungsarbeit leisten und die politischen Kräfte hinter seiner Projektidee vereinen. Sein oberstes Ziel ist es, einen Konsens zwischen den Akteuren und eine Übereinstimmung der einzel- und gesamtwirtschaftlichen Faktoren zu erwirken, um damit seine Eigeninteressen zu bedienen. Die Untersuchung zeigt, dass diese Aufgaben vor allem durch eine transparente Kommunikation und Lobbying erfüllt werden müssen. Er baut damit Vertrauen auf und kann eine Mehrheit der Entscheidungsträger hinter sich und die Projektidee bringen. Durch ein sorgfältiges Stakeholdermanagement kann die Meinungsbildung aktiv gesteuert und ein gemeinsamer Nenner unter den Beteiligten einer Gebietsentwicklung geschaffen werden. Als zentral erscheint hierbei die Qualität der Kommunikation. Während schlechte Kommunikation kein Vertrauen zum Vorhaben oder dem Entwickler schafft, kann eine qualitativ hochstehende Kommunikation Hürden aus dem Weg räumen oder gar nicht erst entstehen lassen. Mit der Kommunikation sollen alle Beteiligten einbezogen und zu Trägern und Multiplikatoren des Vorhabens gemacht werden, indem sie daran mitwirken oder sich sogar beteiligen können. Die Untersuchung zeigt, dass sich dazu speziell für die Gebietsentwicklung eingerichtete Gremien und Gesellschaften eignen. Dadurch können jedoch auch Begehrlichkeiten geweckt werden, die ohne Mitwirkung verborgen geblieben wären.

Im Fall der Entwicklung der Leuthard AG in Affoltern am Albis erwies sich die Gründung einer Entwicklungsgesellschaft als zielführendes Mittel zur Konsensfindung für einen privaten Quartierplan. Die betroffenen Grundeigentümer konnten so ihre persönlichen Anliegen direkt einbringen und letztlich von dem gemeinsamen, privaten Quartierplan überzeugt werden. Die Gesellschaft war dabei selbsttragend und wurde professionell vom

Immobilienentwickler geführt. Dies ermöglichte eine relativ kurze Entwicklungsdauer und stellte die Gleichberechtigung aller Grundeigentümer ins Zentrum.

#### **4.3.2 Wertverständnis und Vorleistungen**

Ein grundlegendes Verständnis des Verhältnisses von Risiko und Wert prägt das Wesen der Immobilienentwicklung. Engagieren sich Immobilienentwickler in Gebietsentwicklungen, ist diesbezüglich aber nicht nur ihre gesamtwirtschaftliche Betrachtung massgebend für den Erfolg. Der Entwickler muss die wert- und risikotreibenden Faktoren auch Dritten vermitteln können. Durch das Setzen von monetären Anreizen kann er andere Grundeigentümer und Entscheidungsträger von seinem Vorhaben überzeugen und sie dafür motivieren. Dabei zeigt er auf, wie Risiken vermieden und Erfolgspotentiale abgeschöpft werden können.

Die Untersuchung hat gezeigt, dass das Erbringen von Vorleistungen einen wesentlichen Vorteil für eine Gebietsentwicklung bedeutet. Vorleistungen können in Form von Investitionen oder von Managementaufgaben des Immobilienentwicklers erbracht werden. Während Investitionen finanziell abgesichert werden, können Managementaufgaben, im Sinn einer Vorleistung, Risiken minimieren und planungsrechtliche Mehrwerte sichern. Bei Immobilienentwicklern steigt die Bereitschaft Vorleistungen zu erbringen, wenn diese Voraussetzungen gegeben sind. Die Bereitschaft in Vorleistung zu gehen hängt aber auch von den Möglichkeiten des Unternehmens ab, die je nach Entwicklermodell unterschiedlich sind. Dabei schliessen einige Unternehmen grundsätzlich aus, sich in Gebietsentwicklungen zu engagieren und versuchen die Eigentümerstrukturen zu vereinfachen, um mehr Einfluss auf die eigene Projektentwicklung zu haben.

#### **4.3.3 Raumentwicklung**

Neben den Managementaufgaben braucht der Immobilienentwickler auch ein vertieftes Verständnis raumplanerischer Prozesse und Verfahren. Er muss die treibenden Aspekte der Raum- und Siedlungsentwicklung kennen und sie auf die Gebiets- und die Immobilienentwicklung anwenden können. Entscheidend ist hierbei die Kenntnis der Bewilligungsverfahren und der entsprechenden Planungsinstrumente, die sich von denen eines Baubewilligungsverfahrens unterscheiden. Dazu bewegt er sich an der Schnittstelle zwischen Immobilienentwicklung und Raumplanung und damit zwischen den öffentlichen und privaten Interessen. In Gebietsentwicklungen überschneiden sich diese beiden Disziplinen und eine Zuteilung oder klare Abgrenzung des Handlungsspielraums ist in den meisten Fällen nicht ersichtlich. Zwar bestehen regulierte Prozesse für

zonenrechtliche Änderungen durch die öffentliche Hand, inwiefern diese aber die Kompetenzen für eine zielführende Gebietsentwicklung hat, wird in der Untersuchung wiederholt in Frage gestellt. Hierzu ist zu ergänzen, dass unklar bleibt, ob umgekehrt auch dem Immobilienentwickler diese Kompetenz zukommen könnte, oder ob er dabei nicht in einen Zielkonflikt zwischen seinen und den öffentlichen Interessen gerät.

Somit wird deutlich, dass ein hoher Abstimmungs- und Koordinationsaufwand zwischen den Disziplinen nötig ist und Gebiete sowohl nach immobilienökonomischen, wie auch nach raumplanerischen Aspekten entwickelt werden sollten. Um diese Schnittstelle bedienen zu können, bedarf es einer weiteren Professionalisierung der öffentlichen Hand bezüglich raum- und immobilienökonomischen Aspekten. Gleichermassen muss der Immobilienentwickler raumplanerische Kompetenzen aufbauen. Ein Fehlen dieser Kompetenzen kann die Entwicklung eines Gebiets verzögern oder gar blockieren.

## **5. Voraussetzungen für ein Engagement**

Die Untersuchung hat deutlich gemacht, dass ein Einordnen und Abwägen von Risiko- und Erfolgsfaktoren die Entscheidung über ein Engagement der Entwickler massgebend beeinflussen. Die These 1 kann somit verifiziert werden.

Dabei sind die relevanten Faktoren jedoch nicht immer klar den Risiken oder dem Erfolg zuzuordnen. Die in der Projektentwicklung gängigen Faktoren gelten auch in Gebietsentwicklungen, wenn diese auch bedingt skaliert werden müssen. Bei Gebietsentwicklungen kommen zusätzliche Faktoren hinzu, die das Engagement eines Immobilienentwicklers beeinflussen können. Dabei ist deren Zuordnung und Gewichtung teilweise abhängig vom Immobilienunternehmen, seiner Strategie und seines Entwicklungsmodells. Die These 2 bewahrheitet sich somit nur bedingt.

In der einzel-, wie auch der gesamtwirtschaftlichen Perspektive von Gebietsentwicklungen ist die Mehrheit der Faktoren über die Zeit konvertierbar, wobei zu beachten gilt, dass die meisten Faktoren in einer komplexen Abhängigkeit zueinanderstehen. Die Veränderung eines Faktors kann somit das gesamte Risiko-Erfolgs-Verhältnis umwälzen, weshalb der Flexibilität des Entwicklungsmodells, den Kompetenzen des Entwicklers und der Anpassungsfähigkeit der Gebietsentwicklung selbst eine zentrale Rolle zukommt.

Die in Betracht zu ziehenden Risiko- und Erfolgsfaktoren für Immobilienentwickler bei einem Engagement in einer Gebietsentwicklung können nicht vollumfänglich gesteuert

werden, da sie unter anderem das Management der involvierten Akteure umfasst. Dabei treffen eine Vielzahl unterschiedlicher, individueller und öffentlicher Interessen und Ansprüche aufeinander. Darüber hinaus birgt die politische Komponente aufgrund der öffentlichen Interessen ein Grundrisiko, das sich nicht vollständig ausschalten lässt. Für den Immobilienentwickler ist es daher wichtig, sich frühzeitig entsprechend abzusichern und seine Risikofähigkeit zu kennen.

Zudem muss er fähig und kompetent sein, unter den Beteiligten einen Konsens zu erwirken, indem er die Mehrheit der Entscheidungsträger von sich und seiner Idee überzeugen kann. Dies erreicht er, durch eine geschickte Kommunikation und durch fachliche Kompetenz.

Die fachliche Kompetenz bedingt einerseits ein immobilienwirtschaftliches Verständnis über Qualität und Wertgenerierung von Immobilien. Andererseits benötigt der Entwickler ein fundiertes Verständnis von raumplanerischen Aspekten, wie der strategischen Entwicklung kommunaler Räume oder der Planungsinstrumente und Bewilligungsprozesse.

Risiko- und Erfolgsfaktoren beeinflussen somit die Entscheidung professioneller Immobilienentwickler über ein Engagement in einer Gebietsentwicklung. Sie sind jedoch nicht die einzigen Voraussetzungen, die letztlich für ein Engagement gegeben sein müssen. Dazu benötigt der Immobilienentwickler Strukturen, Prozesse und Knowhow, die es ihm ermöglichen die zusätzlichen und spezifischen Managementaufgaben zu meistern.

## **6. Reflexion**

Die Erkenntnisse der Arbeit geben Aufschluss über die wichtigsten Aspekte von Gebietsentwicklungen und wie professionelle Immobilienentwickler mit ihnen umgehen. Im letzten Kapitel soll die Arbeit reflektiert werden, um die gewonnenen Erkenntnisse im Rahmen der Möglichkeiten der Abschlussarbeit zu betrachten.

### **6.1 Kritische Würdigung**

Die Arbeit zeigt, dass die Komplexität der Risiken und Erfolgsfaktoren hoch ist. Sie zu erfassen und zu bewerten ist aufgrund ihrer Abhängigkeiten und Veränderbarkeit schwierig. Sie können daher kaum abschliessend beurteilt werden und stehen immer im Kontext des Gebiets, der Akteure und der gesellschaftspolitischen Situation.

Die gewonnenen Erkenntnisse bestätigen die Theorie und vermögen sie weiter für den spezifischen Fall von Gebietsentwicklungen in komplexen Eigentümerstrukturen zu präzisieren. Um die gesamtwirtschaftliche Betrachtungsebene genauer zu untersuchen, wären weitere Studien nötig. Der Einfluss von Managementprozessen und deren Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg müssten detaillierter untersucht werden, um die Risiko- und Erfolgsfaktoren der Entwicklungsmodelle bezüglich der Unternehmensstrategie des Immobilienunternehmens zu beurteilen.

Die gewählte Methode, Experten mit Erfahrung in Gebietsentwicklungen dazu zu befragen, vermag einen Blick auf die Best Practice der ausgewählten Unternehmen zu werfen. Da jedoch für Gebietsentwicklungen kein normiertes Verfahren besteht und nach unterschiedlichen Herangehensweisen verlangen, muss die Allgemeingültigkeit der Aussagen kritisch betrachtet werden. Um die gewonnenen Erkenntnisse zu unterstützen oder zu widerlegen müssten weitere Immobilienentwickler befragt und in einem nächsten Schritt, die gestellten Fragen auf Basis dieser Arbeit präzisiert werden.

Gebietsentwicklungen sind nach ihrem Abschluss oft nicht mehr als Gesamtentwicklungen erkennbar. Eigentümerstrukturen und räumliche Bezüge können sich im Verlauf der Zeit ändern. Daher ist das Auffinden von vergangenen Gebietsentwicklung sehr aufwändig. Die Recherche weiterer, spezifischer Fälle würde aber helfen, die Aussagen zu präzisieren. Eine solch tiefgreifende Recherche war im Rahmen der Arbeit jedoch nicht möglich.

Die Auswertungsmethode fasst durch Paraphrasierung und Generalisierung der Aussagen diese allgemeingültig zusammen und die grosse Datenmenge wird handhabbar, dabei ist aber das Beibehalten des Kontexts der Aussage nicht immer möglich. Detailinformationen gehen schnell verloren. Die Handhabung der Datenmenge aus acht Interview Transkripten ist sehr zeitintensiv. Es stellt sich die Frage, ob eine andere Befragungsmethode eine effizientere Auswertung und Interpretation der Daten ermöglichen würde. Eine grössere Datenmenge mit mehr Experteninterviews würde die Aussagen relativieren.

Details zur Interviewsituation werden ebenfalls nicht berücksichtigt. Das Erfassen und die Auswertung dieser Zusatzinformationen würde den Rahmen dieser Arbeit zeitlich und inhaltlich übersteigen. Es ist anzunehmen, dass eine andere Auswertungsmethode teilweise andere Erkenntnisse aus den Expertengesprächen hervorbringen würde.

## 6.2 Ausblick

Weiterführende Untersuchungen sind sinnvoll, um den Themenbereich der Gebietsentwicklung fassbarer zu machen. Hierzu ist die Betrachtung aus Sicht der öffentlichen Hand interessant. Sie kann aufzeigen, welche raumplanerischen Instrumente sich optimal eignen in Gebietsentwicklungen und ob sie ausreichend und effizient genug sind. Dabei steht die Ökonomie des Raums im Zentrum, um den Brückenschlag zwischen der Immobilienökonomie und der Raumplanung zu bewerkstelligen. Kritisch zu hinterfragen ist hierbei der Anspruch der Immobilienentwicklung, Raumplanungsaufgaben zu übernehmen. Die Allokation der jeweiligen Kompetenzen ist politisch und rechtlich zu verifizieren. Massnahmen zur effizienteren Gestaltung der Prozesse und Verfahren können Mehrwerte in Gebietsentwicklungen schaffen, die von Grundeigentümern und Entwicklern abgeschöpft werden können.

Neben der Rolle der öffentlichen Hand ist eine weitere Analyse der Stakeholder und involvierten Grundeigentümer sinnvoll. Sie gibt Aufschluss über den Umgang mit ihnen und analysiert sie nach ihren Bedürfnissen. Daraus können Schlüsse gezogen werden, die für Immobilienentwickler die Grundlage für ihre Vorhaben bildet.

Eine Untersuchung der Massnahmen, die innerhalb der Managementaufgaben von Immobilienentwicklern getroffen werden, kann deren Wirkungsgrad belegen und die Aufgaben ergänzen oder verändern. Dabei stellt sich die Frage, inwiefern sich der Immobilienentwickler in Gebietsentwicklungen noch mit der Immobilie befasst und ob er das nötige Knowhow für diese Aufgaben hat oder sich aneignen soll. Eine reine Beratungstätigkeit, im Sinn eines Vorbereiters für die Projektentwicklung, innerhalb und ausserhalb der Immobilienunternehmen muss auf seine ökonomische Tragfähigkeit hin untersucht werden. Dabei können neue Businessmodelle für die Zukunft der Immobilienentwicklung entstehen.

Gebietsentwicklungen sind interessante und komplexe Vorhaben, die interdisziplinär angegangen werden müssen. Entsprechend gibt es eine Vielzahl Unterthemen darin, die es sich lohnt zu untersuchen. Aus immobilienökonomischer Sicht ist hierzu Grundlagenarbeit zu betreiben und den Themenbereich aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten.



## Literaturverzeichnis

- (kein Datum). Abgerufen am 16. August 2018 von Intershop: <https://www.intershop.ch/>
- (kein Datum). Abgerufen am 16. August 2018 von Burckhardt+Partner Architekten  
Generalplaner: <https://www.burckhardtpartner.com/>
- (kein Datum). Abgerufen am 16. August 2018 von Allreal: <http://www.allreal.ch>
- (kein Datum). Abgerufen am 16. August 2018 von Leuthard AG:  
<https://www.leuthard.ag/>
- (kein Datum). Abgerufen am 16. August 2018 von Losinger Marazzi: <https://losinger-marazzi.ch/>
- (kein Datum). Abgerufen am 16. August 2018 von Mobimo: <https://www.mobimo.ch/>
- (kein Datum). Abgerufen am 16. August 2018 von Steiner: <https://www.steiner.ch/>
- (kein Datum). Abgerufen am 16. August 2018 von Swiss Prime Site:  
<https://www.sps.swiss/>
- Brauer, K.-U. (2018). *Grundlagen der Immobilienwirtschaft. Recht-Steuern-Marketing-Finanzierung-Bestandsmanagement-Projektentwicklung* (9. Ausg.). Leipzig: Springer Gabler.
- Diederichs, C. J. (1994). Grundalgen der Projektentwicklung, Teil1. *Bauwirtschaft, Heft 11*.
- Diederichs, C. J. (2006). *Immobilienmanagement im Lebenszyklus. Projektentwicklung, Projektmanagement, Facility Management, Immobilienbewertung*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Fischer, K., Thoma, M., & Salkeld, R. (2016). *Organisationsmodelle für Umstrukturierungs- und Verdichtungsgebiete*. Zürich: Ernst Basler + Partner AG.
- Gamm, S. (2006). *Freizeitimmobilien und Stadtentwicklung in Hamburg. Immobilien-Projektentwicklung, Veranstaltungsmanagement und Standortfaktoren*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH.
- Held, T. (2010). *Immobilien-Projektentwicklung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Prozessmanagement*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

- Kinateder, T. (2017). Projektentwicklung. In N. B. Rottke, & M. Thomas, *Immobilienwirtschaftslehre. Management* (S. 503-532). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Könecke-Dege, A. (1997). *Die Theorie der Projektentwicklung und ihre praktische Umsetzung*. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.
- Mayring, P. A. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (12. Ausg.). Weinheim: Beltz.
- Pfnür, A. (2011). *Modernes Immobilienmanagement*. Berlin: Springer Verlag.
- Schulte, K.-W., & Bone-Winkel, S. (2002). *Handbuch Immobilien-Projektentwicklung* (2. Ausg.). Köln: Müller.
- Schulte, K.-W., Bone-Winkel, S., & Schäfers, W. (2016). *Immobilienökonomie 1. Betriebswirtschaftliche Grundlagen*. Berlin/Boston: De Gruyter Oldenbourg.
- SIA (Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein). (2014). SN 509 112:2014. Zürich: Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein.
- Wieland, A. (2014). *Projektentwicklung nutzungsgemischter Quartiere. Analyse zur Generierung von Erfolgsfaktoren*. Wiesbaden: Springer VS.

## Anhang

### Anhang 1: Longlist professioneller Immobilienentwickler

Unternehmen	grosse Projekte	Entwickler	Investor	TU	Unternehmenstyp	Developer-Modell
1 Steiner AG	Y	Y	(Y)	Y	TU	TD
2 Mobimo AG	Y	Y	Y	N	Investmentgesellschaft	TD/ID
3 Halter AG	Y	Y	Y	Y	Immobilien dienstleister	SD/TD/ID
4 Allreal AG	Y	Y	Y	Y	Immobilienunternehmen	ID
5 Losinger Marazzi	Y	Y	(Y)	Y	Immobilienunternehmen	TD
6 Mettler2Invest	?	Y	?	N	Immobilienentwickler	TD/SD
7 Property One	?	Y	Y	N	Immobilienunternehmen	TD/ID
8 Swiss Prime Site Immobilien AG	Y	Y	Y	N	Immobilien gesellschaft	ID
9 PSP Swiss Property	Y	N	Y	N	Immobilien gesellschaft	?
10 Intershop Holding AG	Y	Y	Y	N	Immobilien gesellschaft	TD/ID
11 Frutiger AG	?	Y	Y	Y	TU	SD/ID
12 Alfred Müller AG	Y	Y	Y	Y	Immobilienunternehmen	TD/ID
13 CSL Immobilien	N	Y	?	N	Immobilien dienstleister	TD/SD
14 W. Schmid AG	?	Y	Y	Y	GU/Immobilienentwickler	TD/SD
15 CS Global Real Estate	Y	(Y)	(Y)	N	Investmentgesellschaft	ID
16 HRS Real Estate AG	Y	Y	Y	Y	TU/Immobilienentwickler	TD/ID
17 Implenla Development	Y	Y	?	Y	TU/Immobilienentwickler	TD/ID
18 Fundamenta Real Estate AG	N	Y	Y	N	Assetmanager/Investm.gs	SD/TD
19 Piazza AG	Y	Y	Y	N	Immobilienunternehmen	ID
20 Burckhardt+Partner AG	Y	Y	?	N	Architekturunternehmen	SD/ID
21 Stalder Stalder Real Estate AG	?	Y	Y	Y	Immobilienunternehmen	?
22 Leuthard AG	Y	Y	Y	Y	Immobilienunternehmen	TD/ID

### Legende

TD	Trader Developer
SD	Service Developer
ID	Investor Developer
Y	Ja
N	Nein
(Y)	Ja, bedingt
?	Aus Recherche nicht klar

## Anhang 2: Interviewleitfaden

### Einleitung

Intro zur Arbeit / qualitative Fragen

### Generelle Fragen zum Thema Gebietsentwicklung

1. Sie engagieren sich in grossen, komplexen und langfristigen Entwicklungsprojekten (im Rahmen der Abschlussarbeit «Gebietsentwicklungen» genannt). Solche werden oft von der öffentlichen Hand initiiert. Welche Voraussetzungen müssten gegeben sein, damit sie als Immobilienentwickler sich als Initiant engagieren würden? (evtl. rhetorische Frage, vorbereitend auf Frage 13)
2. In welchen Projekten (aktuell oder abgeschlossen), die diesen Kriterien (grossflächig, langfristig, mehrere Eigentümer) entsprechen, haben sie sich engagiert?
3. Projekt Facts: Projektname, Ort, Rahmenbedingungen (bau- und privatrechtlich, politisch, sozio-ökonomisch, wirtschaftlich), Volumen (Fläche, Anlagevolumen), Anzahl und Art der involvierten Parteien/Eigentümerstruktur, Entwicklungsmodell (Trade/Invest/Service), ...

### Projektbezogene Fragen

4. Wer hat das Projekt XY initiiert? Welche Akteure waren involviert?
5. Welches waren die projektspezifischen Hürden/Stolpersteine/Blockaden im Projekt? Zu welchem Zeitpunkt traten sie ein?

Wie hätten sie vermieden werden können? Hatten Sie Einfluss darauf?

Inwiefern hat die Komplexität der Eigentümerstruktur das Projekt beeinflusst?

Mit welchen Massnahmen reagierten Sie darauf? Wären diese Massnahmen auch bei einer einfacheren Eigentümerstruktur notwendig gewesen?

6. Wie beurteilen Sie Ihre interne Organisation/Struktur/Prozesse in diesem Projekt? Inwiefern haben sie zum Ihrem Engagement in diesem Projekt beigetragen? Was könnte verbessert werden?

7. Wie beurteilen Sie die externe Organisation/Struktur/Prozesse in diesem Projekt? Inwiefern haben sie zum Ihrem Engagement in diesem Projekt beigetragen? Was müsste anders sein?
8. Was war ausschlaggebend für Ihr Engagement im Projekt XY? / Weshalb haben Sie von einem Engagement abgesehen?
9. Gibt es Projekte, bei denen diese internen oder externen Faktoren dazu führten, dass Sie ein Engagement nicht weiterverfolgt haben?

### **Chancen und Herausforderungen von Gebietsentwicklungen**

10. Wie unterscheiden sich Ihre Entwicklungsprozesse in Gebietsentwicklungen zu kurzfristigeren, einfacheren und kleineren Immobilienentwicklungen?

Wo liegen Ihre Schwerpunkte? Organisieren Sie sich anders? (politische Aktivität, Lobbying, Involvierte in Projekt, anderes Entwicklungsmodell, ...) Wie gehen Sie mit den involvierten Eigentümern um?

Verschiebt sich die Wertschöpfung für Immobilienentwickler bei Gebietsentwicklungen? Wohin?

11. Gibt es Konstellationen (politische, organisatorische, prozessuale, ...) die Sie als besonders kritisch einstufen? Weshalb?
12. Welche Erfolgs- und Risikofaktoren entscheiden bei einer komplexen Entwicklung über Ihr Engagement? Welchen Faktoren schenken Sie besondere Aufmerksamkeit?

### **Schluss und Dank**

13. Sind Gebietsentwicklungen der Markt der Zukunft für Immobilienentwickler? Welche Entwicklungsmodelle braucht es dazu?

Haben Sie Fragen an mich?

Ich bedanke mich für Ihre Zeit und die interessante Diskussion. Die Resultate meiner Arbeit werde ich Ihnen nach Möglichkeit im September zukommen lassen.

## Anhang 3: konsolidierte Interviewauswertung

Generalisierung und Reduktion der Aussagen	Kategorie	Unternehmen
Glaube an Nachfrage Wirtschaftswachstum für Absorption wirtschaftliche Performance innert 5-10 Jahren Rahmenbedingungen veränderbar, dass Wert entsteht hohe Investitionen möglich bei hoher Veränderungswahrscheinlichkeit d. Rahmenbedingungen	E	Steiner
politisch tragfähige Lösung durch Konsens mit Nutzer Initiierung der Entwicklung durch globale Betrachtung der Situation, Nutzer und Stakeholder	E	Steiner
potentielle Nachfrage entscheidet über Engagement	E	Steiner
Tragpfeiler der Entwicklung früh erkennen mit Tragpfeilern Entwicklungsimpuls setzen nicht zu detailliert planen	E	Steiner
Alleineigentum als Erfolgsfaktor antizipieren von gesellschaftlichen und politischen Themen in Wettbewerbsphase als Erfolgsfaktoren Konsenserschaffung unter Akteuren ist zentral Vertrauensaufbau durch Zusammenarbeit fördert Entwicklung Erfolg aufgrund personeller Sympathie	E	Intershop
Wettbewerbsprogramm als Erfolgsfaktor Kommunikation über lokale Partner als Erfolgsfaktor Verbindlichkeit und Verbundenheit mit Gemeinde über Wettbewerbsprogramm	E	Intershop
Grundeigentum als Vorteil für Entwickler Aufbau einer Marke und Positionierung des Produkts sind erfolgsentscheidend	E	Allreal
Zielgruppengerichtete Kommunikation Integration und Identität eines Projekts als Erfolgsfaktoren	E	Allreal
Austausch und Zusammenarbeit von Gemeinden und Investoren sind Erfolgsfaktoren Vertrauensaufbau führt zu Glaubwürdigkeit eines Projekts	E	Allreal
frühe Konsensfindung führt zu Erfolg	E	BurckhardtPartner
finanzielle Chance und Glaube an Projekt entscheiden über Engagement	E	BurckhardtPartner
Grösse und Stakeholder machen Gebietsentwicklung aus Vereinfachung der Komplexität durch Reduktion der Grundeigentümer Risikofähigkeit (Kapitalbindung) aufgrund Unternehmensstrategie	E	SPS
tragfähige Nutzung durch Positionierung des Projekts	E	SPS
Engagement ist Investition in Standort/Gemeinde Projekt muss Nutzen für Investor und Gemeinde haben für Akzeptanz	E	SPS
Lage als Erfolgsfaktor Einkaufszeitpunkt als Erfolgsfaktor Wirtschaftlichkeit und Nachfrage/Markt als Erfolgsfaktoren	E	SPS
Standortqualität, Stakeholderanalyse und Strukturierung des Entwicklungsprozesses sind massgebend Balance zwischen kurz- und langfristigen Projekten	E	Mobimo
Prozess und Preis entscheiden über Engagement	E	Mobimo
sauberer Prozess als Erfolgsfaktor	E	Mobimo
Dialog über Konflikte ist zielführender als Urteil	E	Mobimo
gleichberechtigte Zusammenarbeit in Entwicklungsgesellschaft als Erfolgsfaktor	E	Mobimo

Organisation und Mittragen des Projekts seitens Gemeinde sind Erfolgsfaktoren Projektfortschritt und Potentialausschöpfung als Erfolgsfaktoren	E	Mobimo
Wertschöpfung in früher Entwicklungsphase	E	Mobimo
Standort als Erfolgsfaktor	E	Mobimo
Markt und räumliche Qualitäten sind massgebend für Engagement	E	LosingerMarazzi
Planungsinstrument muss unterschiedliche Horizonte berücksichtigen	E	LosingerMarazzi
Konsensfindung ist Erfolgsfaktor, dauert aber lange Beschleunigung durch kommunikativen Fokus auf Nutzen funktionierende Nutzungsdurchmischung ist zentral	E	LosingerMarazzi
Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation, Lobbying sind zentral zur Überzeugung der Entscheidungsträger Knowhow mit diesen Themen umgehen zu können ist Erfolgsfaktor	E	LosingerMarazzi
gute Vernetzung in Gemeinde als Voraussetzung für Engagement Prozess als Mittel für Akzeptanz des Projekts	E	Leuthard
Aufzeigen des Mehrwerts ist schwierig aber notwendig Zeit zur Reifung der Projektidee als Erfolgsfaktor Koordination der unterschiedlichen Ansprüche ist schwierig	E	Leuthard
Eigentümersammlungen als Mitwirkungsgefäss zur Lösungsfindung intensive Kommunikationsaufgabe forderte viel Feingefühl	E	Leuthard
Einbinden aller Entscheidungsträger	E	Leuthard
Prozessrisiko minimieren durch selbsttragende Entwicklung in Gesellschaft	E	Leuthard
Vereinfachung der Grundeigentümerstruktur als Chance transparente Interessenskommunikation durch frühes einbinden	E	Leuthard
monetäre Anreize und planungsrechtliche Chancen ausschlaggebend für Engagement Einpreisen aller Faktoren	E	Leuthard
Entwickler verschaffen sich Vorteil mit Aufbau von spezifischem Fachwissen bezüglich Gebietsentwicklungsprozesse	E	Leuthard
interdisziplinäre Zusammenarbeit führt zu höherer Akzeptanz Disziplinen in wenigen Akteuren vereint Qualität der Kommunikation ist erfolgsentscheidend	E/RE	BurckhardtPartner
Entwicklung im Dialog partizipatorische Themen werden zentral in Entwicklungen Leistungserbringung in früherer Phase	E/RE	SPS
Erfahrung mit spezifischen Themen ist Voraussetzung Entwickler muss viele Leistungen intern erbringen können, um Präzision zu wahren interdisziplinärer Ansatz der Entwicklung ist erfolgreich	E/RE	BurckhardtPartner
Qualität des Projekts vereinfacht Steuerung und Prozess Motivation von Grundeigentümern durch Anreize und gezielte Kommunikation	E/RE	BurckhardtPartner
Wertschöpfung über Kombination von Disziplinen Gemeinde definiert Wertschöpfung mit Leitbildern und Identität, nicht Entwickler unausgeschöpftes raumplanerisches Wertschöpfungspotential	E/RE	BurckhardtPartner
monetäre Argumente zur Überzeugung der Akteure gezieltes Eingehen auf Bedürfnisse der Eigentümer als Erfolgsfaktor zur Konsensfindung konkrete Lösungsvorschläge und Mitbestimmung fördern Akzeptanz	E/RE	Leuthard
Wertschöpfung in früher Phase Entwickler muss Konsens erwirken, Voraussetzungen für Immobilienentwicklung schaffen	E/RE	Leuthard

Gebietsentwicklung zur Überwindung von raumplanerischen Hürden und Schaffen von immobilienpezifischem Potential		
wenig Tätigkeiten in Phasen 11 und 21 Stakeholdermanagement als Grundlagen zum Einstieg in Raumplanungsprozess Best Practice wird projektspezifisch erarbeitet Kompetenzaufbau für Stakeholdermanagement in Projektleitung ist fraglich externer Kommunikator und Motivator für Projekt einsetzen	E/RE	Steiner
planungsrechtliche Änderungen/Unsicherheiten als Risiken politische Wechsel bergen Risiken regulatorische Änderungen beeinflussen Preis Produkt und Preis müssen hohe Anforderungen befriedigen und zeitgemäss sein Umnutzungen sind wirtschaftlich kritisch aufgrund Anforderungen	R	Intershop
Zustimmung zu Projekt von allen Akteuren ist zentral Eigentümerstruktur alleine führt nicht zu Abbruch Risikofähigkeit in Abhängigkeit von Unternehmensstrategie öffentliches Quartierplanverfahren ist Risiko, Abbruchgrund kein Engagement bei Erbegemeinschaft an zentraler Lage	R	Intershop
Einkaufspreis als Risikofaktor	R	Intershop
hohe Anforderungen bei Gebietsentwicklungen verunmöglichen Wirtschaftlichkeit Hürden sind konjunkturabhängig Einsprache- und Auflagerisiken egalisieren potentielle Mehrausnutzung	R	Intershop
Mangelndes Projektverständnis als Abbruchgrund	R	BurckhardtPartner
Interessensabwägung in Miteigentum ist kritischer Faktor	R	SPS
Entwicklungsdauer als Risiko aufgrund Änderung der Regularien langer Entwicklungsprozess zur Schaffung von Baurecht vor Einstieg in Planung	R	Mobimo
politisches Interesse als Zeitverzögerer Koordination in komplexer Stakeholderstruktur ist sehr aufwändig	R	Mobimo
mangelnde Erfahrung oder Professionalität bei Gemeinden ist Risiko für Entwickler iterative Prozesse als Zeitrisko	R	Mobimo
Fehlallokation von Ressourcen, nichtgenutztes Potential, Projektstillstand sind Abbruchfaktoren	R	Mobimo
Markt, Einspracherisiken, Eigentümerstruktur als Risikofaktoren	R	Mobimo
lange Entwicklungszeit aufgrund von hohem Kapitalaufwand ist Risiko	R	LosingerMarazzi
Wechsel der Entscheidungsträger als Risiko	R	LosingerMarazzi
Einbinden der Entscheidungsträger löst Komplexität nicht auf fehlende Erfahrung und Prozesswissen bei Gemeinde als Risikofaktor	R	Leuthard
Zeitrisko in Tradermodell höher als monetäres Risiko	R	Leuthard
Prozessstrukturierung zur Verfahrensbeschleunigung Verfahren kann Performance verunmöglichen Zeit als Erfolgsfaktor personelle Wechsel bei öffentlicher Hand verhindern Konsensfindung der Projektidee Stakeholdermanagement ist zentral für Planungssicherheit Planungssicherheit ist von Personen und Amtsdauer abhängig	R/E	Steiner



Entwicklungsabsichten von allen und Unterstützung des Projekts von Gemeinde führt zu Engagement monetäre Ziele müssen erfüllt werden rechtliche Grundlage für Projekt muss stimmen Wille zur Lösungsfindung seitens öffentliche Hand muss vorhanden sein Gemeindeautonomie darf nicht durch Kanton bevormundet werden	R/E	Allreal
Verknüpfung von und Austausch unter Stakeholdern zur Mitwirkung	R/E	SPS
kein ökonomischer Benefit, kein Engagement Glaube an Projekt und Nachfrage sind entscheidend für Engagement Optimismus zur Lösungsfindung	R/E	Steiner
Konjunkturphase und gesellschaftlich-politische Lage bestimmen Engagement Einstiegszeitpunkt/Einkaufszeitpunkt ist Erfolgsfaktor Entwickler muss Vorleistungen erbringen können (finanzielle Risikofähigkeit) Abhängigkeit von politischen Entscheiden über Zeit ist Risiko	R/E	Intershop
offene, transparente Kommunikation vermeidet Blockaden faire Regelung und Verteilung der Allgemeinkosten Balance zwischen Kosten und Mehrwert	R/E	Intershop
Wertschöpfung in Wettbewerbsphase Auswahl des Projekts (Kosten und Ertragspotential) führen zu Mehrererfolg und Engagement Verständnis der kritischen Punkte ist wichtig	R/E	Intershop
Finanzierung als Risiko Gegner der Nutzung als Risiko Mehrwert für Volk aufzeigen begünstigt politischen Willen	R/E	Allreal
Professionalisierung der Branche (Gemeinden und Entwickler) als Chance und Risiko Stakeholdermanagement und Medienwirksamkeit der Gemeinden sind verbesserungsfähig	R/E	Allreal
Entwicklungswille ist von Konjunkturphase abhängig (gesellschaftlich, politisch und wirtschaftlich)	R/E	Allreal
politische Unreife von vielen Gebietsentwicklungen Eigentum als entscheidender Erfolgsfaktor	R/E	Intershop
Akzeptanz eines Transformationsprozesses ist entscheidend komplexe Stakeholderstruktur überfordert Gemeinden Koordination von Stakeholdern ist schwierig	R/E	BurckhardtPartner
Sicherung raumplanerischer Qualität durch Professionalisierung der Gemeinden Verbesserung von städtebaulicher Kompetenz und politischer Strukturen Mangel an Vision und Identität eines Orts	R/E	BurckhardtPartner
Timing und Kommunikation zur Steuerung des politischen Prozesses	R/E	BurckhardtPartner
Abhängigkeiten unter Grundeigentümern aufgrund gemeinsamer Absicht	R/E	SPS
Marktveränderungen über lange Zeit sind grosses Risiko Anpassbarkeit der Projekte als Erfolgsfaktor stringente Kommunikation als Erfolgsfaktor personelle Wechsel bei Politik und Behörden haben untergeordneten Einfluss auf Erfolg	R/E	SPS
kein Rezept für Gebietsentwicklungen Zeitpunkt und Inhalt der Kommunikation ist Risiko- und Erfolgsfaktor	R/E	SPS
Konsensfindung ist schwieriger und aufwändiger Prozess Wettbewerb als Mittel zur Konsensfindung Synchronisation unterschiedlicher Interessen und Horizonte ist schwierig	R/E	LosingerMarazzi

Simulation von Mehrwert durch Entwicklung als Erfolgsfaktor andere Nutzuweise, höhere Ausnützung, höherer Grundstückswert als Mehrwert für Entwickler Tragen von Gemeinkosten ohne Entwicklungsabsicht erzeugt Widerstand Landabtretung und -abtausch als Risikofaktoren	R/E	LosingerMarazzi
raumplanerische Entwicklung ist nicht Treiber für Gebietsentwicklungen Einbindung der öffentlichen Hand durch partizipative Prozesse in früher Phase Projekt braucht Zuspruch von Volk und Gemeinde, sonst chancenlos Entscheidungsträger und Professionalität der öffentlichen Hand sind Risiken oder Erfolgsfaktoren	R/E	LosingerMarazzi
veränderte Rahmenbedingungen sind Abbruchgründe Einkaufspreis und Modalitäten der Landanbindung mit Exitstrategie und Risikoverteilung sind entscheidend	R/E	LosingerMarazzi
öffentliche QP Verfahren als Risiko aufgrund Zeit und Kosten privates QP Verfahren als Erfolgsfaktor aufgrund Zeit und Kosten Konsensfindung mittels Entwicklungsgesellschaft	R/E	Leuthard
gute Vernetzung als Erfolgsfaktor und Engagement-Voraussetzung grosse Risiken ohne Beziehungen	R/E	Leuthard
Zeitmanagement mit öffentlicher Hand stellt Hürde dar Nachbarn und Grundeigentümer stellen keine Hürde dar, verzögern nicht Uneinigkeit der öffentlichen Hand bezüglich Projektidee verzögert Verfahren schwierige Koordination mit Amtsstellen kritische Faktoren und Verträglichkeit einer Entwicklung sind nur schwer abzuschätzen Stakeholdermanagement und Konsensfindung ist zentrale Aufgabe für Entwickler Personen und Amtszeit ist entscheidend für Konsensfindung komplexe Gemeindestrukturen und Unsicherheiten wirken verzögernd wenig juristische und politische Erfahrung bei Gemeinden hemmt Konsensfindung RPG gibt Gemeinden viel Macht	R/RE	Steiner
keine Richtlinien zur Konsensfindung und Zusammenarbeit in Gebietsentwicklungen Koordination öffentliche Hand - Entwickler stösst auf Ablehnung kein Austausch von Ideen möglich kein grosser Aufwand zur Koordination nötig gemeinsamer Prozess für Zusammenarbeit muss definiert werden	R/RE	Steiner
schlechte Wirtschaftlichkeit eines Projekts als Hürde Änderung von Nutzungsvorgaben durch Politik als Chance Beeinflussung von Volksabstimmungen durch Prozess-, Verfahrens-, Mitwirkungsverständnis und Stakeholdermanagement monetäres Interesse und Risiko-/Wertverständnis sind wichtig raumplanerische Rahmenbedingungen verunmöglichen wirtschaftliche Entwicklungen	R/RE	Allreal
Übergeordnete Perspektive und Entwicklungskonzept muss Potential aufzeigen ungenügende personelle Besetzung der Gemeinden für diese Aufgaben	R/RE	BurckhardtPartner
Gleichberechtigung im Entwicklungsprozess von Gebieten ist fair aber träge und risikobehaftet Planung ist nicht mehr zentral in Entwicklung Involvieren wichtiger Stakeholder in früher Phase ist auch Risiko	R/RE	Mobimo

Grundeigentümer sind grundsätzlich an Entwicklung interessiert unterschiedliche Interessen müssen mit Anreizen auf gleichen Nenner gebracht werden Risikoprämiierung des Entwicklers ist Chance für Quartierbrachen mit Entwicklungspotential Vorleistungen erbringen zur Abschöpfung von Entwicklungspotential	RE	Steiner
Raumentwicklung will verhindern, ist nicht kreativ Immobilienentwicklung muss Willen zeigen, etwas zu schaffen	RE	Steiner
Entwicklung im Bestand verschiebt Fokus von Gebäude auf Nutzung, Organisation und Nutzungseffizienz Entwicklung sucht Risiko unabhängig von Entwicklungsmodell künftige Aufgaben der Entwicklung richten sich an neuem Fokus auf Nutzung aus	RE	Steiner
Baurechtsschaffung gesellschaftliche und politische Aufgaben anstatt Planungsaufgaben Nutzung und Positionierung sind Erfolgsfaktoren politische Veränderung als Erfolgchance oder Risiko	RE	Intershop
gleiche Organisationsstrukturen Entwickler muss Mehrheit beschaffen und Allrounder sein Entwickler kann im Hintergrund bleiben, wenn er guten Lobbyist hat Entwickler muss nahbar und ansprechbar sein anonyme Investoren stossen auf Widerstand	RE	Allreal
Entwickler muss individuell mit verschiedenen Modellen auf Situation reagieren können Entwickler muss Möglichkeiten aufzeigen/Potential sichtbar machen	RE	BurckhardtPartner
interne Ressourcen als Vorteil im Markt lokale Partner für mehr Marktnähe	RE	SPS
Einzugsgebiet involvieren, über Parzellengrenzen hinweg denken	RE	SPS
kein Einfluss der Projektgrösse auf Prozesse für Entwickler	RE	Mobimo
Entwickler müssen raumplanerische Kompetenzen aufbauen Prozesse müssen darauf angepasst werden	RE	Mobimo
Einbinden der Entscheidungsträger in Dialog um Projekt Aufbau von Multiplikatoren als Träger des Projekts	RE	Mobimo
Entwickler muss Verantwortung für Qualität des Projekts übernehmen Entwickler muss Verbindlichkeiten schaffen	RE	LosingerMarazzi
Informationsmanagement und Kontakt zu Gemeinde sind zentral Koordination vieler Stakeholder und deren Bedürfnisse	RE	Leuthard
Digitalisierung ist grosse Herausforderung Loslösen von statischen Entwicklungsphasen wie den SIA Phasen	RE	Leuthard
Entwicklungsdauer und Komplexität sind Hauptunterschiede Prozesse sind gleich bei Einzel-, wie bei Gebietsentwicklungen Aufgaben und Killerkriterien unterschieden sich	U	Intershop
Abhängigkeit von Ort und Projekt Aufwand, Dauer und Komplexität steigen mit Regulatorien, Anforderungen und Stakeholdervielfalt Goodwill gegenüber Investor ist Voraussetzung	U	Allreal
Themen sind gleich Dimensionen unterscheiden sich keine regulierte Planungsindustrie, keine Standardleistung, kein gemeinsamer Nenner in Gebietsentwicklungen frühe Phasen bei Gebietsentwicklungen entscheidend für Erfolg Aufgabe des Entwicklers Schlüsselpersonen und Erfolgsfaktoren aufzuspüren	U/RE	Steiner

Trennung der Arbeiten durch Raum- und Immobilienentwickler raumplanerisches Fachwissen und politische Qualitäten müssen vorhanden sein Prozesse und Massnahmen unterschieden sich von Projektentwicklung Gebietsentwicklungen folgen keinem regulierten Prozess	U/RE	LosingerMarazzi
Wertschöpfung beginnt früher Aufgaben im Bestand werden komplexer Arrondieren der Grundeigentümer über raumplanerische Themen	U/RE	LosingerMarazzi

### Legende

R	Risikofaktor
E	Erfolgsfaktor
RE	Rolle/Aufgaben des Entwicklers
U	Unterschied von Gebiets- zu Projektentwicklungen

## Anhang 4: Interviewübersicht

	Interviewpartner	Unternehmen	Datum und Ort	Uhrzeit
1	Michael Schiltknecht	Steiner AG	25.06.2018 Steiner AG, Zürich	1600 - 1700 Uhr
2	Christian Baldinger	Intershop Holding AG	27.06.2018 Intershop AG, Zürich	1600 - 1700 Uhr
3	Stefan Dambacher	Allreal AG	02.07.2018 Allreal AG, Zürich	0830 - 0930 Uhr
4	Urs Baumann	Swiss Prime Site Immobilien AG	05.07.2018 Prime Tower, Zürich	0700 - 0800 Uhr
5	Andreas Schröder	Burckhardt + Partner AG	05.07.2018 Steiner AG, Zürich	1230 - 1330 Uhr
6	Marco Tondel	Mobimo AG	06.07.2018 Mobimo AG, Küsnacht	0730 - 0830 Uhr
7	Jürgen Friedrichs	Losinger Marazzi AG	10.07.2018 Losinger Marazzi AG, Zürich	1600 - 1700 Uhr
8	Robert Axt	Leuthard AG	12.07.2018 Flughafen Zürich, Kloten	1730 - 1900 Uhr

**Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema „Gebietsentwicklungen in komplexen Eigentümerstrukturen“ selbstständig verfasst und keine anderen Hilfsmittel als die angegebenen benutzt habe.

Alle Stellen die wörtlich oder sinngemäss aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Falle durch Angabe der Quelle (auch der verwendeten Sekundärliteratur) als Entlehnung kenntlich gemacht.

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

Meilen, den 30.08.2018

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized 'K' followed by 'Käser'.

Beat Käser