

MASTERARBEIT



ERFOLGSFAKTOREN IN DER FRÜHEN PHASE DER PROJEKTENTWICKLUNG – EINE EXPLORATIVE UNTERSUCHUNG

Andreas Petautschnig, BSc

Vorgelegt am
Institut für Baubetrieb und Bauwirtschaft

Betreuer
Univ.-Prof. Mag. DDipl.-Ing. Dr.techn. Gottfried Mauerhofer

Mitbetreuender Assistent
DDipl.-Ing. Edwin Harrer

Graz am 10. Jänner 2018

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen/Hilfsmittel nicht benutzt, und die den benutzten Quellen wörtlich und inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Graz, am
.....
(Unterschrift)

STATUTORY DECLARATION

I declare that I have authored this thesis independently, that I have not used other than the declared sources / resources, and that I have explicitly marked all material which has been quoted either literally or by content from the used sources.

Graz,
date
(signature)

Anmerkung

In der vorliegenden Masterarbeit wird auf eine Aufzählung beider Geschlechter oder die Verbindung beider Geschlechter in einem Wort zugunsten einer leichteren Lesbarkeit des Textes verzichtet. Es soll an dieser Stelle jedoch ausdrücklich festgehalten werden, dass allgemeine Personenbezeichnungen für beide Geschlechter gleichermaßen zu verstehen sind.

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich allen Personen danken, die mir während meiner Diplomarbeit mit Rat und Tat zur Seite standen.

Für die Betreuung von universitärer Seite bedanke ich mich bei Herrn Univ.-Prof. Mag. DDipl.-Ing. Dr.techn. Gottfried Mauerhofer sowie Herrn DDipl.-Ing. Edwin Harrer.

Besonderer Dank gebührt meiner Familie insbesondere meinen Eltern, die mich die gesamte Ausbildungszeit hindurch unterstützten, mein Studium ermöglichten und mir seit jeher die Freiheit gaben meine Wege und Ziele so zu bestreiten, wie ich es für richtig empfinde.

Überdies möchte ich mich auch bei meiner Freundin Theres bedanken, welche mich im Zuge dieser Arbeit stets motiviert hat und all meine gegenwärtigen sowie zukünftigen Ziele mit mir teilt.

Ebenfalls bedanken möchte ich mich bei den Mitgliedern des Stahlbauzeichensaals der TU Graz mitsamt den vielen gemeinsamen Lern- und Feierstunden, welche ich stets in guter Erinnerung behalten werde.

Zuletzt möchte ich mich bei allen Interviewpartnern bedanken, welche sich für die Durchführung der Interviews intensiv Zeit genommen haben und somit maßgeblich am Gelingen dieser Arbeit beteiligt waren.

(Ort), am (Datum)

(Unterschrift des Studierenden)

Kurzfassung

Die vorliegende Masterarbeit beschäftigt sich mit der explorativen Erforschung und Generierung von Erfolgsfaktoren in der frühen Phase von Immobilienprojektentwicklungen. Im Wesentlichen erstreckt sich die frühe Phase von der ersten Idee des Grundstücksankaufs bis hin zum behördlich genehmigten Projekt. Mit der darauffolgenden Phase der Projektrealisierung, der operativen (Bau-)Ausführung, endet die Betrachtungsweise der vorliegenden Masterarbeit hinsichtlich der zu generierenden Erfolgsfaktoren.

Besonders jene Faktoren der frühen Phase sind interessant zu betrachten, da in diesem Zeitraum die Detailschärfe der vorhandenen Informationen meist gering ist, obgleich der Grad der Erfolgsbeeinflussung hoch und absolut relevant ist. Hinzu kommt, dass mit dem Zeitpunkt des Grundankaufs bereits eine hohe Investition, auf Basis eines geringen Wissensstands getätigt wird. Insofern gilt es abzufragen, welche Faktoren eine solche Investition rechtfertigen bzw. maßgeblich auf dem Pfad in Richtung Erfolg beeinflussen.

Aus diesem Grund wurden im Hauptteil der vorliegenden Masterarbeit erfolgsrelevante Faktoren und Einflüsse explorativ, mittels qualitativen Experteninterviews erhoben, analysiert und interpretiert.

Abstract

This master thesis is about the explorative research of factors of success in the early stage of real estate project development. The different stages in project development are differentiated later on in this thesis. The early stage of real estate project development begins with the first idea of buying a parcel of land and is limited by the public authority's positive notification.

Especially in the early stage of project development there's little of information available although the project developer would need a huge amount of information to make the best out of it's investment. Therefore it's very interesting to know which factors are responsible for the project success, especially in the early development stage.

To get to know the relevant factors of success, this thesis asked six experts in real estate project development in form of qualitative interviews. The research method of plotting the data is based on the qualitative content analysis after Mayring. The result of the research question are a lot of plotted factors of success, which are all connected to each other, anyhow in different ways. The main factors of success of the early stage of real estate project development are strategic partnerships, a large and good working network, the legal conditions, the conditions of the public authorities and a location which sticks perfectly with the relevant target groups of course.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangssituation und Ziel der Arbeit	1
1.2	Aufbau der Arbeit	1
2	Grundlagen der Projektentwicklung	2
2.1	Immobilienprojektentwicklung im Überblick	2
2.1.1	Immobilienarten	3
2.1.2	Ablaufschema der klassischen Projektentwicklung	4
2.2	Erfolgreiche Projektentwicklung	8
2.2.1	Erfolgsfaktoren hinsichtlich Werthaltigkeit von Immobilien	11
2.2.2	Erfolgsfaktoren in der frühen Phase der Projektentwicklung	17
3	Methodik und Vorgehensweise im Zuge der Erfolgsfaktor- generierung	23
3.1	Forschungsdesign	23
3.1.1	Qualitative (Sozial-)Forschung	23
3.1.2	Theoretische Hintergründe	24
3.2	Vorgehensweise der Datenerhebung	25
3.2.1	Begründung der Methodenwahl	25
3.2.2	Vorgehensweise im Zuge der Masterarbeit	29
3.2.3	Auswahl der Stichprobe	33
3.3	Vorgehensweise der Datenauswertung	35
3.3.1	Einführung in die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring	35
3.3.2	Ablaufschema der Datenauswertung	38
4	Auswertung und Interpretation der Ergebnisse	42
4.1	Faktor „strategische Partnerschaften“	49
4.2	Faktor „Rahmenbedingungen“	51
4.3	Faktor „Machbarkeitsstudie“	55
4.4	Faktor „Netzwerk“	59
4.5	Faktor „Lage“	62
4.6	Faktor „Timing“	65
4.7	Faktor „Umfassendes Know-How“	67
4.8	Faktor „Objektabhängige Faktoren“	69
4.9	Faktor „Qualität“	71
4.10	Faktor „Image“	73
4.11	Faktor „kurze Entscheidungswege“	75
4.12	Faktor „Erfahrung“	77
4.13	Faktor „Verhandlungsgeschick“	79
4.14	Faktor „Zielgruppenorientiertheit“	80
4.15	Faktor „Vision“	82
4.16	Faktor „Individualität/USP“	84
4.17	Faktor „Hartnäckigkeit“	86
4.18	Faktor „Wettbewerbsvorteil“	88
4.19	Faktor „Kauf-/Mietpreis“	90
5	Fazit	92
6	Ausblick	101

A.1 Anhang	102
Glossar	156
Literaturverzeichnis	157

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Projektentwicklung im Lebenszyklus einer Immobilie	3
Abb. 2: Immobilienarten und Immobiliennutzer	4
Abb. 3: Phasendeternierte Sichtweise der Aufgabenfelder der PE.....	5
Abb. 4: Bausteine der Projektentwicklung	6
Abb. 5: Prozessorientierung der Projektentwicklung.....	6
Abb. 6: Phasenmodell der Projektentwicklung.....	7
Abb. 7: Marktkriterien der bedarfsgerechten Projektentwicklung	8
Abb. 8: Erfolgsfaktorengruppen nach Eser.....	9
Abb. 9: Erfolgsfaktorengruppen und ihr Einfluss auf den Erfolg der Immobilie ...	10
Abb. 10: Grad der Beeinflussung der Erst- und Folgekosten über den Lebenszyklus von Gebäuden	15
Abb. 11: Abgrenzung hinsichtlich der frühen Phase der Projektentwicklung	18
Abb. 12: Mindmap betr. Erfolgsfaktorgenerierung.....	19
Abb. 13: Prozessablaufdiagramm der empirischen Erfolgsfaktorgenerierung.....	33
Abb. 14: Einteilungskriterien der Stichprobe.....	34
Abb. 15: Spezifikation der Erfolgsmessung	35
Abb. 16: Ablaufmodell induktiver Kategorienbildung	37
Abb. 17: Wortwolke der mittels vorangehend beschriebener Methodik generierten Erfolgsfaktoren.....	41
Abb. 18: Gesamtverteilung der Faktoren über die Anzahl der Interviewten	43
Abb. 19: Gesamtverteilung der Faktoren hinsichtlich der Faktorhäufigkeit	44
Abb. 20: Verteilung betr. der Interviews - Wohn-/Bürobau-PE.....	45
Abb. 21: Verteilung betr. Faktorhäufigkeit - Wohn-/Bürobau-PE.....	45
Abb. 22: Verteilung betr. der Interviews – Gewerbe-PE	46
Abb. 23: Verteilung betr. Faktorhäufigkeit – Gewerbe-PE	47
Abb. 24: Verteilung betr. der Interviews – Konzerninterne-PE.....	48
Abb. 25: Verteilung betr. Faktorhäufigkeit – Konzerninterne-PE.....	48
Abb. 26: Übersichtsgrafik betr. "Strategische Partnerschaften"	51
Abb. 27: Übersichtsgrafik betr. "Rahmenbedingungen".....	55
Abb. 28: Übersichtsgrafik betr. "Machbarkeitsstudie"	59
Abb. 29: Übersichtsgrafik betr. "Netzwerk"	62
Abb. 30: Übersichtsgrafik betr. "Lage".....	65
Abb. 31: Übersichtsgrafik betr. "Timing".....	67
Abb. 32: Übersichtsgrafik betr. "Umfassendes Know-How"	69
Abb. 33: Übersichtsgrafik betr. "Objektabhängige Faktoren"	71
Abb. 34: Übersichtsgrafik betr. "Qualität"	72
Abb. 35: Übersichtsgrafik betr. "Image"	75
Abb. 36: Übersichtsgrafik betr. "kurze Entscheidungswege"	77
Abb. 37: Übersichtsgrafik betr. "Erfahrung"	78

Abb. 38: Übersichtsgrafik betr. "Verhandlungsgeschick"	80
Abb. 39: Übersichtsgrafik betr. "Zielgruppenorientiertheit"	82
Abb. 40: Übersichtsgrafik betr. "Vision"	84
Abb. 41: Übersichtsgrafik betr. "Individualität/USP"	86
Abb. 42: Übersichtsgrafik betr. "Hartnäckigkeit"	88
Abb. 43: Übersichtsgrafik betr. "Wettbewerbsvorteil"	89
Abb. 44: Übersichtsgrafik betr. "Kauf-/Mietpreis"	91
Abb. 45: Zusammenfassende Übersichtsgrafik - Teil 1	94
Abb. 46: Zusammenfassende Übersichtsgrafik - Teil 2	95
Abb. 47: Zusammenfassende Übersichtsgrafik - Teil 3	96
Abb. 48: Zusammenfassende Übersichtsgrafik - Teil 4	97
Abb. 49: Zusammenfassende Übersichtsgrafik - Teil 5	98
Abb. 50: Zusammenfassende Übersichtsgrafik - Teil 6	99
Abb. 51: Abzug des Einwilligungserklärungsmusters zur Datenverarbeitung ...	155

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Standortfaktoren nach Brauer.....	13
Tabelle 2: Forschungsperspektiven in der qualitativen Forschung.....	24
Tabelle 3: Auszug aus div. Interviewarten sowie weiterführende Literatur	26
Tabelle 4 Befragungsteilnehmer, anonymisiert.....	34
Tabelle 5: Auswertungsübersicht der Erfolgsfaktoren/Codes bezogen auf alle Interviews (Fälle A-F).....	42

Abkürzungsverzeichnis

ROI	Return on Investment
PZI	Problemzentriertes Interview
PE	Projektentwicklung
USP	Unique Selling Proposition

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation und Ziel der Arbeit

Das Thema der gegenständlichen Arbeit befasst sich mit der Erforschung bzw. der Generierung von Erfolgsfaktoren in der frühen Phase der Projektentwicklung, einem Themengebiet welches das Forschungsinteresse des Autors unter anderem dadurch geweckt hat, dass die Beeinflussbarkeit des Projekterfolgs besonders in diesem Zeitraum, zwischen der Initiierungs- und der Realisierungsphase am meisten Potential birgt. Denn gerade in der frühen Phase ist nur eine geringe Detailschärfe an Informationen vorhanden, obwohl ein höherer Detaillierungsgrad sowie ein Mehr an Informationen benötigt würde wesentlich erfolgreiche Projektentwicklung durchführen zu können. Somit bedarf es in der frühen Phase eines großen Erfahrungspools an zu beachtenden Faktoren um anhand des geringen Informationsstands die bestmögliche Entscheidung hinsichtlich des Projekts treffen zu können. Ziel der Arbeit ist die empirische Generierung von erfolgsrelevanten Faktoren in der frühen Phase der Projektentwicklung.

1.2 Aufbau der Arbeit

Eine, im Zuge der Masterarbeit, durchgeführte Literaturrecherche zum gegenständlichen Thema lieferte in den meisten Fällen nur eine leitfadenähnliche Herangehensweise im Projektentwicklungsablauf ohne jeweils auf die einzelnen, für den Projekterfolg maßgeblich verantwortlichen Faktoren selbst einzugehen bzw. sie zu benennen. Das Forschungsdesign basiert auf erfolgsfaktorgenerierenden, qualitativen Experteninterviews, die in weiterer Folge den erwarteten Input hinsichtlich Erfahrungswerten und Faktoren zu Erfolg liefern sollten welche die einzelnen befragten Projektentwickler sozusagen als Schlüsselfaktoren im Zeitraum zwischen der Initiierung und der Realisierung ansehen.

Um dem Ziel der gegenständlichen Forschungsfrage gerecht zu werden, bedient sich der Autor zur interviewgestützten Datengenerierung der Methodik des problemzentrierten Interviews nach Witzel. Das aufgezeichnete Interview wird in weiterer Folge vollends transkribiert und im Anschluss nach der Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet werden. Hierbei werden die einzelnen Erfolgsfaktoren mittels des nachvollziehbaren, regelgestützten Prozessablaufs der induktiven Kategorienbildung gemäß Mayring generiert und anschließend vom Autor interpretiert.

2 Grundlagen der Projektentwicklung

Um den Lesern einen allgemeinen Einblick in die Entwicklung von Immobilienprojekten zu ermöglichen widmet sich dieses Kapitel den theoretischen Grundlagen der Immobilienprojektentwicklung und den damit verbundenen Prozessen.

2.1 Immobilienprojektentwicklung im Überblick

Bezugnehmend auf den Begriff sowie die Funktion der (Immobilien-)Projektentwicklung gibt es in der Immobilienwirtschaft oftmals unterschiedliche Vorstellungen.¹ Retter definiert die Begrifflichkeit der Projektentwicklung wie folgt: *„Unter Projektentwicklung bei Grundstücken kann man die Summe aller Untersuchungen, unternehmerischen Entscheidungen, Planungen und anderer bauvorbereitender Maßnahmen verstehen, die erforderlich oder zweckmäßig sind, eines oder mehrere Grundstücke (Erbbaurechte) zu überbauen oder die Verwirklichung einer sonstigen Nutzung vorzubereiten, ferner die Durchführung der baulichen oder sonstigen Nutzung im wirtschaftlichen Bereich zu sichern.“*²

Brauer³ definiert Projektentwicklung in dem er die Begrifflichkeiten einzeln betrachtet. Das „Projekt“ und die „Entwicklung“. Er geht von den unmittelbaren Bedeutungen der einzelnen Begriffe aus, wobei man unter „Projekt“ einen Plan, einen Entwurf oder ein Vorhaben bzw. eine Vision verstehen kann. „Entwicklung“ wird als Prozess der Veränderung von Dingen oder Erscheinungen verstanden.

Diederichs⁴ hingegen unterscheidet den Begriff der Projektentwicklung weiters in:

- Projektentwicklung im weiteren Sinne (i. w. S.)
- Projektentwicklung im engeren Sinne (i. e. S.)

*„Durch Projektentwicklungen (im weiteren Sinne) sind die Faktoren Standort, Projektidee und Kapital so miteinander zu kombinieren, dass einzelwirtschaftlich, wettbewerbsfähige, Arbeitsplatz schaffende und sichernde sowie gesamtwirtschaftlich sozial- und umweltverträgliche Immobilienprojekte geschaffen und dauerhaft rentabel genutzt werden können.“*⁵

Die Projektentwicklung im weiteren Sinne berücksichtigt hierbei den kompletten Lebenszyklus einer Immobilie. Dieser Lebenszyklus reicht von der

¹ Vgl. BONE-WINKEL, S.: Das strategische Management von offenen Immobilienfonds - unter Berücksichtigung der Projektentwicklung von Gewerbeimmobilien. S. 42

² RETTER, J.: Projektentwicklung. In: Immobilien-Handbuch - Wirtschaft, Recht, Bewertung. S. 337

³ Vgl. BRAUER, K.: Grundlagen der Immobilienwirtschaft. S. 613

⁴ Vgl. DIEDERICHS, C. J.: Immobilienmanagement im Lebenszyklus. S. 6

⁵ DIEDERICHS, C. J.: Immobilienmanagement im Lebenszyklus. S. 5

Idee bis zum Rückbau, was auch das Facility Management bzw. die Bewirtschaftung in die Betrachtung einschließt. Die Projektentwicklung im engeren Sinn betrachtet dagegen nur die Sphäre von der Idee bis hin zur Wirtschaftlichkeitsprüfung, welche selbstverständlich gegeben sein muss. Die Projektentwicklung im engeren Sinn endet folglich noch vor Projektrealisierung. Alda und Hirschner verlangen der Projektentwicklung, angesichts der zunehmenden finanzwirtschaftlichen Bedeutung ab, dass die geschaffenen Immobilien marktgerecht sein müssen und der nachhaltige Vermögenswert bei der Objektnutzung eine vordergründige Rolle spielen muss.⁶ Wie bereits erwähnt, beschäftigt sich die vorliegende Arbeit mit Erfolgsfaktoren in der frühen Phase der Projektentwicklung, wobei die frühe Phase weitestgehend der Projektentwicklung im engeren Sinn (siehe Abbildung 1) entspricht. Eine detailliertere Definition der vom Autor betitelten „frühen Phase“ hinsichtlich Erfolgsfaktoren lässt sich in Kapitel „2.2.2 Erfolgsfaktoren in der frühen Phase der Projektentwicklung“ nachlesen. Der Lebenszyklus einer Immobilie, in Verbindung mit den Definitionen lt. Diederichs, ist in nachfolgender Übersichtsabbildung 1 ersichtlich.

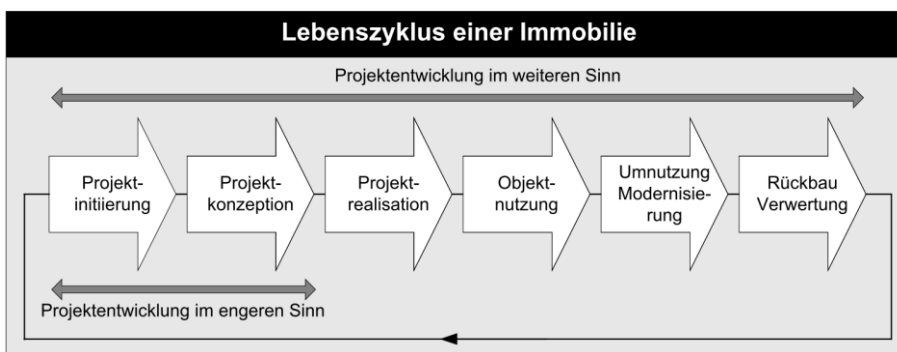


Abb. 1: Projektentwicklung im Lebenszyklus einer Immobilie⁷

2.1.1 Immobilienarten

Die Motivation ein Immobilienprojekt zu entwickeln ist letztlich nicht nur dem Hintergrund der Rentabilität, sondern zum Gutteil auch der Vielzahl an unterschiedlichen Bedürfnissen der Nutzer bzw. Kunden geschuldet, da den verschiedensten Arten von Immobilien unterschiedliche Nutzer der Immobilie gegenüberstehen. Jede Immobilie ist anders, jeder Nutzer ist anders. Die Kunst des jeweiligen Projektentwicklers ist es die Anforderungen des Nutzers mit dem angebotenen Produkt bestmöglich abzudecken. Die nachfolgende Abbildung 2 bildet die verschiedenen Immobilienarten im Hochbau unter Gegenüberstellung ihrer möglichen Nutzer ab.⁸

⁶ Vgl. ALDA, W.; HIRSCHNER, J.: Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft. S. 22

⁷ ALDA, W.; HIRSCHNER, J.: Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft. S. 23

⁸ Vgl. ALDA, W.; HIRSCHNER, J.: Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft. S. 20

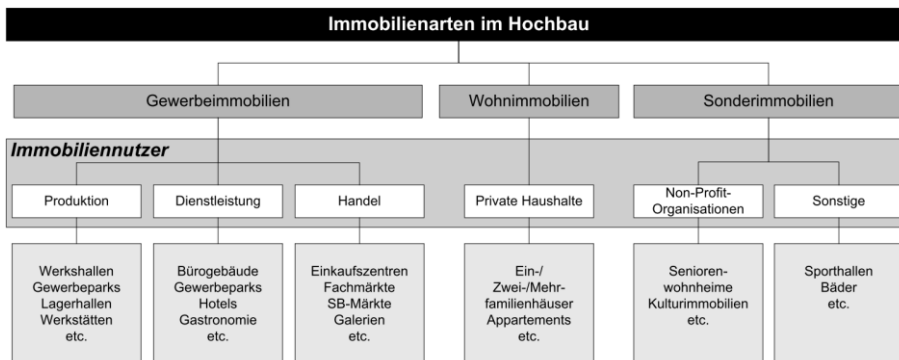


Abb. 2: Immobilienarten und Immobiliennutzer⁹

Die im empirischen Teil erhobenen Erfolgsfaktoren der vorliegenden Arbeit – dem Kapitel 3 – werden sowohl Gewerbeimmobilien als auch Wohnimmobilien qualitativ untersucht und im Zuge der Auswertung entsprechend einzeln betrachtet (siehe Auswertungsanhang) und auf etwaige Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten untersucht.

2.1.2 Ablaufschema der klassischen Projektentwicklung

Nur prozessorientierte Projektentwicklung¹⁰ wird einen reibungslosen, erfolgreichen (Projektentwicklungs-)Ablauf mit dem einhergehenden Erfolg sicherstellen können. Erfolgreiche Projektentwicklung orientiert sich folglich an (intern standardisierten) Prozessen. Die nachfolgende Abbildung 3 liefert eine anschauliche Übersicht über die einzelnen Prozessphasen der Immobilienprojektentwicklung. Dieses Prozessablaufdiagramm soll dem Leser einen groben Überblick über die einzelnen Abläufe ermöglichen wobei anzumerken ist, dass das Ablaufdiagramm nicht als unbeweglich angesehen werden soll, da einige Ablaufschritte durchaus synchron verlaufen können bzw. dürfen.

⁹ ALDA, W.; HIRSCHNER, J.: Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft. S. 21

¹⁰ Prozessorientierte Projektentwicklung basiert auf einer definierten Abfolge von Aktivitäten, welche miteinander verknüpft und klar strukturiert sind (siehe Prozessablaufdiagramm gemäß Abb. 3).

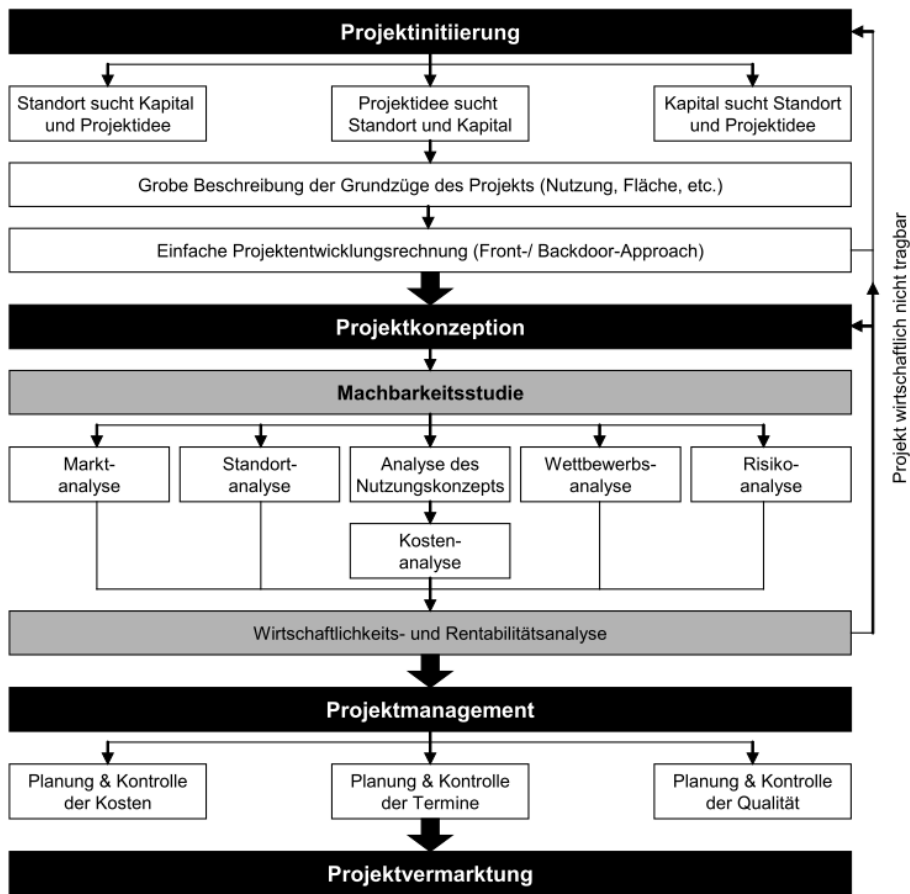


Abb. 3: Phasendeterminierte Sichtweise der Aufgabenfelder der PE¹¹

Gemäß Diederichs¹² gibt es grundsätzlich drei Möglichkeiten eine Projektentwicklung zu initiieren. Diese beruht auf den Grundbausteinen der Projektentwicklung, welche in direkter Abhängigkeit zueinanderstehen: Dem Standort, dem Kapital und der Projektidee. Diese Grundbausteine lassen sich zu mehreren Szenarien kombinieren, welche in nachfolgender Abbildung 4 in Relation gebracht werden.¹³

¹¹ ALDA, W.; HIRSCHNER, J.: Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft. S. 24

¹² Vgl. DIEDERICHS, C.: Führungswissen für Bau- und Immobilienfachleute. S. -

¹³ Vgl. ALDA, W.; HIRSCHNER, J.: Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft. S. 24

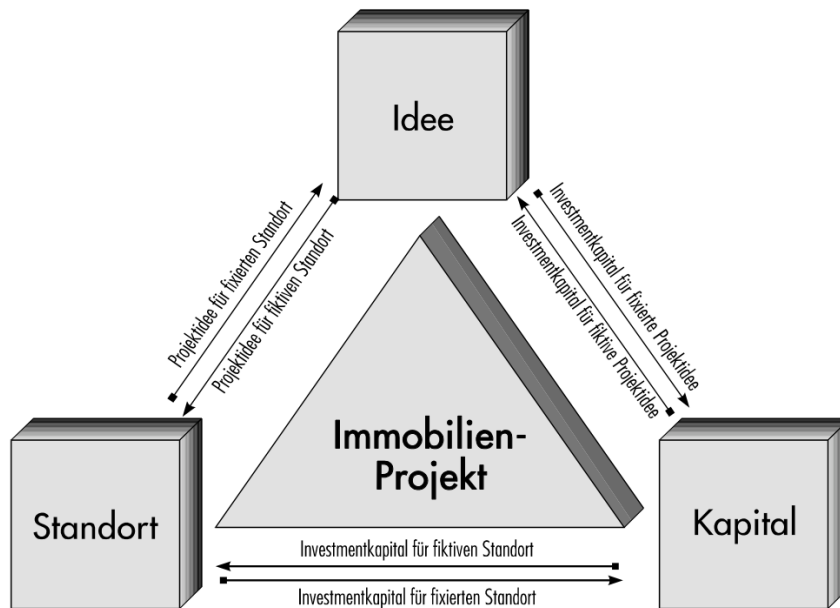


Abb. 4: Bausteine der Projektentwicklung¹⁴

Wie zuvor erwähnt ist die gesamte Projektentwicklung stark prozessorientiert und beschäftigt sich nicht nur mit den Anforderungen ein Projekt umsetzungsfähig zu machen. Der Prozessablauf schließt letztlich erst mit der umgesetzten Verwertung der fertigen Immobilie ab. Die Prozessorientierung bedient sich der unterschiedlichsten Zeitpunkte und wird in nachfolgender Abbildung 5 am Immobilienlebenszyklus anschaulich dargestellt.¹⁵

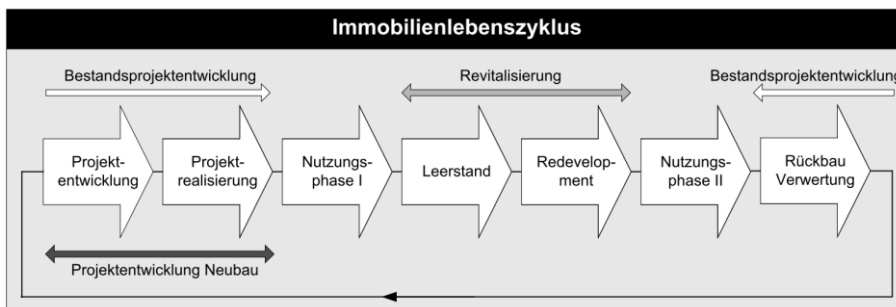


Abb. 5: Prozessorientierung der Projektentwicklung¹⁶

Eine erfolgreiche Projektentwicklung bzw. der Erfolg eines Projekts lässt sich nicht nur durch seine Vermarktung beschreiben, sondern ist erst nach erfolgreicher Verwertung bzw. dem erfolgreichen, wirtschaftlichen Betrieb

¹⁴ BONE-WINKEL, S.: Das strategische Management von offenen Immobilienfonds - unter Berücksichtigung der Projektentwicklung von Gewerbeimmobilien. S. 46

¹⁵ Vgl. ALDA, W.; HIRSCHNER, J.: Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft. S. 26

¹⁶ ALDA, W.; HIRSCHNER, J.: Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft. S. 27

eines Objektes aufzeigbar. Zeitlich betrachtet hat der Betrieb der Immobilie (Nutzungsphase) den größten Anteil im Lebenszyklus. Um die Nachhaltigkeit einer Immobilieninvestition zu gewährleisten ist die Betrachtung von Anfang bis Ende, also von der Idee bis hin zum Rückbau von Bedeutung. Ein Problem der Projektentwicklung ist, dass den Projektentwicklern in der Phase der Projektinitiierung meist noch eine sehr geringe Detailschärfe an Informationen zur Verfügung steht. Diese Detailschärfe verdichtet sich zunehmend mit fortschreiten des Projektstadiums. Doch gerade zu Beginn ist bzw. wäre eine Vielzahl an Informationen erforderlich, da auch in den frühen Phasen die Einflussnahme im Vergleich zu fortgeschritteneren Projektstadien wesentlich leichter funktioniert. Die angesprochene Beeinflussbarkeit ist in nachfolgendem Phasenmodell (siehe Abbildung 6) schematisch dargestellt. Um nützliche, informelle Inputs aus der Erfahrung bzw. aus erfolgreichen Projekten in die Prozesse des aktuell initiierten Projekts einfließen zu lassen muss berücksichtigt werden, dass jedes Gebäude ein Unikat darstellt. Da Immobilienprojektentwicklung genau solche Unikate hervorbringt, wird es nie ganz möglich seine zusammengetragenen Informationen einer erfolgreichen Projektentwicklung auf neue Projekte, wiederum neue Unikate, zu übertragen. Gesammelte Informationen bzw. bereits gemachte Erfahrungen können jedoch sehr dienlich sein, künftige Projekte hinsichtlich Erfolg zu bewerten und tragen dazu bei begangene Fehler künftig vermeiden zu können.¹⁷

Phase	Bezeichnung	Konkretisierung	Komplexität / Beeinflussbarkeit	Wesentliche Inhalte
1	Strategie	↑ zunehmend Gesamtdauer ca. 3 – 5 Jahre ↓	↓ abnehmend	Idee-, Bedarfsformulierung
2	Projektinitiierung			Beschreibung der Grundzüge des Objektes
3	Projektkonzept			Überprüfung der Realisierungsfähigkeit (Feasibility Study)
4	Projektkonkretisierung			- Grundstückssicherung - Integration der wesentl. übrigen Projektbeteiligten - Genehmigungsfähigkeit
5	Projektrealisierung			- Planung - Projektmanagement • Projektsteuerung • Projektleitung - Bauausführung
6	Projektverwertung			Eigennutzung / Vermietung
7	Betrieb des fertigen Projektes (Objektes)			Facility Management (Gebäude - Management)

Abb. 6: Phasenmodell der Projektentwicklung¹⁸

¹⁷ Vgl. ALDA, W.; HIRSCHNER, J.: Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft. S. 27

¹⁸ ALDA, W.; HIRSCHNER, J.: Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft. S. 28

Insgesamt bleibt anzumerken, dass – trotz aller Erfahrung und Expertise des jeweiligen Projektentwicklers – das Aufgabengebiet der Projektentwicklung an sich ein sehr komplexes und interdisziplinäres ist. Im Rahmen der Projektentwicklung im engeren Sinne gemäß Diederichs gilt es das Entwicklerteam kompetent und fächerübergreifend zu konzipieren. Im Zuge der Durchführung bzw. der Planung eines Projekts benötigt es u.a. Architekten, Bauingenieure, Betriebswirte, Marketing-/Medienfachleute, Steuerberater, Juristen, uvm. – je nach Komplexität und Größe des zu entwickelnden Projekts.¹⁹

„Schlussendlich kann gesagt werden, dass eine optimale Projektentwicklung eigentlich nur von dem begonnen werden kann, der die Bedürfnisse des Immobilienmarktes heute und in der Prognose für die Zukunft am besten einzuschätzen vermag. Dies ist letztlich der Endnutzer, -verwerter oder -vermieter.“²⁰

2.2 Erfolgreiche Projektentwicklung

Wie im vorangegangenen Kapitel bereits mehrmals bemerkt wurde, ist eine Projektentwicklung sehr stark an die Bedürfnisse der künftigen Nutzer ausgerichtet. Erfolgreiche Projektentwicklungen sind daher bedarfsgerecht und folglich nahe am jeweiligen Markt orientiert. Alda und Hirschner lassen sich hierfür treffend zitieren:

„Wer sich nicht nach dem Markt richtet, wird vom Markt bestraft.“²¹

Ferner lässt sich eine Immobilie gemäß Alda und Hirschner als marktkonform bezeichnen, wenn die Kriterien bzw. Faktoren der nachfolgenden Abbildung 7 im Zuge der Projektierung entsprechend berücksichtigt werden.

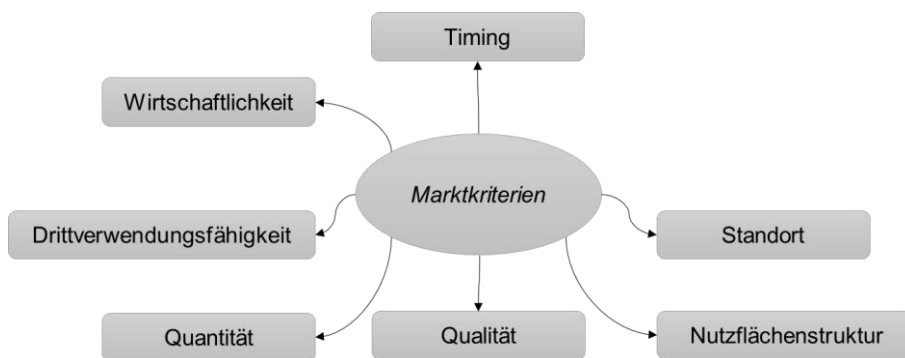


Abb. 7: Marktkriterien der bedarfsgerechten Projektentwicklung²²

¹⁹ Vgl. DIEDERICHS, C. J.: Immobilienmanagement im Lebenszyklus. S. 24

²⁰ ALDA, W.; HIRSCHNER, J.: Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft. S. 28

²¹ ALDA, W.; HIRSCHNER, J.: Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft. S. 77

²² Vgl. ALDA, W.; HIRSCHNER, J.: Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft. S. 77

Um erfolgreiche Projektentwicklung zu betreiben bedarf es, seitens des Projektentwicklers, einiges an Fingerspitzengefühl sowie Erfahrung um die einzelnen Anforderungen des Markts an die Immobilie zu treffen.

Wann gilt ein (realisiertes) Projekt denn nun schließlich als erfolgreich? Lt. ALDA und HIRSCHNER lässt sich der Erfolg einer Immobilienprojektentwicklung erst mit dem Beginn der Nutzung, folglich nach Verkauf bzw. Vermietung des Objekts, beschreiben. Ebenso wird die Wertsteigerung von Immobilien in den meisten Fällen erst im Zuge einer Veräußerung realisiert.²³

Eser widmet den damit verbundenen „Erfolgsfaktoren der Werthaltigkeit von Immobilien“ in seiner Dissertation ein ganzes Kapitel und analysiert die einzelnen Faktoren anhand der Anzahl an Verknüpfungen sowie dem Grad der Beeinflussbarkeit über den gesamten Lebenszyklus der Immobilie.²⁴

Erfolgsfaktoren, welche die Werthaltigkeit von Immobilien positiv beeinflussen können aus Sicht des Autors bereits auch einen maßgebenden Einfluss auf Entscheidungen in der frühen Phase von Projektentwicklungen ausüben.

Eser schließt aus von BÖCKENHOLT²⁵ durchgeführten Erhebungen, dass sich die einzelnen Erfolgsfaktoren besonders werthaltiger Immobilien in drei wesentliche Faktorengruppen – siehe Abbildung 8 – zusammenfassen lassen:

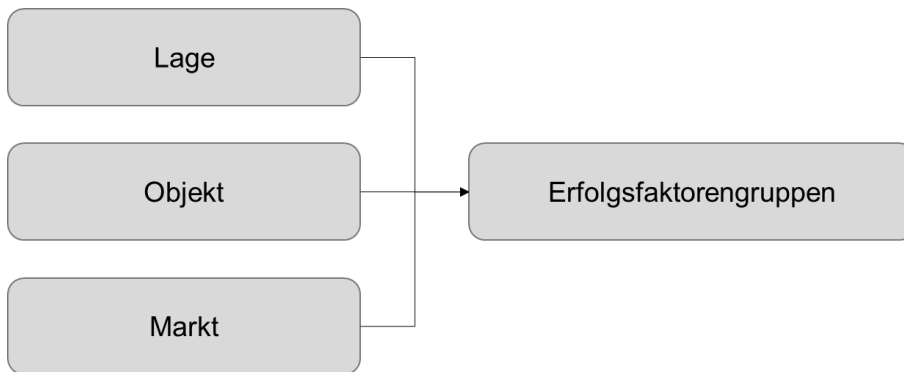


Abb. 8: Erfolgsfaktorengruppen nach Eser²⁶

Im nachfolgenden, qualitativen Diagramm werden die zuvor gelisteten Erfolgsfaktorengruppen hinsichtlich der Anzahl an zugeordneten Faktoren, der Hebelwirkung im Lebenszyklus sowie dem Grad der Beeinflussbarkeit qualitativ dargestellt und nachfolgend kurz erläutert.

²³ Vgl. ALDA, W.; HIRSCHNER, J.: Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft. S. 77

²⁴ Vgl. ESER, B.: Erzielung nachhaltig hoher Büroimmobilienwerte. S. 31

²⁵ BÖCKENHOLT, O.: Analyse kritischer Erfolgsfaktoren am Beispiel besonders werthaltiger Immobilien.

²⁶ Vgl. ESER, B.: Erzielung nachhaltig hoher Büroimmobilienwerte. S. 31

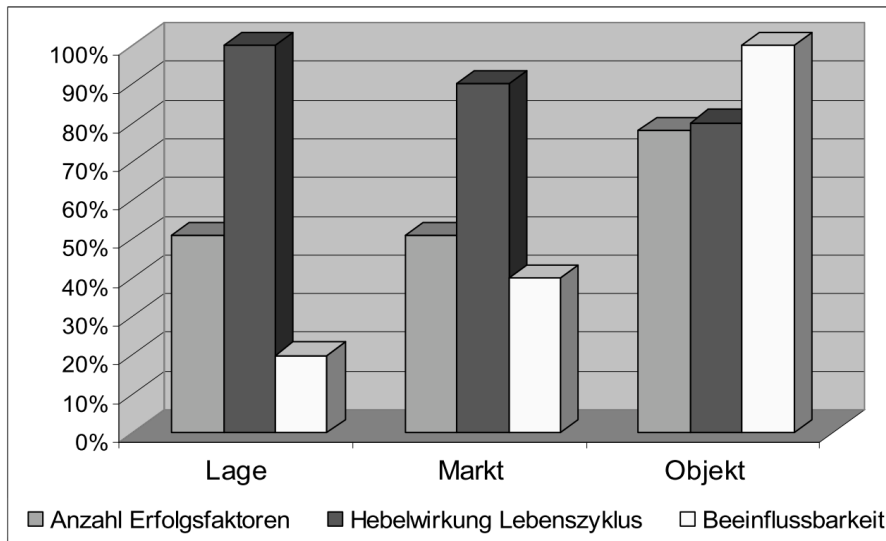


Abb. 9: Erfolgsfaktorengruppen und ihr Einfluss auf den Erfolg der Immobilie²⁷

Lage:

Die zusammengefasste Gruppe von Erfolgsfaktoren betreffend der „Lage“ zeigt gemäß Esers Interpretation auf, dass viele Erfolgsfaktoren im Zusammenhang mit der Lage stehen und gleichzeitig eine große Hebelwirkung (hinsichtlich der Werthaltigkeit) über den gesamten Lebenszyklus aufweisen. Die Lage bzw. das Grundstück sind jedoch nach erfolgtem Ankauf in den weiteren Projektentwicklungsphasen nicht mehr beeinflussbar.²⁸

Markt:

Die Erfolgsfaktorengruppe „Markt“ ist nahezu analog zur Faktorengruppe der Lage. Bereits in der frühen Phase der Projektentwicklung muss der Markt für die projektierte Immobilie vorhanden sein.²⁹

Objekt:

Die Erfolgsfaktorengruppe „Objekt“ lässt sich sehr gut beeinflussen und optimieren – auch in den späteren Phasen der Projektentwicklung im Rahmen der Planungsphase. Diese unter der Gruppe des „Objekts“ zusammengefassten Erfolgsfaktoren weisen eine hohe Beeinflussbarkeit auf die Werthaltigkeit und den Erfolg der Immobilie auf und bergen in Folge dessen großes Potential über den gesamten Lebenszyklus hinweg.³⁰

Zusammengefasst kann man für den Erfolg einer Projektentwicklung festhalten, dass die Faktorengruppen „Lage“ und „Markt“ eine der It. Eser und Böckenholt wesentlichsten Punkte in der Werthaltigkeit von Immobilien

²⁷ ESER, B.: Erzielung nachhaltig hoher Büroimmobilienwerte. S. 32

²⁸ Vgl. ESER, B.: Erzielung nachhaltig hoher Büroimmobilienwerte. S. 31

²⁹ Vgl. ESER, B.: Erzielung nachhaltig hoher Büroimmobilienwerte. S. 31

³⁰ Vgl. ESER, B.: Erzielung nachhaltig hoher Büroimmobilienwerte. S. 31

sowie vermutlich auch in der frühen Projektentwicklungsphase sind. Eine entsprechend gewichtige Prüfung hinsichtlich Due Diligence und diverse Marktanalysen sind folglich Voraussetzungen für ein erfolgreiches Projekt und sollten im besten Fall vor Ankauf der jeweiligen Liegenschaft bewertet sein.

2.2.1 Erfolgsfaktoren hinsichtlich Werthaltigkeit von Immobilien

Eser betitelt in seinem, der Werthaltigkeit von Immobilien geschuldeten, Dissertationskapitel nicht nur die zusammengefassten Hauptfaktoren, sondern auch eine Vielzahl anderer, einzelner Faktoren, welche auch bei Betrachtung der frühen Phase der Projektentwicklung einen relevanten Einfluss auf den Erfolg haben können. Die einzelnen Faktoren gemäß Eser werden nachfolgend in kurzer, zusammenfassender Weise aufgezählt und dienen dem darauffolgenden Unterkapitel 2.2.2 teils als inhaltliche Inspiration bzw. Recherchegrundlage.

Lage:

Die Lage ist zweifellos einer der Haupterfolgsfaktoren von Projektentwicklungen bzw. Immobilien. Immobilien sind maßgeblich durch ihren Standort und das Umfeld geprägt. Da jede Immobilie unweigerlich an den in der frühen Phase der Projektentwicklung ausgewählten Standort gebunden ist, ist eine genaue Prüfung und Bewertung der standortabhängigen Faktoren³¹ unter Miteinbeziehung des Markts und der späteren Nutzungsstruktur unabdingbare Basis für Erfolg.³²

³¹ Standortabhängige Faktoren sind jene Faktoren, die aus der Standort- und Marktanalyse unter Berücksichtigung der Nutzerzielgruppe hervorgehen. Beispielhafte Standortfaktoren sind in Abbildung 10 angeführt.

³² Vgl. ESER, B.: Erzielung nachhaltig hoher Büroimmobilienwerte. S. 33

„Dabei hängt eine Bewertung der Standortfaktoren stark von der geplanten Nutzungsstruktur der Immobilie ab. Entscheidend für den Standort einer Immobilie bzw. Inputs für die Standortanalyse sind die Makrolage und die Mikrolage. Unter der Makrolage versteht man den Bereich – das Land, den Bezirk und die Gemeinde – welcher für die zu projektierende Immobilie von Bedeutung ist. Die wesentlichsten Bereiche hinsichtlich der Makrolage stellen Österreichs Landeshauptstädte bzw. Ballungszentren (Wien, Graz, Salzburg, etc.) dar. Der Mikrostandort bildet im Gegensatz zur Makrolage ausschließlich das direkte Umfeld, maximal den fußläufigen Umkreis, sowie den Baugrund selbst ab. Die Betrachtung des Mikrostandorts hat folglich so detailliert als möglich und unter Berücksichtigung der möglichen Beeinflussbarkeit durch das Projektentwicklungsteam zu erfolgen.³⁴

Die Lage beeinflusst den Grundstückspreis, sowie die zu erwartenden Mieteinnahmen erheblich und hat bedeutenden Einfluss auf die Lebenszykluskosten bzw. das Lebenszyklusergebnis.³⁵

Die richtige Standortwahl hat überdies auch empfindliche Auswirkungen im Bezug auf das Investitionsrisiko. Grundsätzlich gilt: Je vorteilhafter der Standort³⁶ ist, desto höher ist das Wertsteigerungspotential im Laufe des Lebenszyklus der Immobilie.³⁷

Wie bereits erwähnt gilt es als unerlässlich, den Standort hinsichtlich seiner Übereinstimmung mit der zukünftig vorgesehenen Nutzerstruktur zu bewerten um das größtmögliche Potential für die Projektentwicklung zu generieren. Diese Stellschrauben des Projektentwicklers haben maßgeblichen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg des Projekts, die Beeinflussbarkeit endet – und steht und fällt somit – jedoch mit dem Erwerb des Grundstücks.

Die nachfolgende Tabelle 1 soll den Umfang einer fundierten Standortanalyse in der frühen Phase der Projektentwicklung bzw. dessen Einflussfaktoren – jeweils unterteilt in Makro-/Mikrolage – beispielhaft aufzeigen:

³³ ESER, B.: Erzielung nachhaltig hoher Büroimmobilienwerte. S. 33

³⁴ Vgl. DIEDERICHS, C. J.: Immobilienmanagement im Lebenszyklus. S. 31

³⁵ Vgl. ESER, B.: Erzielung nachhaltig hoher Büroimmobilienwerte. S. 34

³⁶ Beispiel eines vorteilhaften Standorts betr. Wertsteigerung der Immobilie im Lebenszyklus: Innenstadtimmobilie in gut frequentierten Lagen Wiens.

³⁷ Vgl. ALDA, W.; HIRSCHNER, J.: Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft. S. 85

Tabelle 1: Standortfaktoren nach Brauer³⁸

Standortfaktoren Makrostandort	Standortfaktoren Mikrostandort
<p>Sozio – demographische Faktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Entwicklung der Anzahl privater Haushalte ■ Struktur privater Haushalte ■ Bevölkerungsentwicklung ■ Bevölkerungsstruktur ■ Sozialstruktur 	<p>Faktoren der Infrastruktur</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Nahverkehrsanbindung ■ Grund-/ Realschule/ Gymnasium ■ Kindertagesstätte ■ Einkaufsmöglichkeiten ■ Gastronomieeinrichtungen ■ Erholungs- und Freizeiteinrichtungen ■ Kultureinrichtungen ■ PKW – Stellplätze ■ Verkehrslärm/ - schmutz
<p>Ökonomische Faktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Wirtschaftswachstum ■ Wirtschaftsstruktur ■ Arbeitsmarktsituation ■ Einkommenssituation/ - entwicklung ■ Einkommensverwendung ■ überregionale Verkehrsinfrastruktur ■ wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen (Fördermittel, Steuern) ■ Entwicklung des untersuchten Immobilienmarktes <ul style="list-style-type: none"> - Angebot/ Nachfrage - Leerstände - Flächenbedarf nach Größe und Ausstattung ■ Mietpreisniveau und –entwicklung ■ Kaufpreisniveau und –entwicklung ■ Wettbewerbssituation 	<p>Ökonomische und Lagefaktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Baurechtssituation ■ Grundstücksnutzung (GFZ/ GRZ) ■ Grundstückszuschnitt ■ Grundstücksbeschaffenheit <ul style="list-style-type: none"> - Topographie - Bodenbeschaffenheit - Grundwasser ■ steuerrechtliche Rahmenbedingungen ■ Fördermittelgewährung ■ Erschließung ■ Grundstücksbelastung <ul style="list-style-type: none"> - Grundbuch - Baulastenverzeichnis ■ Grundstückskaufpreis ■ Ausstattung der Immobilie ■ Architektur der Immobilie ■ Einzugsgebiet für die Nutzung der Immobilie – vor allem bei: <ul style="list-style-type: none"> - Handels- und Dienstleistungsimmobilien - Freizeitimmobilien ■ Wettbewerbssituation
<p>Sonstige Faktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Image des Standorts ■ kulturelle Infrastruktur ■ Verwaltungsklima ■ Umweltverschmutzung ■ städtebauliche Aspekte 	<p>Sonstige Faktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Image des Mikrostandorts ■ Nachbarbebauung ■ Objektsicht

Markt:

„Markt nennt man in funktioneller Hinsicht das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage, durch das sich im Falle eines Tausches Preise bilden. Mindestvoraussetzung für das Entstehen eines Marktes ist eine potenzielle Tauschbeziehung, d.h. abgesehen vom Tauschmittel (i.d.R. Geld) mind. ein Tauschobjekt (knappes Gut), mind. ein Anbieter und mind. ein Nachfrager.“³⁹

³⁸ BRAUER, K.: Grundlagen der Immobilienwirtschaft. S. 625

³⁹ SPRINGER GABLER VERLAG (HERAUSGEBER): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Markt. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/4487/markt-v15.html>. Datum des Zugriffs: 28.Dezember.2017

Die Vermietbarkeit einer Immobilie ist eng mit dem Immobilienmarkt verwoben und steht somit in einem ständigen Verhältnis zu Angebot und Nachfrage. Bereits in der frühen Phase der Projektentwicklung sollte die Projektierung soweit optimiert werden, sodass die geplante Nutzungsstruktur den Anforderungen des Markts bestmöglich gerecht wird.⁴⁰

Diederichs⁴¹ betitelt das Marktwachstum, die Marktgröße, die Marktqualität und die Versorgungslage bzgl. der benötigten Produktionsfaktoren und die Umweltsituation als Bestimmer der Marktattraktivität.

Entscheidend für den Erfolg sowie die damit einhergehende Werthaltigkeit einer Immobilie hinsichtlich des Marktes sind lt. Eser das Marktwachstum als Steigerungspotential mengenmäßiger Nachfrage, die Qualität des Markts bzw. dessen Strukturen aus Angebot und Nachfrage in den einzelnen Sektoren sowie die Umweltsituation (d.h. Stabilität des Kapitalmarkts, staatliche Stabilität, öffentliche Meinung, etc.).⁴²

„In der Planungsphase können Faktoren, die die relative Attraktivität, d.h. den Vorteil der Immobilie gegenüber Vergleichsimmobilien beeinflussen, optimiert werden. Strategien zur Optimierung sind einerseits die Flexibilität, d.h. die Entkopplung von den Schwankungen eines speziellen Sektors und die Optimierung der Erfolgsfaktoren des Objekts wie z.B. Gestaltung, Funktionalität und ökologische Kriterien, um die relative Attraktivität zu erhöhen.“⁴³

In der frühen Phase der erfolgreichen Projektentwicklung sollte allenfalls eine entsprechend detaillierte Marktanalyse erfolgen um das Angebot und die Nachfrage sowie eine plausible Prognoseaussage über Kauf-/Mietpreise in Erfahrung zu bringen.

„Entscheidend für die Optimierung von Immobilien hinsichtlich der Werthaltigkeit ist die Konzeption von Immobilien mit hoher Marktattraktivität während der Projektentwicklungsphase. Während der Planungsphase sind die Objektfaktoren (relative Marktattraktivität) wie z.B. Flexibilität, hohe Funktionalität und Ökologie zu optimieren.“⁴⁴

Monetäre Erfolgsfaktoren:

„Die monetären Erfolgsfaktoren des Objekts werden bestimmt durch die angestrebte Rentabilität des Immobilienprojekts.“⁴⁵

Aus der Sicht des Immobilieninvestors ist das Lebenszyklusergebnis von großer Bedeutung. Das Lebenszyklusergebnis sind die Erträge während dem Lebenszyklus der Immobilie abzüglich der Lebenszykluskosten. Eine

⁴⁰ Vgl. ESER, B.: Erzielung nachhaltig hoher Büroimmobilienwerte. S. 35

⁴¹ Vgl. DIEDERICHS, C.: Führungswissen für Bau- und Immobilienfachleute. S. 206

⁴² Vgl. ESER, B.: Erzielung nachhaltig hoher Büroimmobilienwerte. S. 35

⁴³ ESER, B.: Erzielung nachhaltig hoher Büroimmobilienwerte. S. 35

⁴⁴ ESER, B.: Erzielung nachhaltig hoher Büroimmobilienwerte. S. 35

⁴⁵ ESER, B.: Erzielung nachhaltig hoher Büroimmobilienwerte. S. 37

sinnvolle und effektive Optimierung der Lebenszykluskosten lässt sich nur während der Planungsphase realisieren, da die Kostenbeeinflussbarkeit zu dieser Zeit am größten ist. Investitions- und Nutzungskosten lassen sich bereits in der frühen Phase der Projektentwicklung beeinflussen – beispielsweise durch die Qualitätserhöhung des Objekts im Bau. Die Beeinflussbarkeit der Kosten sinkt im Zuge der Bauausführung und nimmt weiters ab der Nutzung stark ab und tendiert am Zyklusende gegen Null – siehe nachfolgende Abbildung 10.⁴⁶

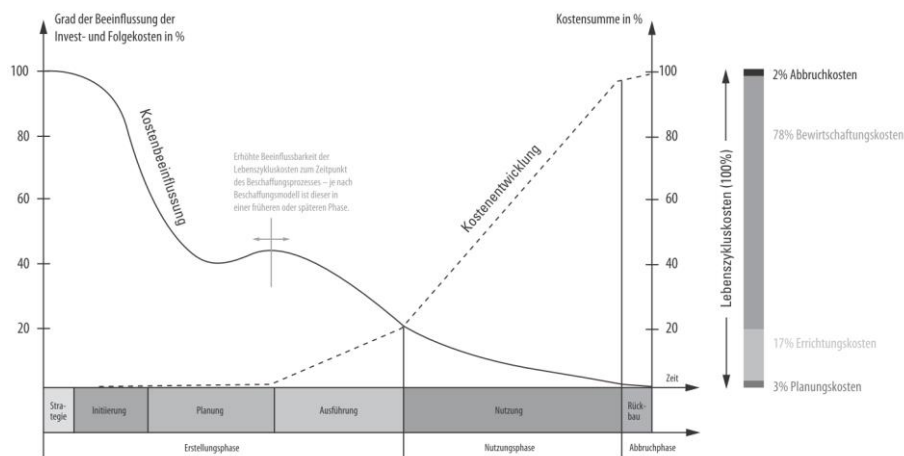


Abb. 10: Grad der Beeinflussung der Erst- und Folgekosten über den Lebenszyklus von Gebäuden⁴⁷

Der Betrachtungszeitraum des Lebenszyklus reicht üblicherweise von der Projektinitiierung bis zum totalen Rückbau bzw. Abriss des Objekts. Investiert man in der frühen Phase der Projektentwicklung in eine kluge und langfristig gedachte Planung unter Berücksichtigung des jeweils erforderlichen Lebenszykluses, so lässt sich dies aus Sicht des Autors definitiv als Erfolgsfaktor werten.

Nichtmonetäre bzw. objektabhängige Erfolgsfaktoren:

Abseits von Lage und Markt, welche bereits vorangehend beschrieben wurden gibt es eine Vielzahl an weiteren Erfolgsfaktoren, meist objektabhängig, welche Einfluss auf eine dauerhaft hohe Rendite und Wertsteigerung der Immobilie haben. Auch diese Faktoren gilt es zu optimieren. Es dreht sich hierbei zum einen um die Faktoren wie die zeitlose Gestaltung,

⁴⁶ Vgl. ESER, B.: Erzielung nachhaltig hoher Büroimmobilienwerte. S. 38

⁴⁷ EBERHARDT, S.; KLAUBETZ, J.: Handbuch Immobilienprojektentwicklung. S. 10

die Behaglichkeit der Immobilie, gesellschaftspolitische Akzeptanz, Ökologie etc. All diese Faktoren tragen zur Wertsteigerung einer Immobilie im Lebenszyklus bei.⁴⁸

Nachfolgend werden die nichtmonetären Erfolgsfaktoren lt. Eser kurz angeführt:⁴⁹

- Gestaltung:

„Im weiteren Sinne betrachtet, umfasst die Gestaltung nicht nur Schönheit und Ästhetik, sondern auch konzeptionelle und städtebauliche Faktoren sowie Aspekte der Zeitlosigkeit.“

- Städtebau:

„Neben der Erfüllung stadtplanerischer Anforderungen (Flächennutzungspläne, Bauungspläne, Baunutzungsverordnung, Gestaltungs-satzungen etc.) soll das städtebauliche Konzept eines Gebäudes auch das positive Image fördern und sich so positiv auf die Akzeptanz der Gesellschaft auswirken.“

- Gebäude:

„Die Befragung von 898 Büronutzern im Rahmen der empirischen Studie des Office Index 2000 zeigte, dass die Effizienz im Bereich moderner Dienstleistungen stark von der Gebäudestruktur beeinflusst wird.“

- Außenanlagen:

„Ein lebenswerter Lebensraum ist gekennzeichnet durch die glückliche Verbindung von Stadtraum und Landschaftsraum.“

- Funktionalität:

„Die Funktionalität ist ein wichtiger Bestandteil des Nutzwertes eines Gebäudes. Der Nutzer eines Bürogebäudes nimmt die Funktionalität als Gegenwert für die Zahlung der Miete wahr.“

- Flexibilität/Drittverwendbarkeit:

„Die Höhe und Nachhaltigkeit von Erträgen im Rahmen einer Bürogebäudevermietung hängt maßgeblich von der langfristigen Attraktivität der Immobilie ab.“

- Flächeneffizienz:

„Eine gute Flächeneffizienz unterstützt die Funktionalität dahingehend, dass die vorhandenen Flächen maximal genutzt werden können. Zu maximieren sind also Flächen, die hohe Erträge sicherstellen, zu minimieren sind Flächen, die ungenutzt bleiben.“

⁴⁸ Vgl. ESER, B.: Erzielung nachhaltig hoher Büroimmobilienwerte. S. 42

⁴⁹ ESER, B.: Erzielung nachhaltig hoher Büroimmobilienwerte. S. 42-49

- Sicherheit des Gebäudes und der Nutzer:

„Die gute Funktionalität eines Bürogebäudes wird durch die Mitarbeiter zu einem großen Anteil durch die Sicherheit und die gebäudeimmanente Abwehr von Gesundheitsgefahren wahrgenommen.“

- Behaglichkeit/Wohlbefinden:

„Das Wohlbefinden der Mitarbeiter ist eines der wichtigsten Kriterien für die Steigerung der Arbeitsleistung und damit der Arbeitsproduktivität. Zur Optimierung des Erfolgsfaktors Funktionalität müssen daher Kriterien wie Akustik, Belichtung und Luftqualität, Kommunikationsbeziehungen etc. optimiert werden.“

- Ausstattung:

„Als ein weiteres Kriterium zur Optimierung der Funktionalität muss die Ausstattung angesehen werden. Die Ausstattung muss ein Niveau erreichen, das über den gesamten Lebenszyklus marktgängig ist.“

2.2.2 Erfolgsfaktoren in der frühen Phase der Projektentwicklung

Im vorangegangenen Unterkapitel wurden immobilienprojektbezogene Erfolgsfaktoren im Hinblick auf die Werthaltigkeit der Immobilien behandelt. Diese Faktoren der Werthaltigkeit stellen für das aktuelle Unterkapitel einen relevanten Input dar, da man die Werterhaltung aus Sicht des Autors bereits in der frühen Phase berücksichtigt werden soll und den Erfolg somit maßgeblich mitbeeinflusst. Überdies sollte Werterhaltung ein angestrebtes Ziel einer Projektentwicklung sein und muss folglich in der Planung bzw. Konzeptphase ebenso seinen Platz finden.

Um jedoch abzugrenzen was die Frage von Erfolgsfaktoren hinsichtlich „Werthaltigkeit“ und „der frühen Phase“ unterscheidet muss folgendes angemerkt werden:

Die Fragestellung nach der gesteigerten bzw. optimierten Werthaltung ist sehr spezifisch, wohingegen die Untersuchung von Erfolgsfaktoren in der frühen Phase sehr definitionselastisch ist. Das Augenmerk im Zusammenhang mit der frühen Phase liegt in der Abgrenzung der Prozesse. Die „frühe Phase“ endet aus Sicht des Autors mit der abgeschlossenen Prozessphase der „Projektkonkretisierung“ – siehe Abbildung 12. In dieser, oft sehr kurzen, Zeit von der Projektinitiierung bis zur Entscheidung über die Projektrealisation ist der Wissensstand oft viel zu gering um ausreichende Konzepte als fundierte Entscheidungsgrundlage heranziehen zu können, welche ein Projekt durch aufwändige Studien und Prüfungen einigermaßen risikominimiert in die Konkretisierungsphase überführen könnte. Denn spätestens ab dem Zeitpunkt der Konkretisierungsphase schnell das Investitionsvolumen sprunghaft in die Höhe. Es gilt also auszuloten, welche Faktoren den Projektentwicklern als maßgebende Stell-schrauben für den Projekterfolg in einem frühen Stadium, bei begrenztem Wissensstand und teils schwammigen Rahmenbedingungen, dienlich sind.

Ebendiese angesprochenen Erfolgsfaktoren welche vor allem die frühe Phase gemäß obiger Abgrenzung betreffen werden im Zuge des empirischen Teils dieser Arbeit – dem Kapitel 3 – in der Form einer qualitativen Expertenbefragung faktorgenerierend erarbeitet.

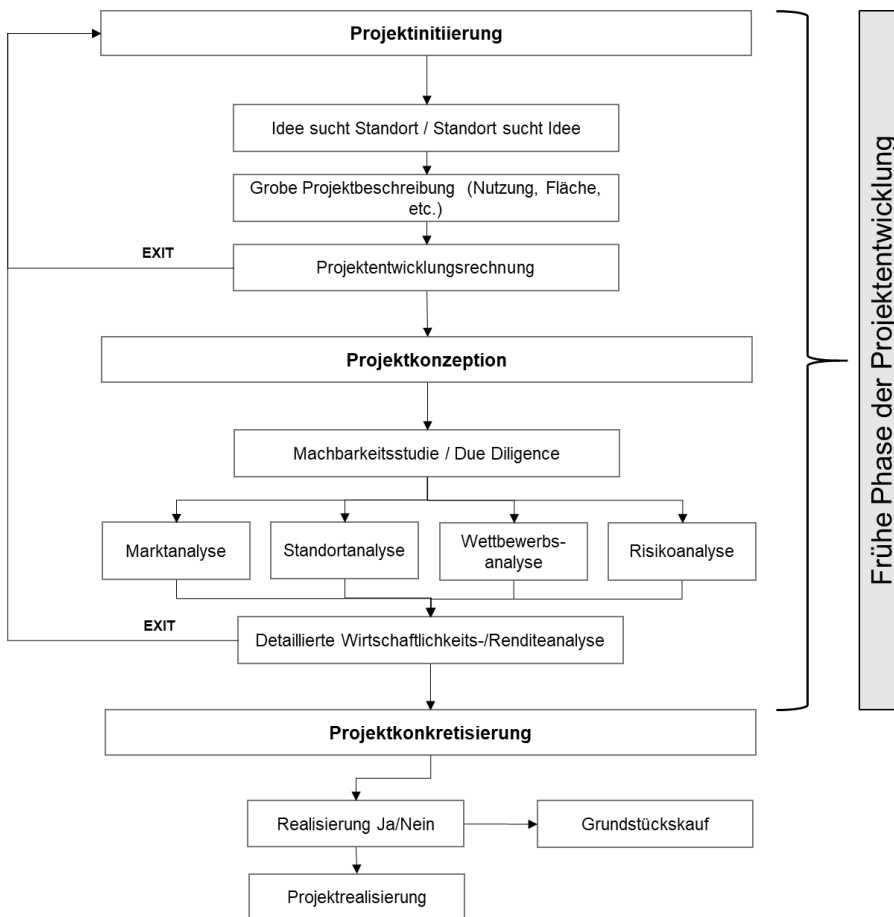


Abb. 11: Abgrenzung hinsichtlich der frühen Phase der Projektentwicklung⁵⁰

Die oben angeführte Abbildung stellt die vormals bereits beschriebene Abgrenzung in den Prozessabläufen hinsichtlich der frühen Phase übersichtlich dar und beschreibt die einzelnen Phasen samt den damit verbundenen möglichen Ausstiegsmöglichkeiten (siehe Abb. 11: Exit) analog zu Abbildung 3, welche die Phasen bereits vorab im Übersichtskapitel aufgezeigt hat.

Die nachfolgende Abbildung 12 bildet alle, vom Autor hinsichtlich der frühen Phase als relevant erachteten, Erfolgsfaktoren in der Form einer Mindmap ab. Die einzelnen, in der Mindmap abgebildeten, Faktoren resultieren aus Überlegungen des Autors welche in weiterer Folge die Grundlage für die Erstellung des Befragungsleitfadens in Kapitel 3.2.2

⁵⁰ Vgl. ALDA, W.; HIRSCHNER, J.: Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft. S. 24

schaft. Die jeweiligen Gedanken zu den Erfolgsfaktoren der Abbildung werden im Weiteren in zusammenfassenden Absätzen jeweils individuell beschrieben.

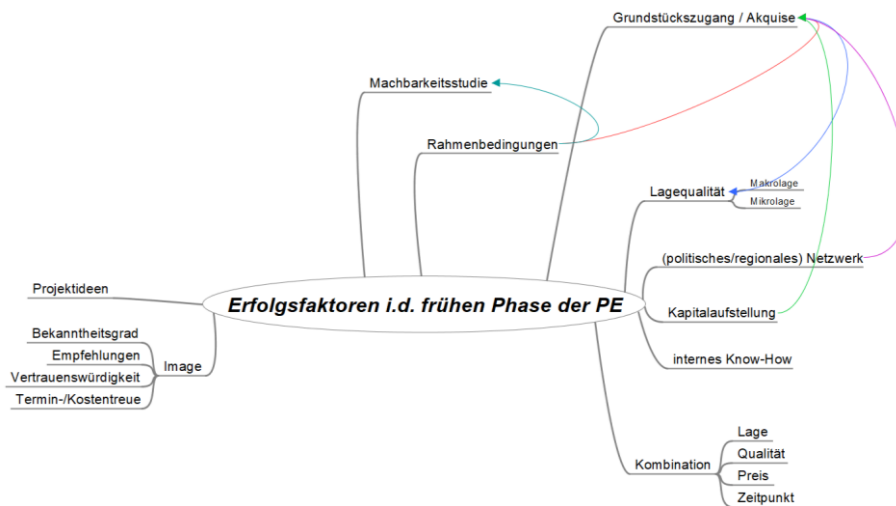


Abb. 12: Mindmap betr. Erfolgsfaktorgenerierung⁵¹

Grundstückszugang / Akquise:

Der Zugang zu Grundstücken ist ein, aus Sicht des Autors, ganz wesentlicher Faktor – insbesondere in der Phase der Projektinitiierung. Ein erfolgreiches Projekt benötigt ein in der vom Markt gewünschten Lage befindliches Grundstück. Dieses zu finden ist oft schwer, da Kriterien wie die Größe, der Zuschnitt, die Bebauungsdichte, die Flächenwidmung, etc. hierbei eine tragende Rolle spielen. Der Großteil der projektierten Grundstücke, speziell in A-Lagen mit außerordentlich hoher Nachfrage, wird nicht öffentlich, sondern unter der Hand – mittels Netzwerk – gehandelt. Daraus lässt sich ableiten, dass der Erfolgsfaktor Grundstückszugang/Akquise in enger Verbindung zum ebenfalls gelisteten Faktor „Netzwerk“ steht. Je besser der Zugang (Netzwerk) zu Top-Grundstücken ist, desto erfolgreicher startet die Projektentwicklung, da die Lage bekanntlich mitunter einer der Top-3-Faktoren lt. Eser ist.

Rahmenbedingungen:

Die Rahmenbedingung einer Projektentwicklung zu kennen ist insbesondere in der frühen Phase der Projektentwicklung oft ein entscheidender Erfolgsfaktor. Wie bereits erwähnt, ist die Detailschärfe an Informationen

⁵¹ Eigene Darstellung

bis zur Phase der Projektkonkretisierung relativ gering. Um die rechtlichen bzw. baulichen Rahmenbedingungen vorab abklären zu können werden in der Phase der Projektkonzeption verschiedene Analysen und Studien⁵² durchgeführt, welche die Rahmenbedingungen einschätzen sollen. Diese Analysen sollen die Rahmenbedingungen bestmöglich abschätzen bzw. prognostizieren und analysieren. Mit den Rahmenbedingungen des Grundstücks steht und fällt eine erfolgreiche Projektentwicklung oftmals. Insofern gilt auch hier: Je besser die Rahmenbedingungen bzw. zumindest das Wissen darüber, desto erfolgreicher startet ein Projekt.

Kapitalaufstellung:

Die Ausgangslage einer Projektentwicklung ist oftmals eine festgelegte Rendite. Gefunden werden will dann der Standort sowie die passende Idee und das benötigte Kapital. Die Kapitalaufstellung einer Projektentwicklung kann also bereits in der frühen Phase der Projektentwicklung ein Erfolgsfaktor sein, da spätestens ab der Projektkonkretisierungsphase ein steiler Kostensprung bei den Projektausgaben zu erwarten ist. Natürlich ist eine gewisse Kapitalstärke bzw. Finanzierungszusage Voraussetzung um eine Projektentwicklung überhaupt erst beginnen zu können. Aus Sicht des Autors spielt die Höhe des verfügbaren Kapitals jedoch eine wichtige Rolle für den Erfolg, besonders in der frühen Phase, da eine Projektentwicklung spätestens ab dem Grundstückskauf stetig Kosten verursacht (Beratungshonorare, Grundstücksankauf samt Nebenkosten⁵³, Planungskosten, Baukosten, etc.). Je mehr Kapital dem Projektentwickler im Zuge der Projektlaufzeit zur Verfügung steht, desto schneller kann eine Projektentwicklung betrieben werden, da bereits während der Durchführung des beispielhaften Projekts „A“ freies Kapital zur Grundstücksakquise für beispielhaftes Projekt „B“ vorhanden ist.

Projektideen:

Mit dem Faktor Projektideen sind jene Ideen gemeint, welche eine Projektierung von der Vielzahl an anderen Projekten – abgesehen vom Standort bzw. der Lage – im Positiven unterscheiden. Hierbei ist vor allem die Innovationskraft eines Projekts sowie die USP, die „unique selling proposition“ (frei Übersetzt: Einzigartigkeit) ein Thema, welches oftmals der Schlüssel für den Projekterfolg sein kann. Der Einzigartigkeit sind hierbei keine Grenzen gesetzt. Egal ob es ein interessanter Nutzermix, die innovative Miteinbeziehung des Standorts, etc. ist – Einzigartigkeit und Innovationskraft bei Projektideen kann definitiv als Erfolgsfaktor in der frühen Phase

⁵² Beispiele betr. Analysen und Studien im Zuge der Projektkonzeptionsphase: rechtliche Prüfungen (Servitute, etc.), Bebauungsstudie, Risikoanalyse, etc. – siehe Abb. 3 „Machbarkeitsstudie“.

⁵³ Die Nebenkosten beim Grundstückskauf umfassen die Kosten für die Vertragserrichtung samt deren Beglaubigung, die Grundbucheintragungsgebühr (1,5% der Kaufsumme) sowie die Grunderwerbssteuer (3,5% der Kaufsumme) und fallweise die Maklerprovision.

gewertet werden, da er sich vermutlich meist in der Konzeptionsphase finden lässt.

Internes Know-How:

Unternehmensinternes Know-How in der Form von Erfahrungswerten aus Referenzprojekten sowie unternehmensinterne, standardisierte Prozessvorgaben bzw. Analysetools⁵⁴ können ein hilfreicher Faktor für Erfolg sein, da eine gewisse Fehleranfälligkeit durch evtl. vorhandene Erfahrungswerte bzw. interne Exit-Regelungen⁵⁵ Entscheidungen in der frühen Phase oftmals erleichtert. Besonders ein junges Projektentwicklungsteam profitiert stark von intern vorhandenem Know-How. Wie jedoch bereits beim Faktor „Rahmenbedingungen“ erwähnt wurde gilt es in der frühen Phase weitreichende Entscheidungen auf Basis von nur gering verdichteten Informationen zu tätigen. Kann ein Projektentwickler bzw. ein Projektentwicklungsteam auf Referenzprojekte und Erfahrungen (eigene sowie die der Kollegen) zurückgreifen, fällt die Entscheidung vermutlich schneller und selbstbewusster aus da die mangelnden Informationen durch Erfahrung bzw. Know-How aus den internen Reihen aufgewogen wird.

(politisches/regionales) Netzwerk:

Wie bereits bei vorangegangenen Faktoren – beispielsweise die Rahmenbedingungen oder der Grünstücksakquise – angesprochen ist ein weitreichendes und einflussreiches Netzwerk oftmals der Paradeerfolgsmittel. Insbesondere in der frühen Phase der Projektentwicklung, in den Phasen der Initiierung und Konzeption ist ein Netzwerk von überaus großer Wichtigkeit, da der Projektentwickler meist einen Informationsvorsprung gegenüber dem Wettbewerb besitzt und somit gezielter initiieren und letztlich projektieren kann.

Machbarkeitsstudie:

Die Machbarkeitsstudie ist ein erheblicher Faktor für Erfolg in der Projekt-konzeptionsphase. Eine fundierte, aufrichtige Machbarkeitsstudie kann – teils auch unternehmensinternen Standards folgend – als Hebel für den Erfolg wirken. Eine solche Machbarkeitsstudie stellt, meist noch vor der Kaufentscheidung des Grundstücks, Überlegungen und Analysen auf Basis des jeweiligen Wissensstands zu Themen wie Markt, Standort, Wettbewerb und Risiko an – siehe Abbildung 11. Diese Studien dienen dem Projektentwickler als maßgebliche Stellschraube und entscheiden oft früh

⁵⁴ Hierbei sind beispielsweise standardisierte Vorlagen für Machbarkeitsstudien betr. der Projekt-konzeptionsphase gemeint, welche mit der Erfahrung des Unternehmens mitwachsen.

⁵⁵ Eine interne Exit-Regelung ist ein vom Unternehmen vorgegebener Umstand bei welcher das Projekt nicht zur Ausführung kommt bzw. wieder verworfen wird. So ein Umstand ist beispielsweise eine Mindestrendite nach erfolgter Wirtschaftlichkeitsanalyse.

über Projekterfolg oder Projektscheitern und sollten in jeder Konzipierungsphase berücksichtigt werden.

Lagequalität:

Die Qualität der Lage – Stichwort Makro- und Mikrolage – ist selbstredend ein wesentlicher Faktor für Erfolg und lässt sich spätestens ab dem Grundstücksankauf auch nicht mehr verändern. Da auf den Faktor Lage im vorherigen Unterkapitel bereits zur Genüge eingegangen wurde wird an dieser Stelle auf Kapitel 2.2.1 verwiesen.

Kombination:

Die optimale Kombination von Lage, Qualität und Preis zum passenden Zeitpunkt kann für eine Projektentwicklung durchaus die entscheidende Erfolgskonstante sein – ob bewusst kombiniert oder unbewusst sei dahingestellt. Die Zusammenhänge der Kombinationen stehen aus Sicht des Autors auch in starker Abhängigkeit zu der, in der Konzeptionsphase angepeilten, Nutzergruppe.

Image:

Einen weiteren Erfolgsfaktor liefert das Image des Projektentwicklers bzw. dessen Unternehmung sowie vermutlich auch dessen Partnernetzwerk in der Konkretisierungsphase. Ein positiver Bekanntheitsgrad, beispielsweise als Marktplatzhirsch, eine Gutzahl an positiven Empfehlungen bereits zufriedener Kunden, die Vertrauenswürdigkeit der agierenden Unternehmen sowie Termin- und Kostentreue sind alles Argumente die dem Faktor Image zuordenbar sind und zweifelsohne einen Hebel für den Erfolg einer Projektentwicklung darstellen.

Zusammenfassend kann man anmerken, dass der Erfolg einer Projektentwicklung, speziell in der Anfangs- und Entscheidungsphase von einer Vielzahl an Faktoren beeinflusst wird bzw. von manchen (Rahmenbedingungen, Grundstück, Markt) Faktoren letztlich auch abhängt. Das Folgekapitel 3 leitet vom theoretischen in den empirischen Teil der Arbeit über und beschäftigt sich mit der qualitativen Ausarbeitung und Auswertung von Erfolgsfaktoren bezogen auf die frühe Phase der Projektentwicklung.

3 Methodik und Vorgehensweise im Zuge der Erfolgsfaktorgenerierung

Im nachfolgenden, empirischen Teil der Masterarbeit werden die qualitativen Methoden, welche bei der Erhebung und der Auswertung der Daten, bezogen auf die Forschungsfrage zur Anwendung kamen, genannt und folglich näher beschrieben. Um mit den erhobenen Daten und der einhergehenden Auswertung einem angemessenen Qualitätsstandard zu genügen, wurde die Auswertung prozessorientiert, nach den Regeln der qualitativen Sozialforschung nach Mayring⁵⁶ durchgeführt.

3.1 Forschungsdesign

3.1.1 Qualitative (Sozial-)Forschung

Wann immer theoretische Fragen mittels Erfahrungswerten beantwortet werden sollen, stellt sich für den Forscher die Frage, ob quantitative, qualitative oder beide Verfahren zum Einsatz kommen. Welche dieser Methoden zur Verwendung kommt obliegt der dahinterstehenden Forschungslogik. Ist diese Überprüfend oder entdeckend? Quantitative Forschungsmethoden arbeiten meist mit großen Datensätzen (Bsp.: Meinungsumfragen) und befragen folglich eine größere Anzahl an Personen wohingegen die qualitative Forschung mit einer erheblich kleineren Anzahl an Befragungen arbeitet. Dieser Umstand lässt sich mit den unterschiedlichen Zielen, der jeweiligen Methoden erklären. In der quantitativen Forschung stehen bereits aufgestellte Hypothesen mit dahinterstehenden Theorieaussagen zur Verfügung, welche mit Hilfe der zur Verfügung stehenden quantitativen Methoden überprüft werden sollen. Die qualitative Forschung behandelt dagegen die Generierung von forschungsrelevanten Theorieaussagen und Hypothesen anhand empirisch gesammelter Daten. Eine Theorieaussage bzw. eine Hypothese lässt sich beispielsweise mittels qualitativen Forschungsmethoden schon anhand eines einzigen Interviews oder Dokuments bzw. einer Beobachtung ableiten, weswegen die Fallzahl in der qualitativen Forschung – im Gegensatz zur quantitativen Forschung – eine eher untergeordnete Rolle spielt.⁵⁷

Auf Grund des explorativen, faktorgenerierenden Forschungshintergrunds dieser Arbeit wurde als Methode die qualitative Forschung gewählt.

⁵⁶ MAYRING, P.: Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution.

⁵⁷ Vgl. BRÜSEMEISTER, T.: Qualitative Forschung. S. 19

3.1.2 Theoretische Hintergründe

Gemäß Flick et al. gibt es in der qualitativen Forschung die drei nachfolgenden Forschungsziele:⁵⁸

- Zugänge zu subjektiven Sichtweisen
- Beschreibung von Prozessen der Herstellung sozialer Situationen
- Hermeneutische Analyse tiefer liegender Strukturen

Den o.a. Forschungszielen werden in weiterer Folge theoretische Positionen, methodische Vorgehensweisen sowie mögliche Anwendungsfelder zugeordnet – siehe hierzu nachfolgende Tabelle 2.⁵⁹

Tabelle 2: Forschungsperspektiven in der qualitativen Forschung⁶⁰

	Forschungsperspektiven		
	Zugänge zu subjektiven Sichtweisen	Beschreibung von Prozessen der Herstellung sozialer Situationen	Hermeneutische Analyse tiefer liegender Strukturen
Theoretische Positionen	Symbolischer Interaktionismus Phänomenologie	Ethnomethodologie Konstruktivismus	Psychoanalyse Genetischer Strukturalismus
Methoden der Datenerhebung	Leitfaden-Interviews Narrative Interviews	Gruppendiskussion Ethnographie Teilnehmende Beobachtung Aufzeichnung von Interaktionen Sammlung von Dokumenten	Aufzeichnung von Interaktionen Fotografie Filme
Methoden der Interpretation	Theoretisches Codieren Qualitative Inhaltsanalyse Narrative Analysen Hermeneutische Verfahren	Konversationsanalyse Diskursanalyse Gattungsanalyse Dokumentenanalyse	Objektive Hermeneutik Tiefenhermeneutik Hermeneutische Wissenssoziologie
Anwendungsfelder	Biographieforschung Analyse von Alltagswissen	Analyse von Lebenswelten und Organisationen Evaluationsforschung Cultural Studies	Familienforschung Biographieforschung Generationsforschung Genderforschung

Gemäß Tabelle 2 eignet sich das Forschungsziel „Zugänge zu subjektiven Sichtweisen“ nach Flick et al. am Besten für die vorliegende Masterarbeit, da das gegenständliche Forschungsziel in erster Linie die Sichtweisen hinsichtlich „Erfolgsfaktoren in der frühen Phase der Projektentwicklung“ der einzelnen Befragten im Zentrum der Arbeit stehen.

Das gewählte Forschungsziel setzt sich in den theoretischen Positionen aus dem symbolischen Interaktionismus und der Phänomenologie zusammen.

⁵⁸ Vgl. FLICK, U.; V. KARDOFF, E.; STEINKE, I.: Qualitative Forschung. Ein Handbuch. S. 18

⁵⁹ Vgl. FLICK, U.; V. KARDOFF, E.; STEINKE, I.: Qualitative Forschung. Ein Handbuch. S. 18-19

⁶⁰ FLICK, U.; V. KARDOFF, E.; STEINKE, I.: Qualitative Forschung. Ein Handbuch. S. 19

Die Phänomenologie beschreibt die Lehre der Erscheinungen, welche die Phänomene untersucht, so wie sie gesehen und erlebt werden wobei dies Dinge sowie Sachverhalte sein können (Bsp.: ein Tisch oder ein Theaterstück). Der Symbolische Interaktionismus nimmt an, dass Menschen in Interaktionen gefordert sind die jeweilige Situation zu interpretieren und der Situation eine Bedeutung zuweisen zu müssen um letztlich handeln zu können oder eine Lösung für eine unbekannte Situation zu finden.⁶¹

In dieser Arbeit steht die Erfahrung bzw. die Einschätzung zu den jeweiligen, für den Erfolg in der frühen Phase von Projektentwicklungen ausschlaggebenden, Faktoren im Vordergrund. Erfahrungen und Einschätzungen so wie sie die Befragten entweder erlebt/gesehen haben (Phänomenologie) bzw. wie sie ihnen unbekannte Erfolgsfaktoren auf Basis ihrer Erfahrung interpretieren würden (Symbolischer Interaktionismus).

Diese zwei theoretischen Positionen nach Flick et al. erlauben es dem Autor die Erlebnisse bzw. Erfahrungswerte und Interpretationen der Befragten zu gegenständlichem Forschungsthema bestmöglich abzubilden und in weiterer Folge auszuwerten.

3.2 Vorgehensweise der Datenerhebung

3.2.1 Begründung der Methodenwahl

Wie bereits in Tabelle 2 angeführt, eignen sich für das gegenständliche Forschungsziel mehrere Arten der Datenerhebung. In jedem Fall wird die Erhebung mittels Interview vorgeschlagen, wobei die qualitative Forschung nicht nur eine, sondern mehrere Durchführungsarten von Interviews kennt.

Die Anzahl an verschiedenen Interviewarten ist groß und gleichwohl verwirrend zumal die jeweiligen Bezeichnungen nicht auf einen spezifischen Forschungsgegenstand oder Anwendungsbereich abzielen, wie Helfferich nach Meinung des Autors zurecht bemerkt.⁶²

Zur Veranschaulichung der unterschiedlichsten Interviewvarianten stellt Hefferich eine stichwortartige Übersichtsgrafik samt Informationen zu weiterführender Literatur bereit – siehe nachfolgende Tabelle 3.

⁶¹ Vgl. PETERS, N.: Masterarbeit: Wie nehmen die Rat suchenden Studierenden die studentische Schreibberatung an der Europa-Universität Viadrina wahr? Eine qualitative Untersuchung auf Basis von Interviews. S. 31

⁶² Vgl. HELFFERICH, C.: Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. S. 35

Tabelle 3: Auszug aus div. Interviewarten sowie weiterführende Literatur⁶³

<p><i>Narratives Interview:</i> Besteht in dem Hauptteil aus einer "Stegreif"- oder Spontanerzählung, die von Interviewenden mit einer Aufforderung initiiert wird, gefolgt meist von dialogisch angelegten Nachfrage- und Bilanzierungsteilen. Besonderheit: Im Hauptteil hat die Erzählperson das monologische Rederecht, die Interviewenden halten sich zurück.</p>
<p><i>Problemzentriertes Interview:</i> Gesprächsführend, nicht direktiv, Besonderheit: Dialogisch, am Problem orientierte und über vorgängige Kenntnisaufnahme formulierte Fragen und Nachfragen, Fragesammlung in einem Leitfaden als Hintergrundkontrolle mit spontanen Fragen durch Interviewende. Weiterführend: Witzel 1982, Witzel 2000, Mayring 2002</p>
<p><i>Episodisches Interview:</i> Besonderheit: Verknüpft Erzählgenerierung (Aufforderung, mehrere Situationen als Episoden zu erzählen) mit Fragesammlung in einem Leitfaden. Weiterführend: Flick 1996</p>
<p><i>Halb-/teilstandardisiertes oder -strukturiertes Leitfaden-Interview:</i> Leitfaden, breites Spektrum mit mehr oder weniger ausführlichen und mehr oder weniger flexiblen handhabbaren Vorgaben; Variante: Kombination von Frageformen (offen oder theoriegeleitet, in einer zweiten Sitzung Anwendung der Struktur-lege-Technik). Weiterführend: Hopf 2000, Flick 1996</p>
<p><i>Fokussiertes Interview:</i> Gesprächsführung mit spezifischen Regeln, Leitfaden, nicht-direktiv; Besonderheit: Vorgabe eines Reizes ("Fokussierung auf einen Gegenstand"), z.B. eines Films. Weiterführend: Merton/Kendall 1993, Flick 1996, Friebertshäuser 1997</p>
<p><i>Leitfaden-Interview:</i> Einige der genannten Interviews sind Leitfaden-Interviews; Besonderheit: Ein Leitfaden, in dem Fragen oder Stichworte für Fragen festgehalten sind; die Formulierung und Reihenfolge der Fragen kann in unterschiedlichem Maß flexibel vorgegeben sein. Weiterführend: Friebertshäuser 1997, Hopf 1978</p>

Ganz allgemein betrachtet ist ein Interview in erster Linie nichts anderes als eine Kommunikationssituation. Von eben dieser Situation hängt die Qualität der generierten Daten maßgeblich ab. Aus diesem Grund sollte man die nachfolgenden vier Grundprinzipien lt. Helfferich beachten um einen hohen Qualitätsstandard der generierten Daten sicherzustellen:⁶⁴

- Prinzip der Kommunikation

Um Zugang zum Sinn des Befragten zu bekommen müssen Forscher und Befragter miteinander kommunizieren.

⁶³ Vgl. HELFFERICH, C.: Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. S. 36

⁶⁴ Vgl. HELFFERICH, C.: Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. S. 24

- Prinzip der Offenheit

Die Befragten sollen ihre eigenen Meinungen, Gedanken, ihren „Sinn“, etc. entfalten können, wozu der Forscher Ihnen den entsprechenden Freiraum samt der dazugehörigen Zeit gewähren muss.

- Prinzip der Vertrautheit und Fremdheit

Der Forscher hat die Meinung des Befragten zu akzeptieren, selbst wenn diese von der eigenen abweicht.

„Fremdheit bedeutet hier die Anerkennung der Differenz und der wechselseitigen Fremdheit der Sinnsysteme von Interviewenden und Erzählenden“⁶⁵

- Prinzip der Reflexivität

Das vierte Prinzip beinhaltet *„die Reflexion des eigenen Parts im situativen Verstehensprozess während des Interviews und die Reflexion der Texterzeugung im rekonstruierenden Verstehensprozess während der Interpretation.“⁶⁶*

Unter Berücksichtigung der o.a. Grundprinzipien nach Helfferich und des angestrebten Forschungsziels der gegenständlichen Arbeit erzielt die Methodik des Problemzentrierten Interviews (PZI) nach Witzel (siehe Abbildung 28) die beste Eignung zur forschungsrelevanten, qualitativen Datenerhebung. Begründet wird dies mit der Art der Interviewführung. Das problemzentrierte Interview stellt eine sehr offene, explorative Befragungsart nahe am Problem (entspricht der Forschungsfrage), unterstützt durch einen Befragungsleitfaden dar und lässt gleichwohl spontane, sich im Zuge des Interviews ergebende, Fragen zu. Somit ist es möglich ein gewünscht offenes Interview zu führen, welches mittels des Leitfadens zwar immer nahe am Thema bleibt, die Möglichkeit zur Verfolgung interessanter Details via Generierung spontaner Fragen und Nachfragen ist jedoch möglich und erwünscht.

„Das problemzentrierte Interview (PZI) ist ein theoriegenerierendes Verfahren, das den vermeintlichen Gegensatz zwischen Theoriegeleitetheit und Offenheit dadurch aufzuheben versucht, dass der Anwender seinen Erkenntnisgewinn als induktiv-deduktives Wechselspiel organisiert. Entsprechende Kommunikationsstrategien zielen zum einen auf die Darstellung der subjektiven Problemansicht. Zum anderen werden die angeregten Narrationen durch Dialoge ergänzt, die Resultat ideenreicher und leitfadengestützter Nachfragen sind. Theoretisches Wissen entsteht im Auswertungsprozess durch Nutzen elastischer Konzepte, die in der empirischen Analyse fortentwickelt und empirisch begründeten „Hypothesen“ am Datenmaterial erhärtet werden.“⁶⁷

⁶⁵ HELFFERICH, C.: Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. S. 24

⁶⁶ HELFFERICH, C.: Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. S. 24

⁶⁷ WITZEL, A.: Das problemzentrierte Interview. Forum: Qualitative Sozialforschung. <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1132/2520>. Datum des Zugriffs: 17.November.2017

Das problemzentrierte Interview arbeitet zudem mit drei Grundpositionen welche sich nach Witzel wie folgt darstellen lassen:⁶⁸

- Grundposition der Problemzentrierung

Die Problemzentrierung orientiert sich an der relevanten Problemstellung der Forschungsfrage. Der Forscher ist angehalten verstehend nachzuvollziehen und parallel dazu bereits eine subjektive Sichtweise des Befragten zu interpretieren, was eine fortlaufende Präzisierung der Kommunikation hinsichtlich des Forschungsproblems vorsieht.

- Grundposition der Gegenstandsorientierung

Die Gegenstandsorientierung unterstreicht die Flexibilität des PZI. Das Interview steht im Mittelpunkt und stellt folglich das Kerninstrument der Datengenerierung dar, lässt sich jedoch auch mit anderen Interviewarten bzw. Instrumenten – beispielsweise Gruppendiskussionen zur Bildung einer Meinungsübersicht – kombinieren. Überdies ermöglicht die Gegenstandsorientierung auch die Flexibilität verschiedene Gesprächstechniken (Nachfragen/Zurückspiegeln, Verständnisfragen, etc.) einzusetzen.

- Grundposition der Prozessorientierung

Die Prozessorientierung bezieht sich lt. Witzel auf den gesamten Forschungsablauf sowie im Speziellen auf die Vorinterpretation. Der Kommunikationsprozess soll sensibel und akzeptierend durchgeführt werden, was zum Ziel hat beim Befragten das Gefühl von Vertrauen und Offenheit zu wecken, da er sich in seiner Problemsicht ernst genommen und verstanden fühlt. Dieses Vertrauensverhältnis motiviert den Befragten und fördert die Erinnerungsfähigkeit. Die Befragten entwickeln *„im Laufe des Gesprächs immer wieder neue Aspekte zum gleichen Thema, Korrekturen an vorangegangenen Aussagen, Redundanzen, und Widersprüchlichkeiten. Redundanzen sind insofern erwünscht, als sie oft interpretationserleichternde Neuformulierungen enthalten. Widersprüchlichkeiten drücken individuelle Ambivalenzen und Untentschiedenheiten aus, die thematisiert werden sollten.“*⁶⁹

⁶⁸ Vgl. WITZEL, A.: Das problemzentrierte Interview. Forum: Qualitative Sozialforschung. <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1132/2520>. Datum des Zugriffs: 17.November.2017

⁶⁹ WITZEL, A.: Das problemzentrierte Interview. Forum: Qualitative Sozialforschung. <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1132/2520>. Datum des Zugriffs: 17.November.2017

Zur Durchführung des problemzentrierten Interviews sieht Witzel folgende vier unterstützenden Instrumente vor:⁷⁰

- Kurzfragebogen

Der Kurzfragebogen dient der Erhebung von standardisierten Daten (Bsp.: Alter, Beruf, etc.) und soll überdies einen guten Gesprächseinstieg zu Interviewbeginn ermöglichen.

- Tonträgeraufzeichnung

Die – unter Vorbehalt der Zustimmung des Befragten – durchzuführende Tonträgeraufzeichnung dient der exakten Erfassung des Kommunikationsprozesses. Die Aufzeichnung soll im Anschluß zu Auswertungszecken vollständig transkribiert werden.

- Leitfaden

Der Leitfaden dient als Gedächtnisstütze und Orientierungshilfe. Er beinhaltet die Forschungsthemen und gewährt eine Vergleichbarkeit der Interviews. *„Im Idealfall begleitet der Leitfaden den Kommunikationsprozess als eine Art Hintergrundfolie, die zur Kontrolle dient, inwieweit seine einzelnen Elemente im Laufe des Gesprächs behandelt worden sind.“⁷¹*

- Postskripte

Die unmittelbar, nach dem Interview durchzuführenden Postskripte sind als Ergänzung zur Tonträgeraufzeichnung zu verstehen. Sie enthalten Skizzen und Anmerkungen bzgl. des Gesprächsinhalts sowie Auffälligkeiten, Interpretationsideen. Die Postskripte dienen mitunter als Anregung in der späteren Auswertungsphase.

3.2.2 Vorgehensweise im Zuge der Masterarbeit

Der nachfolgende Befragungsleitfaden sowie die durchgeführten Befragungen/Interviews basieren in ihren Vorgängen und Abläufen auf den zuvor in 3.2.1 erläuterten Theorien bzw. Prinzipien nach Helfferich und Witzel.

Für das problemzentrierte Interview wurde ein Leitfaden aus offenen Fragen entwickelt, welche im Befragungsverlauf als Orientierungshilfe und Gedächtnisstütze gedient hat. Anzumerken ist, dass der Befragungsleitfaden nicht standardisiert ausgeführt wurde, sondern – wie bereits erwähnt – bewusst offen gestaltet wurde. Die Anordnung der Leitfragen wurde je nach Befragung der Kommunikationssituation angepasst und variierte teil-

⁷⁰ Vgl. WITZEL, A.: Das problemzentrierte Interview. Forum: Qualitative Sozialforschung. <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1132/2520>. Datum des Zugriffs: 17.November.2017

⁷¹ WITZEL, A.: Das problemzentrierte Interview. Forum: Qualitative Sozialforschung. <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1132/2520>. Datum des Zugriffs: 17.November.2017

weise stark. Es wurde darauf geachtet, dass die Leitfragen stets alle beantwortet wurden obgleich jene Fragen, welche im Zuge des offenen Gesprächs bereits als beantwortet angesehen wurden – dem Gesprächsfluss geschuldet – nicht neuerlich behandelt wurden. Zusätzlich hat sich der Autor die Freiheit genommen gemäß dem Prinzip der Offenheit (siehe Helfferich⁷² bzw. gegenständliche Arbeit S.28) sowie der Grundposition der Prozessorientierung nach Witzel⁷³ (siehe gegenständliche Arbeit S.29) zusätzliche Fragen situationsbedingt hinzuzufügen um den bestmöglichen, forschungsrelevanten Output aus den Interviews generieren zu können. Den Befragten wurde genügend Freiraum für ihre Antworten eingeräumt und es wurde überdies, von Seiten des Interviewers, versucht keine subtile bzw. subjektive Beeinflussung (durch etwaige Antwortmöglichkeiten bzw. Antwortvorschläge) zu ermöglichen.

Der nachfolgende Befragungsleitfaden wurde nach den oben genannten Kriterien erarbeitet und greift in seinem forschungsrelevanten Inhalt auf die vorangegangenen Theoriekapitel, insbesondere das Unterkapitel 2.3.2, zurück.

Einleitungsfragen:

- (1) Wie viele Projekte bzw. welches Projektvolumen (Bsp.: €/Jahr) begleiten Sie im Jahresmittel?
- (2) Welche persönlichen Qualitäten sollte ein angehender Projektentwickler mitbringen?
- (3) Wie schnell müssen Sie beim Grundstückskauf reagieren?
- (4) (Optionale Nachfrage: War es früher anders?)
- (5) Treffen Sie Ihre Entscheidungen hinsichtlich Grundstücksankauf eher „aus dem Bauch heraus“ bzw. auf Erfahrungsbasis oder entscheiden Sie nach eingehender Grundlagenforschung/Machbarkeitsanalyse?

(Optionale Nachfrage: Oder ist es letztlich eine Mischung aus beidem?)

Erfolgsbezogene Fragen:

- (6) Wenn Sie an einige Ihrer erfolgreichen Projekte zurückdenken, welche Projekte würden Ihnen hierbei einfallen?
- (7) Welche Faktoren haben hierbei Ihrer Meinung nach eine existentielle Rolle für den Erfolg der zuvor genannten Projekte gespielt?
- (8) Was kommt (erfahrungsgemäß) zuerst: Die Idee, das Grundstück oder das Kapital?

⁷² Vgl. HELFFERICH, C.: Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. S. 24

⁷³ Vgl. WITZEL, A.: Das problemzentrierte Interview. Forum: Qualitative Sozialforschung. <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1132/2520>. Datum des Zugriffs: 17.November.2017

- (9) Ist das Grundstück Ihrer Meinung nach ein unabdingbarer Garant für Erfolg, ganz gemäß dem Prinzip der 3L-„Lage, Lage, Lage“?
- (10) Welchen Zugang haben Sie zur Grundstücksakquise – wie wichtig schätzen Sie ein gepflegtes Netzwerk in der Grundstücksakquise als Basis für Erfolg ein?
- (11) Wie wichtig sind Ihnen die „Rahmenbedingungen“ (Bsp.: Fläwi, Naturschutz, Altlasten, etc.) bei der Suche nach geeigneten Grundstücken?
- (12) Was verstehen Sie, als Projektentwickler, unter dem Begriff „Machbarkeitsstudie“?
- (13) Führen Sie bei Ihren Projektentwicklungen (immer) eine solche „Machbarkeitsstudie“ durch?
Wenn ja:
 - a. Gibt es hierbei unternehmensinterne Standards?
 - b. Welche Bedeutung kommt der Machbarkeitsstudie in Ihrem Unternehmen zu?
 - c. Wie viel Energie (finanzielle/personelle Ressourcen) werden jeweils in die Machbarkeitsstudie investiert?
- (14) Wie wichtig schätzen Sie objektabhängige Faktoren (Bsp.: Materialien/Oberflächen, Belichtung, Belüftung, etc.) im Zusammenhang mit Erfolg ein?
- (15) Bürgt höhere Qualität für höhere Erfolgchancen oder reicht das mindestmaß an Qualität?
- (16) Kann man Qualitätsstandards ihrer Meinung nach als Erfolgsfaktoren werten?
- (17) Ist ein bewährtes Team (Stichwort: „strategische Partnerschaften“) im Zuge der Projektausführung ein maßgebender Faktor für Projekterfolg (evtl. auch im Zusammenhang mit der Qualität) oder wird Projekterfolg vielmehr durch reinen Projektgewinn mit engen Verträgen und dem Billigstbieterprinzip definiert?
- (18) Wie ist der Umgang mit den einzelnen Projektpartnern (Bsp.: Planer, Baufirma, Behörde, etc.)?
- (19) Ist ein guter Umgang mit den Projektpartnern als Erfolgsfaktor zu bewerten?
- (20) Wie wichtig ist Ihnen Kundenzufriedenheit bzw. das Image im Zusammenhang mit Erfolg?
- (21) Gibt es Ihrer Meinung nach zusätzliche, bisher noch nicht angesprochene Faktoren für Erfolg?

Misserfolgs- bzw. Risikobezogene Fragen:

- (22) Gibt es Projekte, an die Sie zurückdenken, wenn von „Misserfolg“ bzw. „Risiko“ die Rede ist?
- (23) Welche Faktoren haben hierbei Ihrer Meinung nach eine existentielle Rolle für den Misserfolg bzw. das Scheitern der zuvor genannten Projekte gespielt?
- (24) Prof. Diederichs⁷⁴ gliedert Risiken in interne und externe Risiken. Die internen Risiken (Organisation, Termin, Kosten, Qualität, Baugrund) sind lt. Diederichs selbst steuerbar, die äußeren Risiken (Entwicklung/Markt, Vermietung/Verkauf, Standort, Steuer, Genehmigung, Finanzierung, etc.) sind nicht steuerbar. Wie behandeln Sie solche „nicht steuerbaren“ Risiken?
- (25) Ist eines Ihrer bisherigen Projekte an einem Genehmigungsrisiko gestolpert?
- (26) (Optionale Nachfrage, wenn „Ja“: Erläutern Sie bitte...)
- (27) Wie kritisch bewerten Sie diverse Bebauungsaufgaben im Zusammenhang mit Erfolg bzw. Risiko?
- (28) Gibt es Ihrer Meinung nach zusätzliche, bisher noch nicht angesprochene Faktoren für Misserfolg bzw. Risiko?

Wie an vorangegangener Stelle bereits erwähnt, wurde sehr explorativ an die zu untersuchende Forschungsfrage herangegangen, weswegen die Fragen möglichst simpel und allgemein formuliert wurden. Die Dauer der Interviews variierte, auf Grund der vielbeschäftigten Interviewpartner, zwischen straffen, dennoch nicht minder informativen 30 Minuten und großzügigen, informationslastigen 70-80 Minuten wobei der Leitfadeneinhalt in jedem Fall abgefragt wurde. Zu Beginn jedes Interviews wurde jeweils damit begonnen, das Forschungsziel bzw. die Forschungsfrage detailliert zu erläutern um den Befragten ein besseres Bild über das Themengebiet der vorliegenden Masterarbeit zu liefern. Zudem wurden die Befragungsteilnehmer vor jeder Befragung um Ihre ausdrückliche und freiwillige schriftliche Einverständniserklärung (Mustervertrag ist dem Anhang beigefügt) zur Befragung mitsamt einhergehender Tonträgeraufzeichnung gebeten. Im Zuge der Einverständniserklärung wurde den Befragten zudem zugesichert, dass die generierten Daten während des Transkriptionsprozesses anonymisiert werden, sodass keinerlei Rückschlüsse auf die jeweilige Person möglich sind.

Für die gegenständliche Arbeit wurden insgesamt sechs Immobilienprojektentwickler aus den unterschiedlichsten Sparten/Assetklassen und teil-

⁷⁴ DIEDERICHS, C.: Führungswissen für Bau- und Immobilienfachleute. S. -

weise unterschiedlichen Bundesländern befragt. Die einzelnen Interviewpartner sowie die Vorgehensweise im Zuge der Stichprobenauswahl sind in nachfolgendem Unterpunkt 3.2.3 in anonymisierter Form näher angeführt.

Zu Gunsten der Übersichtlichkeit wird die im aktuellen Kapitel erläuterte Vorgehensweise unter Berücksichtigung der Folgeschritte (siehe Kapitel 3.3) im untenstehenden Prozessablaufdiagramm (Abb. 13) zusammenfassend abgebildet.

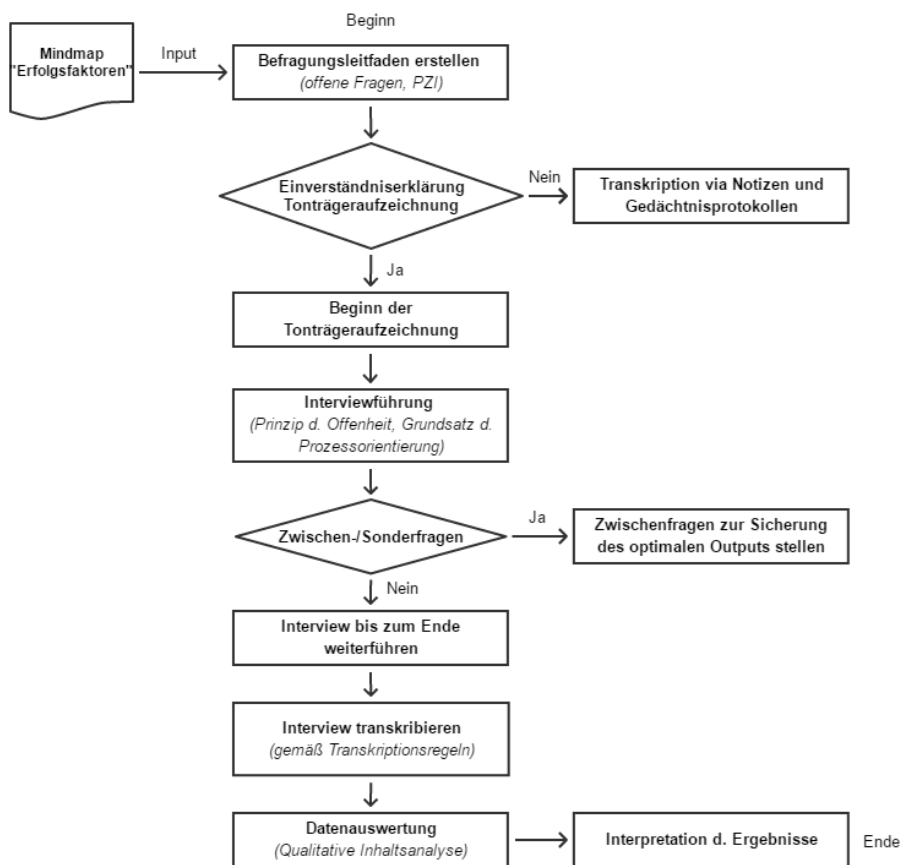


Abb. 13: Prozessablaufdiagramm der empirischen Erfolgsfaktorgenerierung⁷⁵

3.2.3 Auswahl der Stichprobe

Wie zuvor erwähnt, wurde jedem Befragungsteilnehmer die Anonymisierung der generierten Daten schriftlich zugesichert, weswegen es dem Autor auch an dieser Stelle nicht möglich ist persönliche bzw. namens- und unternehmensbezogene Daten zu den einzelnen Befragungsteilnehmern

⁷⁵ Eigene Darstellung

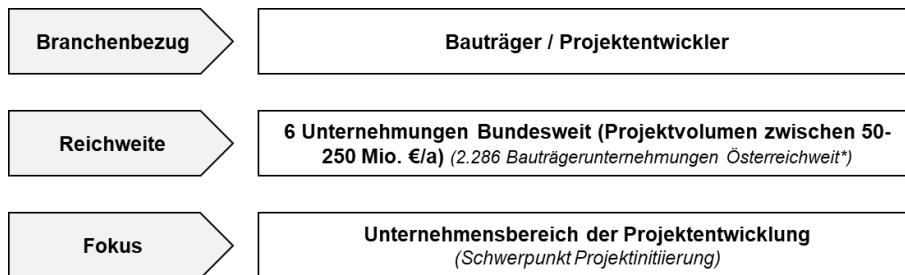
preis zu geben. Zum besseren Verständnis des, dem Anhang beigefügten Faktor-/Codebuchs⁷⁶, werden die einzelnen Interviewpartner nach deren Befragungssynonym („Case“⁷⁷), nach deren Position bzw. Funktion, Sparte/Assetklasse und deren im jahresmittel umgesetzten Projektvolumen tabellarisch angeführt.

Tabelle 4 Befragungsteilnehmer, anonymisiert.

Case	Sparte	Funktion	Volumen* [Mio. €/a]
A	Wohn-/Bürobau-PE	Direktionsleiter	250
B	Gewerbe-PE	Geschäftsführer	120
C	Wohn-/Bürobau-PE	Geschäftsführer	150
D	Interne-PE	Leitung Projektentwicklung Konzernimmobilien	130
E	Wohn-/Bürobau-PE	Projektentwicklung	50
F	Gewerbe-PE	Geschäftsführer	60

*) Das Volumen gibt das Projektvolumen in € im Jahresmittel auf Basis der im Interview getätigten Angaben an (siehe Befragungsleitfaden, Frage 1).

Die Einteilung der Stichprobe bzw. der befragten Experten wurde gemäß den in Abbildung 14 dargestellten Kriterien vorgenommen. Die Messgrößen des Erfolgs sind qualitativer Natur (Beispielhafte Faktoren: Lage, Image, Netzwerk, etc.) wobei mehrere Erfolgsfaktoren generiert werden sollen (mehrere Erfolgsmessgrößen) und je befragten Experten eine Messung (das Interview) durchgeführt wird (siehe Abbildung 15).



*) Quelle: Mitgliederstatistik WKO Fachgruppe Immobilien- und Vermögenstreuhänder, Stand 31.12.2016

Abb. 14: Einteilungskriterien der Stichprobe⁷⁸

⁷⁶ Das Faktor-/Codebuch beinhaltet markierte Textpassagen aus dem Transkriptionsmaterial, welche einem bzw. mehreren Erfolgsfaktoren sowie einem Interviewpartner zugeordnet werden.

⁷⁷ Ein „Case“ (zu Deutsch: Fall) bezeichnet die Interviews. Beispielsweise steht „Case A“ für das Interview mit Gesprächspartner A lt. Tabelle 4.

⁷⁸ Vgl. SCHMALEN, C.; KUNERT, M.; WEINDLMAIER, H.: Erfolgsfaktorenforschung: theoretische Grundlagen, methodische Vorgehensweise und Anwendungserfahrungen in Projekten für die Ernährungsindustrie. In: Unternehmen im Agrarbereich vor neuen Herausforderungen, 2005. S. 2

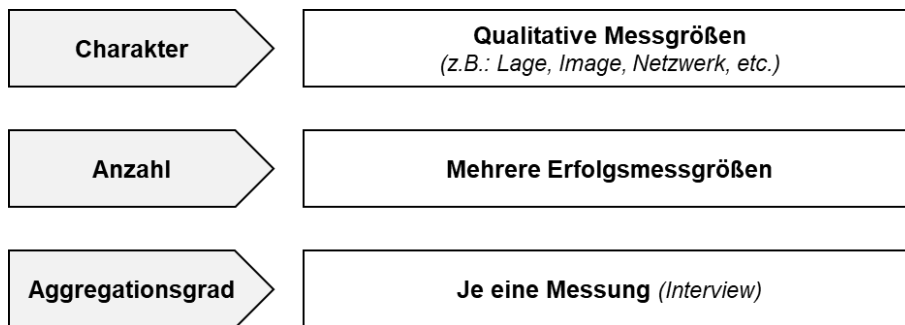


Abb. 15: Spezifikation der Erfolgsmessung⁷⁹

3.3 Vorgehensweise der Datenauswertung

Die im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit erhobenen Daten wurden gemäß Kapitel 3.2 generiert und wurden im Weiteren gemäß der Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring⁸⁰ systematisch analysiert. Eine kurze Einführung zur qualitativen Inhaltsanalyse selbst sowie die Abläufe im Zuge der Datenauswertung werden nachfolgend erläutert.

3.3.1 Einführung in die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

Der Gegenstand einer qualitativen Inhaltsanalyse kann grundsätzlich jede Art von Kommunikation sein (Gesprächsprotokolle, Dokumente, Videos, etc.). Mit der qualitativen Inhaltsanalyse wird jedoch nicht nur der jeweilige Inhalt analysiert, sondern auch die verschiedensten Schichten des Inhalts.⁸¹ „Sie bettet ihr Material in ein Kommunikationsmodell ein und versucht, Schlussfolgerungen auf Teile dieses Modells zu ziehen.“⁸²

„Die qualitative Inhaltsanalyse stellt also einen Ansatz empirischer, methodisch kontrollierter Auswertung auch größerer Textcorpora dar, wobei das Material, in seinen Kommunikationszusammenhang eingebettet, nach inhaltsanalytischen Regeln ausgewertet wird, ohne dabei in vorschnelle Quantifizierung zu verfallen.“⁸³ Hierzu definiert Mayring folgende zentrale Grundprinzipien zur inhaltsanalytischen Vorgehensweise:⁸⁴

⁷⁹ Vgl. SCHMALEN, C.; KUNERT, M.; WEINDLMAIER, H.: Erfolgsfaktorenforschung: theoretische Grundlagen, methodische Vorgehensweise und Anwendungserfahrungen in Projekten für die Ernährungsindustrie. In: Unternehmen im Agrarbereich vor neuen Herausforderungen, 2005. S. 3

⁸⁰ MAYRING, P.: Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution.

⁸¹ Vgl. MAYRING, P.: Qualitative Inhaltsanalyse. Forum Qualitative Sozialforschung. <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089>. Datum des Zugriffs: 18.November.2017

⁸² MAYRING, P.: Qualitative Inhaltsanalyse. Forum Qualitative Sozialforschung. <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089>. Datum des Zugriffs: 18.November.2017

⁸³ MAYRING, P.: Qualitative Inhaltsanalyse. Forum Qualitative Sozialforschung. <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089>. Datum des Zugriffs: 18.November.2017

⁸⁴ Vgl. MAYRING, P.: Qualitative Inhaltsanalyse. Forum Qualitative Sozialforschung. <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089>. Datum des Zugriffs: 18.November.2017

- Einordnung in ein Kommunikationsmodell:
Festlegung des Analyseziels sowie die Miteinbeziehung der Entstehungssituation des Datenmaterials.
- Regelgeleitetheit:
Die generierten Daten folgen einem inhaltsanalytischen Prozessablaufmodell (siehe Abbildung 16) und werden fortlaufend bearbeitet.
- Kategorien im Zentrum:
Der Analyseoutput wird in Kategorien zusammengefasst, welche genau begründet werden. Die Kategorien werden im Zuge des Prozessablaufs iterativ mittels ständiger Rückkopplungsschleife überarbeitet und verfeinert.
- Gütekriterien:
Mayring will das Verfahren nachvollziehbar machen und empfiehlt die Ergebnisse mit anderen Studien vergleichbar zu machen und Reliabilitätsprüfungen einzubauen. Überdies wird empfohlen die Reliabilitätsprüfung durch eingearbeiteten Kodierer, sozusagen einen Zweitforscher, durchführen zu lassen um die Interkoderrealibilität des Erstkodierers auf Übereinstimmungen und Abweichungen zu überprüfen. Es wird angemerkt, dass die zeit- und arbeitsintensive Reliabilitätsprüfung mittels Zweitforscher im Zuge dieser Masterarbeit nicht durchgeführt wurde. Um dem hohen Qualitätsanspruch an die Nachvollziehbarkeit dennoch genüge zu tun wurde die Reliabilität stattdessen stichprobenartig und in regelmäßigen Abständen vom Betreuer der vorliegenden Masterarbeit überprüft.

Die klassische Inhaltsanalyse hat zum Problem, dass es keine Beschreibung der Kategoriebildung gibt. Die Kategorien sind nirgends definiert. Im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse ist jedoch gerade dieser Ansatz entscheidend. Die Auswertung geschieht nahe am Material und wird aus dem Material heraus entwickelt. Mayring unterscheidet hierbei zwischen zwei Vorgehensweisen hinsichtlich nachvollziehbarer Kategoriebildung. Die induktive und die deduktive Kategoriebildung.⁸⁵

Die induktive Kategoriebildung ist gemäß Mayrings Grundprinzipien stark Regelgeleitet und definiert sich in zusammenfassender Weise wie folgt: „Grundgedanke ist, aus der Fragestellung der Studie abgeleitet und theoretisch begründet ein Definitionskriterium festzulegen, das bestimmt, welche Aspekte im Material berücksichtigt werden sollen, und dann schrittweise das

⁸⁵ Vgl. MAYRING, P.: Qualitative Inhaltsanalyse. Forum Qualitative Sozialforschung. <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089>. Datum des Zugriffs: 18.November.2017

Material danach durcharbeiten. Die entwickelten Kategorien werden in einer Rückkopplungsschleife überarbeitet, einer Reliabilitätsprüfung unterzogen, und können später auch zu Überkategorien zusammengefasst und je nach Fragestellung auch nach quantitativen Aspekten ausgewertet werden.⁸⁶

Zur Datenauswertung gemäß der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring wird in der vorliegenden Arbeit auf die Methodik der induktiven Kategorienbildung zurückgegriffen. Auf eine Erläuterung zur Methodik der deduktiven Kategorienbildung wird an dieser Stelle verzichtet und auf die fachspezifische Literaturquelle von Mayring verwiesen.

Die einzelnen Schritte und Begründungen welche im Zuge der Datenauswertung, gemäß den Regelvorgaben der induktiven Kategorienbildung (siehe Prozessablaufdiagramm in Abbildung 16), aus gegenständlicher Masterarbeit ausgearbeitet wurden werden nachfolgend in Kapitel 3.3.2 genau erläutert.

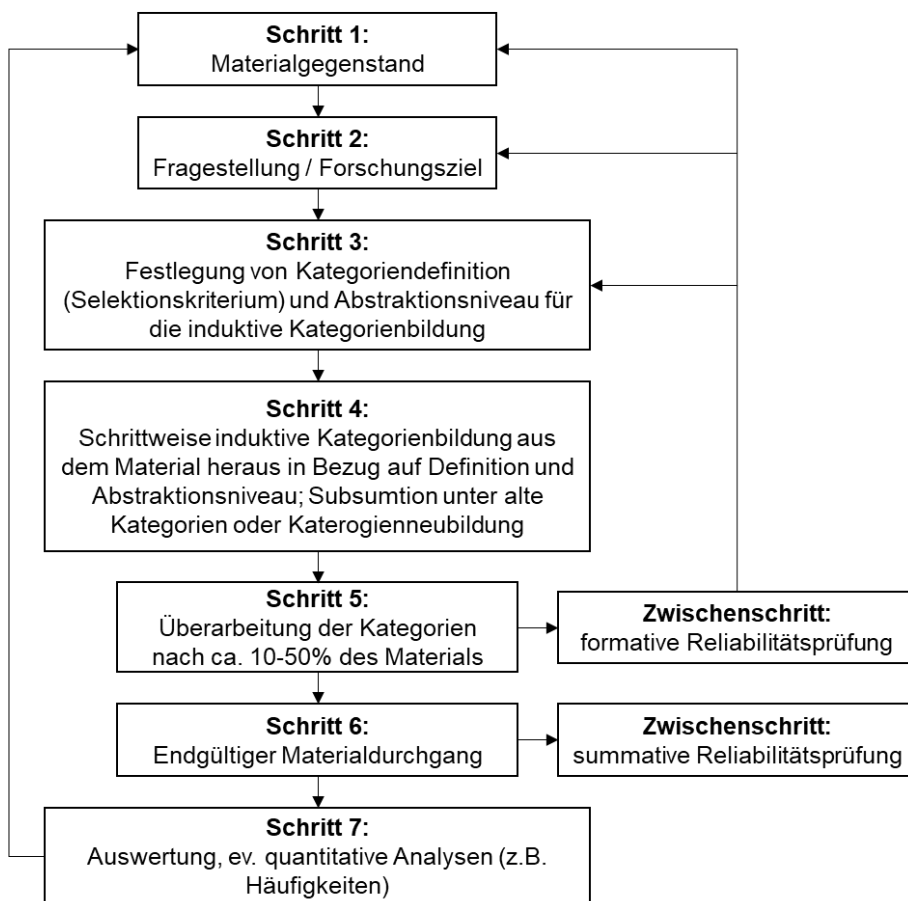


Abb. 16: Ablaufmodell induktiver Kategorienbildung⁸⁷

⁸⁶ MAYRING, P.: Qualitative Inhaltsanalyse. Forum Qualitative Sozialforschung. <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089>. Datum des Zugriffs: 18.November.2017

⁸⁷ Vgl. MAYRING, P.: Qualitative Inhaltsanalyse. Forum Qualitative Sozialforschung. <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089>. Datum des Zugriffs: 18.November.2017

3.3.2 Ablaufschema der Datenauswertung

Nachfolgend werden die, dem Prozessablaufschema der induktiven Kategorienbildung nach Mayring (siehe Abbildung 16) folgenden, Iterationsschritte im Zuge der Auswertung zur besseren Nachvollziehbarkeit näher erläutert.

Begriffsbestimmung:

- Ein „Case“ (zu Deutsch: Fall) bezeichnet die Interviews. Beispielsweise steht „Case A“ für das Interview mit Gesprächspartner A lt. Tabelle 4.
- Ein „Code“ entspricht sinngemäß einem (Erfolgs-)Faktor. Beispielsweise werden alle Textpassagen, welche sinngemäß mit „Netzwerk“ zu tun haben mit dem Code „Netzwerk“ kodiert, was den gleichnamigen Erfolgsfaktor abbildet.
- Eine „Kategorie“ ist ein Sammelbegriff, der mehrere Codes in seiner Definition zusammenfasst. Beispielsweise bildet die vorliegende Arbeit lediglich eine einzige Kategorie ab, nämlich die Kategorie der „Erfolgsfaktoren“. Diese eine Kategorie bildet somit den Überbegriff der, gemäß nachfolgenden Schritten, generierten Codes.

Schritt 1 & 2:

Der erste Schritt behandelt den Materialgegenstand, welcher der Analyse zu Grunde liegt sowie das Forschungsziel an sich, welches aus der Analyse letztlich hervorgehen soll. Der Materialgegenstand dieser Datenauswertung sind die vollständig, gemäß den nachfolgend festgelegten Transkriptionsregeln, transkribierten Interviews der sechs Befragungen.

Die Transkription der einzelnen Interviews wurde softwareunterstützt mit dem Open-Source-Programm „easytranscript“⁸⁸ durchgeführt. Die selbstauferlegten Transkriptionsregeln wurden im Sinne des Forschungsziels wie folgt festgelegt:

- Wörtliches transkribieren ohne lautsprachliche bzw. dialektische Wiedergabe
- Leichte Glättung der Sprache sowie teilweise Anpassung der Satzstellung im Zuge von Satzungerbrechungen etc.
- Anonymisieren von personen-/unternehmensbezogenem Kontext
- Pausen sowie Lautäußerungen wie lachen, gähnen, etc. werden aus Relevanzgründen nicht transkribiert

⁸⁸ Software „Easytranskript“. Online: <http://www.e-werkzeug.eu/> Datum des Zugriffs: 29. August 2017

- Anmerkungen des Transkribierenden werden in Klammern angeführt und entsprechend gekennzeichnet, beispielsweise Begriffsbestimmungen von getätigten Abkürzungen des Befragten
- Die jeweiligen Sprecher sind zu jeder Zeit deutlich gekennzeichnet
- Jeder Interviewpartner bekommt eindeutige Kürzel, in weiterer Folge „Case“ genannt, (Zuordnung siehe Tabelle 2, Kapitel 3.2.3) von Case „A“ bis Case „F“, der Interviewer selbst führt jeweils das Kürzel „AP“
- Auf Unterscheidung der Groß- und Kleinschreibung wird aus Gründen des flüssigeren und zügigeren Transkriptionsvorgangs verzichtet. Die Transkription wird ausschließlich in Kleinschreibung verfasst.

Die gegenständlichen Transkriptionen wurden gemäß den o.a. Transkriptionsregeln erstellt und sind dem Anhang in weiterer Folge aus Diskretionsgründen den Befragungsteilnehmern gegenüber nicht beigefügt, werden jedoch im Zuge der Abgabe der Abschlussarbeit am betreuenden Institut mitabgegeben. Transkriptionsausschnitte sind dem Anhang lediglich in Form des Codebuchs, siehe hierzu Schritt 7, beigefügt.

Schritt Nummer Zwei beschreibt in kurzen Worten die Fragestellung bzw. das Forschungsziel der qualitativen Inhaltsanalyse. Untersucht werden Erfolgsfaktoren von Immobilienprojektentwicklungen bezogen auf die frühe Phase der Projektentwicklung, gemäß der Definition lt. Kapitel 2.3.2 sowie persönliche Erfahrungen der befragten Gesprächspartner zu erfolgsbringenden Faktoren hinsichtlich der frühen Phase von Projektentwicklungen.

Schritt 3:

Der dritte Schritt gemäß dem Prozessablaufdiagramm induktiver Kategorienebildung ist die Festlegung von Kategoriendefinitionen. Hierbei wird das Selektionskriterium⁸⁹ und das Abstraktionsniveau⁹⁰ für die, in Schritt 4 folgende, Kategorienebildung erarbeitet und festgelegt.

Die kleinstmögliche Kodiereinheit im Zuge der Kategorienebildung beträgt ein Wort, die größte Kodiereinheit maximal ein komplettes Interview.

⁸⁹ Nicht jedes Material ist für die weiterführende Analyse im Sinne der Forschungsfrage geeignet. Aus diesem Grund legt das Selektionskriterium fest, welche Teile bzw. welcher Inhalt für die Forschungsfrage von Relevanz ist. Im Fall der vorliegenden Masterarbeit bildet das Selektionskriterium persönliche bzw. berufliche Erfahrungen der Gesprächspartner hinsichtlich erfolgsbringender Faktoren bezogen auf die frühe Phase der Projektentwicklung. Spricht der Interviewpartner beispielsweise von der berühmten Hausverwaltung, so würde das Selektionskriterium den Ausschluss dieser Passage vorsehen, da eine berühmte Hausverwaltung keinen Faktor im Bezug auf die frühe Phase der Projektentwicklung darstellt.

⁹⁰ Das Abstraktionsniveau gibt an, wann ein Code/Erfolgsfaktor während der induktiven Kategorienebildung (in Schritt 3 und dessen Folgeschritten) zu kodieren ist. Bezogen auf diese Masterarbeit ist das Abstraktionsniveau dann erreicht, wenn sich aus einer Textpassage ein Faktor ableiten lässt, welcher lt. Angaben des Interviewpartners für Projekterfolg verantwortlich ist.

Die Codes werden im Laufe der Datenauswertung iterativ gebildet und bedürfen keiner Zusammenfassung in übergeordneten Kategorien. Wie bereits in den Begriffsbestimmungen unter 3.3.2 beschrieben gibt es lediglich eine Kategorie namens „Erfolgsfaktoren“, welcher die jeweiligen einzelnen Faktoren – die „Codes“ – untergeordnet sind. Ferner sind Kategorien und Codes in der gegenständlichen Arbeit als gleichwertig anzusehen, da die Erfolgsfaktoren (entspricht den Codes) und nicht deren Übergruppen (entspricht den Kategorien) im Forschungsfokus stehen.

Kodiert werden die Codes bzw. „Erfolgsfaktoren“ gemäß folgendem, vom Autor festgelegtem Abstraktionsniveau:

Präzise Faktoren, welche sich lt. den befragten Gesprächspartnern erfahrungsgemäß als (mit-)verantwortlich für den Projekterfolg auszeichnen.

Schritt 4 & 5:

Im vierten Schritt werden laufend Codes (entspricht Erfolgsfaktoren) aus den Transkriptionen, dem Material, herausgebildet. Immer unter der Berücksichtigung des definierten Abstraktionsniveaus (siehe Schritt 3). Die Kodierung wurde softwareunterstützt, mittels des Programms „QDA Miner Lite“⁹¹ durchgeführt. Im Zuge des iterativen Prozesses lt. Mayring (Abbildung 16) werden die Interviews Schritt für Schritt durchgearbeitet und die einzelnen Codes jeweils miteinander verglichen, bevor neue Codes zugeordnet werden.

Im fünften Schritt, nach ca. 10-50% Codierungsstand des Materials, werden die einzelnen Codes überprüft, reflektiert und gegebenenfalls überarbeitet.

Schritt 6:

Im sechsten Schritt wird das Material exakt wie zuvor in Schritt 4 beschrieben erneut bzw. weiter durchgearbeitet um aus den Transkriptionen weitere bzw. neue Codes/Faktoren zuzordnen bis das Material endgültig durchgearbeitet ist, worauf nun eine neuerliche interne Reliabilitätsprüfung folgt wobei die Daten erneut durchgegangen werden, auf Sinnhaftigkeit und Abstraktionslevel sowie Codezuordnung überprüft werden.

⁹¹ QDA Miner Lite, Provalis Research. Online: <https://provalisresearch.com/products/qualitative-data-analysis-software/free-ware/> Datum des Zugriffs: 18.11.2017

Schritt 7:

Im letzten Schritt des Prozessablaufdiagramms der induktiven Kategorienbildung nach Mayring wird die endgültige Auswertung der Daten vorgenommen welche den Input für die abschließende Interpretation darstellen.

Mittels des Programms „QDA Miner Lite“ ist es möglich, alle markierten und entsprechenden Codes bzw. Faktoren zugeordnete Textstellen in einem „Codebuch“⁹² übersichtlich zusammenzufassen. Relevante Auszüge aus dem Codebuch werden in den nachfolgenden Interpretationen (siehe Kapitel 4) zu den jeweiligen Codes/Erfolgsfaktoren beigefügt. Zudem ist das gesammelte, übersichtliche Codebuch dem Anhang beigefügt. Des Weiteren lassen sich die Faktoren/Codes gemäß der Anzahl der Faktorzugehörigkeit und der Anzahl der Fälle (entspricht der Anzahl der Befragten) sowie der Verteilung der Code-/Faktoranzahl in der Form eines Balkendiagramms ausgeben, was sich der anschließenden Interpretation als dienlich erweist.

Die nachfolgende Wortwolke⁹³ bildet die, im Laufe des Kategoriebildungsprozesses, erarbeiteten Codes/Erfolgsfaktoren übersichtlich ab und hebt deren Gewichtung, basierend auf der Faktorzugehörigkeit der jeweiligen Erfolgsfaktoren, durch Anpassung der Schriftgröße optisch hervor ohne die genaue Auswertung und Interpretation (siehe Folgekapitel 4) vorwegnehmen zu wollen.



Abb. 17: Wortwolke der mittels vorangehend beschriebener Methodik generierten Erfolgsfaktoren⁹⁴

Mit Schritt Sieben und der resultierenden Auswertung endet der Prozessablauf der induktiven Kategorienbildung und es kann mit der Interpretation der Auswertungserkenntnisse begonnen werden, mit welcher sich das nachfolgende Kapitel 4 eingehend beschäftigt.

⁹² Sammlung aller kodierten Textpassagen der unterschiedlichen Interviews, nach Code sortiert – siehe Anhang.

⁹³ Eine Wortwolke ist eine Methode zur Visualisierung von Schlagwörtern (bzw. Erfolgsfaktoren) wobei die Schriftgröße der jeweiligen Erfolgsfaktoren auf dessen Gewichtung basiert.

⁹⁴ Eigene Darstellung

4 Auswertung und Interpretation der Ergebnisse

Wie in der Methodikerläuterung des vorangehenden Kapitels bereits erwähnt wurde eine Kategorie „Erfolgsfaktoren“ herausgearbeitet, welche die einzelnen (in Summe 19) Codes/Faktoren beinhaltet. Hierzu wurden die einzelnen Faktoren mittels qualitativer, inhaltsanalytischer Methoden (siehe Kapitel 3.3) explorativ erarbeitet. Die unten angeführte Tabelle 5 stellt die Auswertungsergebnisse übersichtlich dar, welche in Folge näher erläutert, dargestellt und interpretiert werden. Die tabellarisch angeführte Anzahl gibt an, wie viele Textpassagen auf den jeweiligen Code/Faktor übereinstimmend kodiert wurden. Beispielsweise wurde der Faktor „Strategische Partnerschaften“ im Zuge der induktiven Kategorienbildung 29-mal kodiert. Die Spalte „Faktorhäufigkeit“ bezieht sich auf die prozentuelle Häufigkeit von allen kodierten Textstellen, was bezogen auf den beispielhaft angeführten Faktor „Strategische Partnerschaften“ so viel bedeutet, als das 14,40 % aller kodierten Textpassagen auf den Erfolgsfaktor „Strategische Partnerschaften“ zurückzuführen sind. Die Spalte „Fälle“ listet auf, in wie vielen Interviews (Es wurden sechs Interviews geführt, wobei ein Interview einem Fall entspricht) der jeweilige Code/Faktor absolut betrachtet abzuleiten war. Die letzte Spalte „% der Interviews“ ist ident mit der Spalte „Fälle“ mit dem einzigen Unterschied, dass die Darstellung prozentuell, bezogen auf die sechs geführten Interviews, abgebildet ist.

Tabelle 5: Auswertungsübersicht der Erfolgsfaktoren/Codes bezogen auf alle Interviews (Fälle A-F)⁹⁵

Kategorie	Code/Faktor	Anzahl	Faktorhäufigkeit	Fälle	% der Interviews
Erfolgsfaktoren	Strategische Partnerschaften	29	14,80%	6	100,00%
	Rahmenbedingungen	26	13,30%	6	100,00%
	Netzwerk	25	12,80%	6	100,00%
	Machbarkeitsstudie	22	11,20%	6	100,00%
	Lage	14	7,10%	6	100,00%
	Umfassendes Know-How	11	5,60%	6	100,00%
	Timing	11	5,60%	6	100,00%
	Image	9	4,60%	4	66,70%
	Erfahrung	7	3,60%	4	66,70%
	Zielgruppenorientiertheit	7	3,60%	3	50,00%
	Hartnäckigkeit	6	3,10%	2	33,30%
	Qualität	5	2,60%	5	83,30%
	Objektabhängige Faktoren	5	2,60%	5	83,30%
	Verhandlungsgeschick	4	2,00%	4	66,70%
	kurze Entscheidungswege	4	2,00%	4	66,70%
	Vision	4	2,00%	2	33,30%
	Wettbewerbsvorteil	3	1,50%	1	16,70%
	Individualität/USP	3	1,50%	2	33,30%
	Kauf-/Mietpreis	1	0,50%	1	16,70%
	Σ	196	100,00%		

⁹⁵ Eigene Darstellung

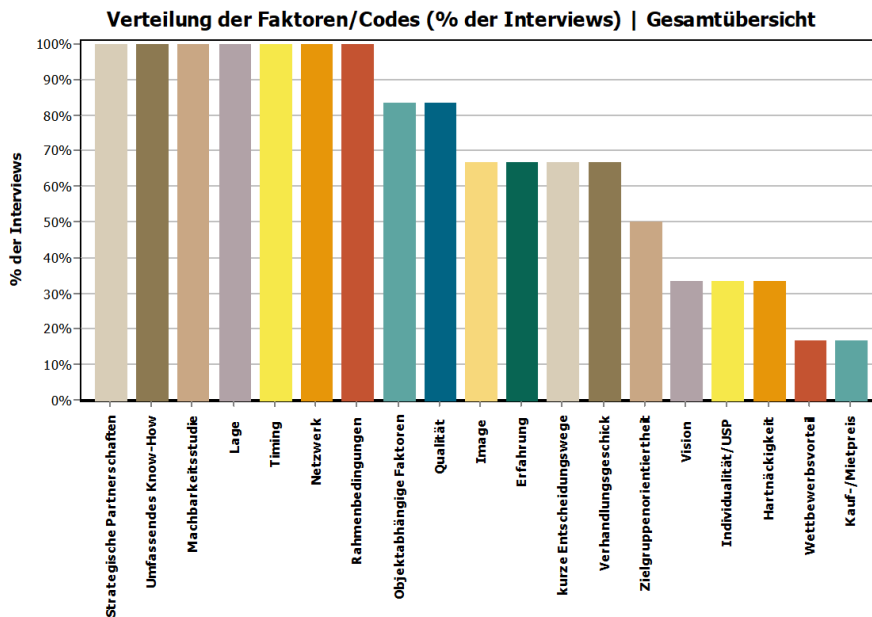


Abb. 18: Gesamtverteilung der Faktoren über die Anzahl der Interviewten⁹⁶

Das oben angeführte Balkendiagramm (Abbildung 18) stellt die Gesamtverteilung der einzelnen, generierten Erfolgsfaktoren gewichtet nach deren Vorkommenshäufigkeit bezogen auf die, in Summe sechs, durchgeführten Interviews⁹⁷ dar.

Aus den durchgeführten Interviews geht hervor, dass sieben von neunzehn, aus den Transkriptionen mittels der induktiven Kategorienbildung nach Mayring herausgebildeten, Erfolgsfaktoren von allen Interviewpartnern als Faktor für den Erfolg genannt werden (siehe auch Tabelle 5).

Interessant ist ebenso die Betrachtung und Verteilung der Faktoren hinsichtlich der Faktorhäufigkeit – der prozentuellen Häufigkeit bezogen auf die Gesamtanzahl der kodierten Textpassagen – welche bezogen auf alle Interviews in Abbildung 19 dargestellt ist. Demnach werden die Faktoren „strategische Partnerschaften“, „Rahmenbedingungen“, ein funktionierendes „Netzwerk“ sowie eine sorgfältig durchgeführte „Machbarkeitsstudie“ (Due Diligence) lt. durchgeführter Expertenbefragung mit je über 10% der gesamten Codierungen als die Top-Faktoren im Zusammenhang mit dem Erfolg in der frühen Phase der Projektentwicklung angeführt. Der Faktor „Lage“ rangiert in Punkto Kodierungshäufigkeit widererwarten des Autors etwas abgeschlagen in den Top-5 der 20 angeführten Codes, wurde in den Experteninterviews jedoch von jedem Experten ausdrücklich als Erfolgsfaktor genannt. Der Grund für die geringe Kodierungshäufigkeit lässt sich dahingehend interpretieren, dass die Interviewpartner nur sehr kurz über den Faktor Lage gesprochen haben, da eine marktgerechte Lage von

⁹⁶ Eigene Darstellung

⁹⁷ Betrifft alle Interviews/Fälle A-F, siehe Stichprobenauswahl unter Tabelle 4 (S.34)

den Experten vielfach als Voraussetzung für ein erfolgreiches Projekt angesehen wurde und in der frühen Phase andere Faktoren neben bzw. in Verbindung mit der Grundstückslage als essentieller angesehen werden. Beispielsweise sind die Faktoren „Rahmenbedingungen“ und „Machbarkeitsstudie“ sehr stark genannte Faktoren, welche indirekt zudem stark mit dem Faktor „Lage“ verbunden sind, da sie sich letztlich auf das Grundstück (die Lage) beziehen.

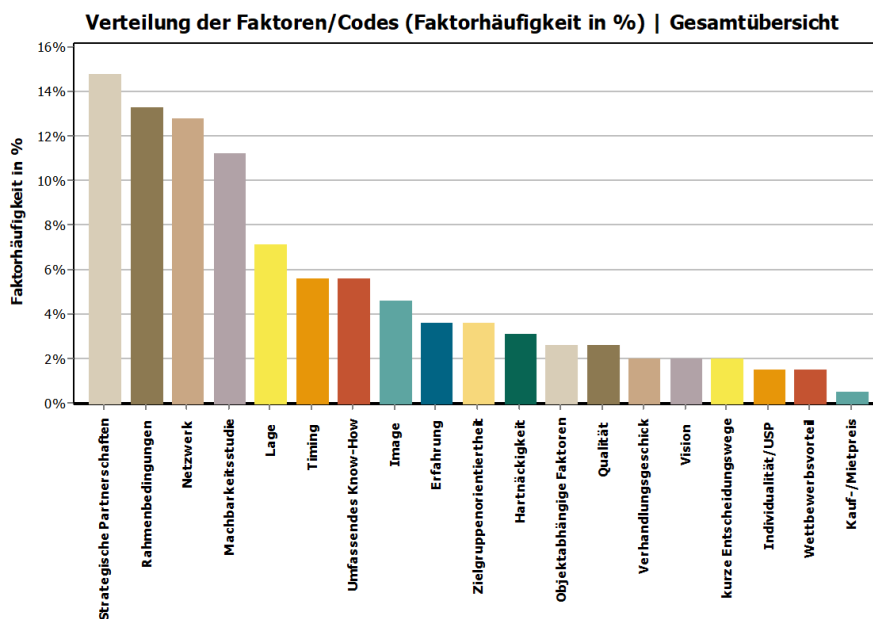


Abb. 19: Gesamtverteilung der Faktoren hinsichtlich der Faktorhäufigkeit⁹⁸

Die Abbildungen 20 und 21 bilden die Verteilung der Faktoren bezogen auf die prozentuelle Anzahl der Interviews sowie die Verteilung der Faktorhäufigkeit hinsichtlich der kodierten Textpassagen unter ausschließlicher Berücksichtigung der Interviewpartner, welche der Sparte der Wohn- bzw. Bürobauprojektentwicklung angehören.

Betrachtet man die beiden Diagramme der Sparte Wohn-/Bürobau-PE lässt sich feststellen, dass die Faktorverteilung sowohl bezogen auf die prozentuelle Anzahl der Interviews als auch bezogen auf die Faktorhäufigkeit sehr mit der Auswertung der gesamten spartenübergreifenden Faktoren übereinstimmt. Lediglich die Erfolgsfaktoren „Wettbewerbsvorteil“ sowie „Kauf-/Mietpreis“ wurden von keinem der Experten als Faktor für den Erfolg in der frühen Projektentwicklungsphase genannt.

⁹⁸ Eigene Darstellung

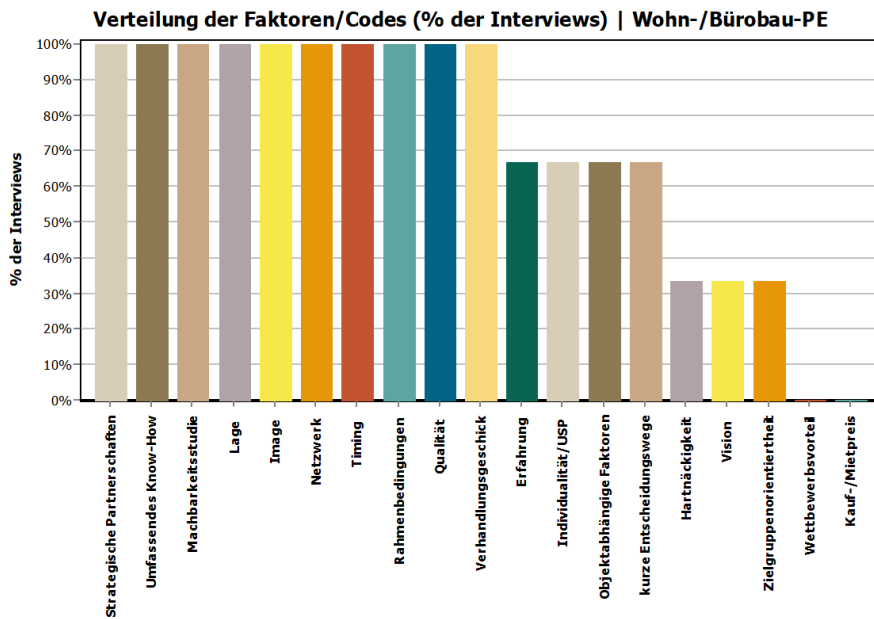


Abb. 20: Verteilung betr. der Interviews - Wohn-/Bürobau-PE⁹⁹

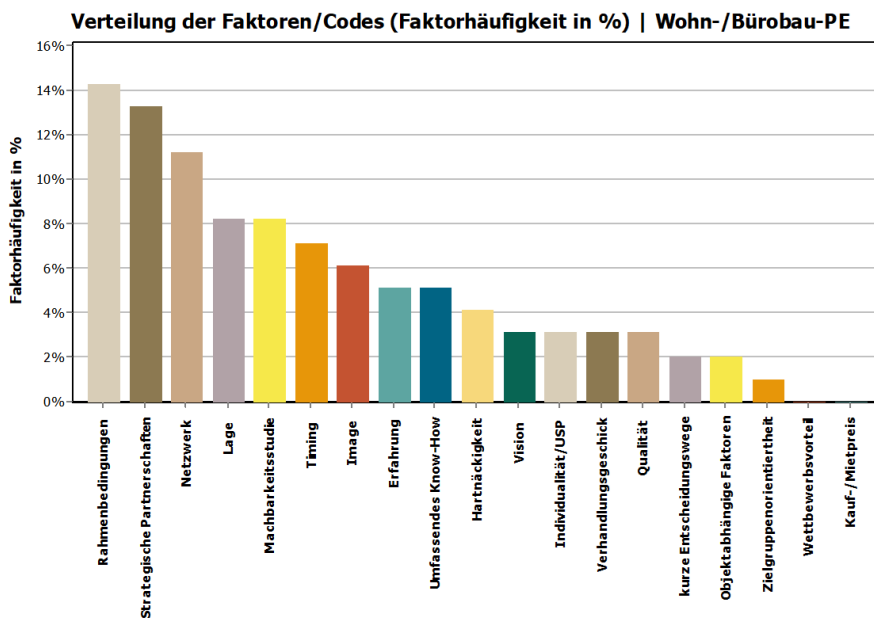


Abb. 21: Verteilung betr. Faktorhäufigkeit - Wohn-/Bürobau-PE¹⁰⁰

⁹⁹ Eigene Darstellung

¹⁰⁰ Eigene Darstellung

Die nachfolgend angeführten Abbildungen 22 und 23 bilden die Verteilung der Faktoren bezogen auf die prozentuelle Anzahl der Interviews sowie die Verteilung der Faktorhäufigkeit hinsichtlich der kodierten Textpassagen unter ausschließlicher Berücksichtigung der Interviewpartner, welche der Sparte der Gewerbeprojektentwicklung angehören ab.

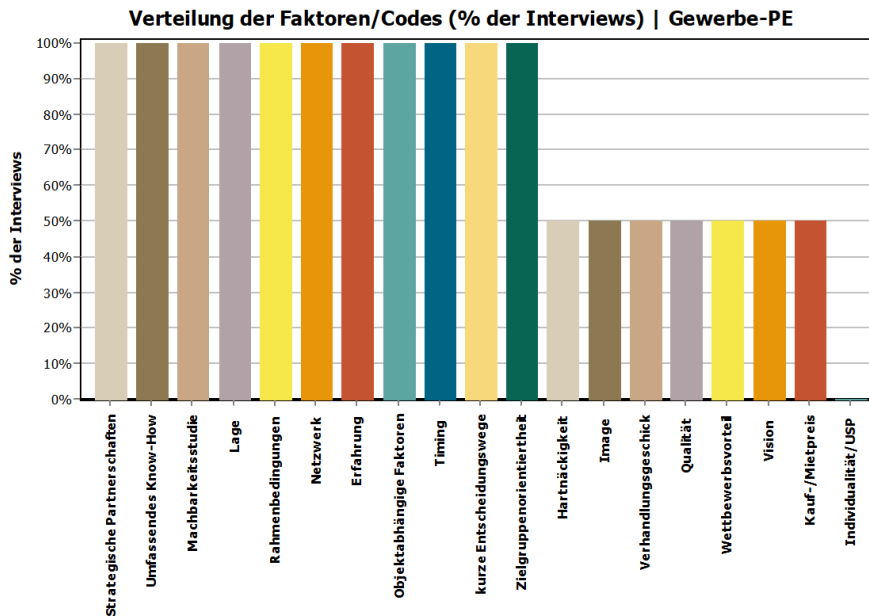


Abb. 22: Verteilung betr. der Interviews – Gewerbe-PE¹⁰¹

¹⁰¹ Eigene Darstellung

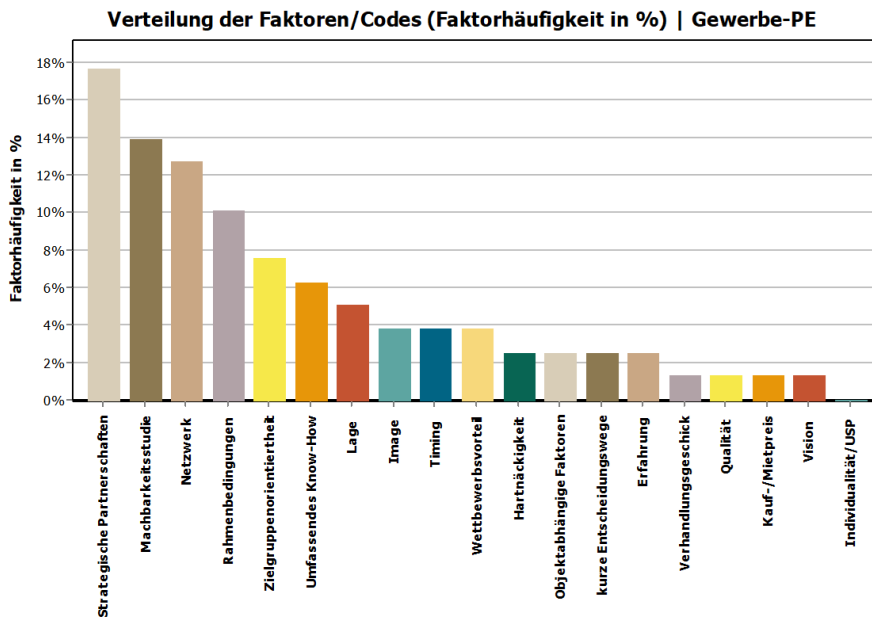


Abb. 23: Verteilung betr. Faktorhäufigkeit – Gewerbe-PE¹⁰²

Die nachfolgend angeführten Abbildungen 24 und 25 bilden die Verteilung der Faktoren bezogen auf die prozentuelle Anzahl der Interviews sowie die Verteilung der Faktorhäufigkeit hinsichtlich der kodierten Textpassagen unter ausschließlicher Berücksichtigung der Interviewpartner, welche der Sparte der konzerninternen Projektentwicklung angehören ab.

¹⁰² Eigene Darstellung

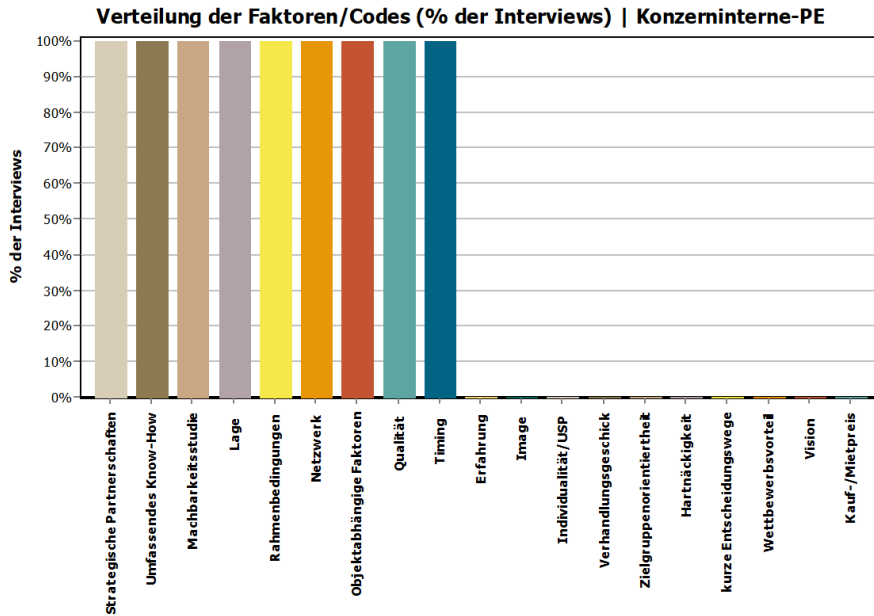


Abb. 24: Verteilung betr. der Interviews – Konzerninterne-PE¹⁰³

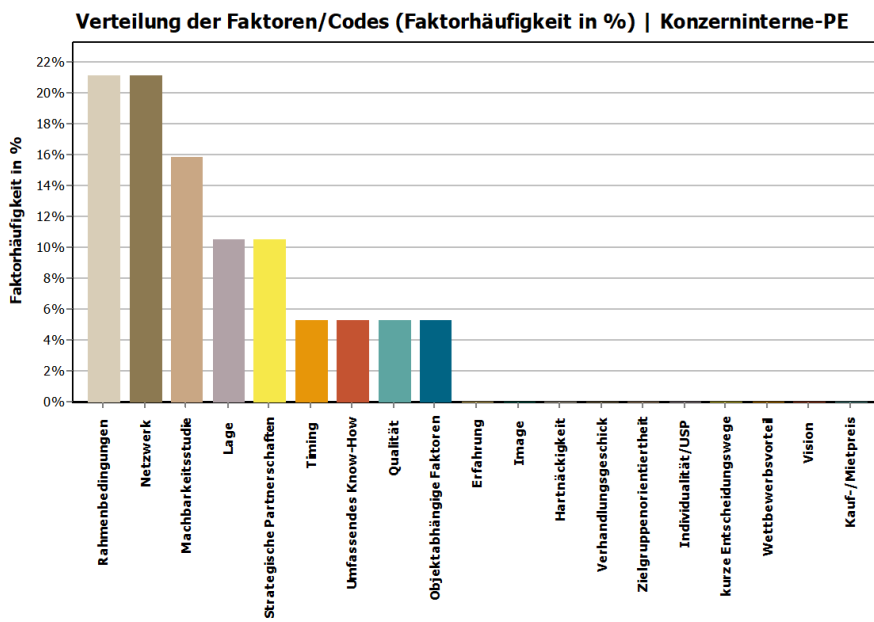


Abb. 25: Verteilung betr. Faktorhäufigkeit – Konzerninterne-PE¹⁰⁴

¹⁰³ Eigene Darstellung

¹⁰⁴ Eigene Darstellung

Die folgenden Unterkapitel, welche sich jedem explorativ generierten Erfolgsfaktor einzeln widmen basieren in ihren Daten auf der Gesamtauswertung aller Interviews, ohne Spartenrennung (siehe Abbildung 18 und 19 bzw. Tabelle 5). Sollten teilweise Besonderheiten der einzelnen Sparten interpretiert bzw. hervorgehoben werden, wird hierbei in den jeweiligen Interpretationen gesondert drauf hingewiesen.

4.1 Faktor „strategische Partnerschaften“

Definition:

Der Erfolgsfaktor „Strategische Partnerschaften“ steht im Wesentlichen für ausgesuchte Projekt- und Teampartner, welche bereits in den frühen Phasen der Projektentwicklung einen einflussreichen Part innehaben. Hierbei handelt es sich einerseits um die Partnerschaften auf Projektgesellschaferebene, welche das Projekt gemeinsam in seiner Struktur mittragen und andererseits um die Ebene des Projektteams wobei dies auch ausgelagerte Tätigkeiten wie (Fach-)Planung und im weitesten Sinn auch die operative Bauausführung betrifft welche im Sinne der ganzheitlichen Projektbetrachtung ebenso angehörige des Projektteams sind.

Im Zuge der Expertenbefragungen wurde hierbei nicht nur die Bedeutung dieser Partnerschaften, insbesondere als Erfolgsfaktor welcher bereits in der frühen Phase eine Rolle spielt, abgefragt. Auch auf den jeweiligen Umgang mit den Partnern und den damit zusammenhängenden Auswirkungen auf den Projekterfolg wurde in den einzelnen Befragungen eingegangen.

Interpretation:

Aus den Expertenbefragungen kristallisiert sich der gegenständliche Faktor als am häufigsten angesprochener Erfolgsfaktor heraus. Es geht hierbei hervor, dass die zwei Ebenen der Partner (siehe o.a. Definition) bereits in der frühen Phase eine richtungsweisende Rolle für den Erfolg einnehmen. Auf der Ebene der Gesellschafter ist es enorm wichtig, dass alle Partner an einem Strang ziehen und am selben Projektziel interessiert sind. Hierbei stehen ständige Kommunikation und klare Spielregeln an oberster Stelle. Es wird zudem vermehrt darauf hingewiesen, dass die Wahl der Partner ein kritischer Punkt ist und gut bedacht werden sollte. Denn fällt schließlich ein Partner auf Projektgesellschaferebene aus, durch welche Themen (Beispielhaft: Themen finanzieller Natur, Interessenskonflikte, andere Projektvorstellungen, etc.) auch immer kann das Projekt – gerade in der frühen Phase – in Schieflage geraten. Es bedarf letztlich viel Energie um das Projekt wieder auf Kurs zu bringen, sofern diese Möglichkeit weiterhin bestehen bleibt.

Die Ebene des Projektteams umfasst nicht nur das eigentliche Kernteam rund um den/die Projektentwickler, sondern berücksichtigt auch das Planungsteam (Architektur, Fachplanung, etc.) sowie im weitesten Sinne auch ausführenden Unternehmungen als Teil des Teams. Im Zuge der Expertenbefragung hat sich herausgestellt, dass gerade ein frühes Einbinden der externen Teammitglieder, bereits in der Initiierungsphase, einen guten Hebel für den Projekterfolg bietet. Zum einen stärkt es die gemeinschaftliche Arbeitskultur, zum anderen steht das Ziel im Vordergrund und die einzelnen Beteiligten können ihre unterschiedlichsten Ideen und alternative Ansätze bereits in einer frühen Phase einbringen. Gerade in der Phase der Projektinitiierung ist die Kostenbeeinflussung durch alternative Ideen und intelligente Optimierungsansätze basierend auf den Erfahrungen der externen Teammitglieder überdurchschnittlich hoch. Die einzelnen Teammitglieder sollen sich ganz im Sinne des Projektziels mit Ideen und Vorschlägen gemeinsam befruchten um letztlich das Maximum zu erreichen. Dieses gemeinschaftliche und projektzielorientierte Arbeiten ist den Projektentwicklern in Summe auch die damit verbundene Kostensteigerung wert. Ausnahmslos alle Experten haben angegeben, dass eine Vergabe der einzelnen Leistungen (Planer, Fachplaner, Ausführende Gewerke, etc.) nicht nach dem Billigstbieterprinzip erfolgt, sondern auf Basis von Know-How und der zwischenmenschlichen Ebene bezogen auf die Teamkomponente, denn Billigstbieter haben sich bisher in den seltensten Fällen bewährt. Beispielhaft sei hier ein Codeauszug aus Interview E (Sparte: Wohnungs-/Bürobauprojektentwicklung) angeführt:

CASE: E

CODE: *Strategische Partnerschaften*

„eine sehr gute zusammenarbeit mit den planenden architekten und dem gesamten planungsteam. und da komme ich zum kern der sache: projektentwicklung kann nur mit einem team funktionieren. die zusammenarbeit im team, das eingehen auf die bedürfnisse, das ist sicher einer der kernerfolgskriterien die ein projekt dann wirklich erfolgreich machen. also davon bin ich klar überzeugt. wenn die leute gut zusammenarbeiten können, wenn vertrauensvoll gearbeitet wird sowohl auf seiten des projektentwicklers als auch auf seiten der konsulenten aber auch dann das gegenüber der baufirma. wenn hier vertrauensvoll zusammengearbeitet wird, quasi in einer open-book-mentalität, wo man sagt ich will dir jetzt nicht eine drüber hauen nur damit ich 2 euro mehr verdiene sondern es geht darum hier für alle das best-outcome zu bekommen. dann funktioniert von der ersten bis zur letzten minute wirklich gut.“¹⁰⁵

¹⁰⁵ Codierungsauszug aus dem Interview E, Wohn-/Bürobauprojektentwicklung (siehe Anhang)

Zusammenfassend kann man sagen, dass das frühe Einbinden der (strategischen) Projektbeteiligten – beispielsweise Projektgesellschafter, Architekten, Planer, Ausführende, etc. – maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg eines Projekts hat. Es sind hierbei dann nicht nur alle am besten Projektergebnis interessiert und bringen diesbezüglich ihre Erfahrung und Expertise ein, sondern stellen dem Projektteam auch ihr Netzwerk und letztlich auch ihren (guten) Namen/Ruf zur Verfügung was besonders in der frühen Phase wesentlich zum (schnelleren) Erfolg beiträgt.

Zusammenfassende Übersichtsgrafik:

*) Die Beeinflussbarkeit bezieht sich auf die Möglichkeiten des Projektentwicklers den Erfolgsfaktor zu beeinflussen.

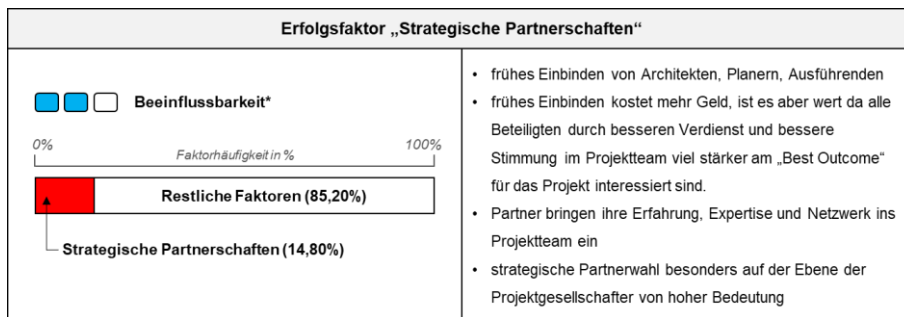


Abb. 26: Übersichtsgrafik betr. "Strategische Partnerschaften"¹⁰⁶

4.2 Faktor „Rahmenbedingungen“

Definition:

Der Faktor „Rahmenbedingungen“ beschreibt Einflüsse und Umgang mit Themen wie Behördenumgang, Flächenwidmungsplan, Bebauungsaufgaben, Verfahrensdauern, Umweltverträglichkeitsprüfungen, nachbarschaftliche/öffentliche Einwendungen sowie Naturschutzaufgaben und natürlich auch Kontaminierungen.

Es wird hierbei im Besonderen auf den Umgang bzw. die Wichtigkeit der einzelnen Rahmenbedingungen eingegangen sowie deren Zusammenhang und Beeinflussbarkeit mittels der Faktoren „Machbarkeitsstudie“ und „Netzwerk“.

¹⁰⁶ Eigene Darstellung

Interpretation:

Aus den, mit Branchenexperten, geführten Gesprächen lässt sich allgemein ableiten, dass die Rahmenbedingungen ein absolut prioritärer Erfolgsfaktor bezugnehmend auf die frühe Phase der Projektentwicklung sind, wie nachfolgender Auszug aus dem Codebuch verdeutlichen soll:

CASE: C

CODE: Rahmenbedingungen

„das gehört zu einer gepflegten grundstücksanalyse dazu. das muss man alles prüfen. da kann ein punkt, der nicht geprüft ist, das ganze projekt umbringen und zum finanziellen kollaps führen. wenn man zufahrten übersieht, wenn man servitute übersieht, wenn man was anderes übersieht. also da kann ein fehler in der grundstücksanalyse das ganze projekt zum finanziellen ruin führen. aber wirklich massiv, das glaubt man nicht.“¹⁰⁷

Aus oben angeführtem Auszug lässt sich klar erkennen, dass die Rahmenbedingungen in engem Zusammenspiel mit dem Faktor „Machbarkeitsstudie“ stehen, da die Rahmenbedingungen einen inhaltlichen Part der Machbarkeitsstudie darstellen. Werden Faktoren übersehen bzw. werden die Rahmenbedingungen falsch eingeschätzt so leidet das ganze Projekt massiv unter der Schlagkraft der Rahmenbedingungen.

Die Interpretation des Faktors „Rahmenbedingungen“ lässt jedoch die Behauptung zu, dass die Rahmenbedingungen hinsichtlich ihrer Priorität sich klar in der Assetklasse unterscheiden. Gehen die Rahmenbedingungen im Wohnbaubereich oftmals zu Lasten der Bebauungsdichte und zu diversen, oft kostspieligen Bauauflagen welche ein Projekt zwar verkomplizieren und in seiner Rentabilität schwächen, so geht es in der Assetklasse der Gewerbeimmobilien um das Projektüberleben im Allgemeinen. Aus den Interviews ging hervor, dass Gewerbeprojekte selbstverständlich auch wie Wohnbauprojekte vom Willen der Kommune bzw. der Baubehörde abhängen, jedoch ein massives Widmungsthema haben. Aus widmungstechnischer Sicht ist die Gewerbeprojektentwicklung wesentlich komplexer als die Wohnbauprojektentwicklung. Nicht zuletzt auch mangels gewidmeter Gewerbeflächen und der Akzeptanzunterschiede der Anrainer. Hier hat sich gezeigt, dass Wohnbauprojekte eher akzeptiert werden als Gewerbeprojekte wo in weiterer Folge Schwerverkehr und Betriebslärm beanstandet wird. Selbstverständlich haben auch Wohnbauprojektentwickler das Thema mit den Nachbarn – dieses Thema kann jedoch maximal ein zeitliches Thema sein. Wenn die Widmung entsprechend ist

¹⁰⁷ Codierungsauszug aus dem Interview C, Wohn-/Bürobauprojektentwicklung (siehe Anhang)

und das vorherrschende Baugesetz samt eventueller Auflagen erfüllt wird, kann dem Bauwerber das Wohnbauprojekt kaum widersagt werden.

Ein weiteres interessantes Thema im Zusammenhang mit den Rahmenbedingungen bildet die Stadtentwicklung. Manche, in den Befragungen jedoch ausschließlich aus der Sparte des Wohnbaus kommenden, Projektentwickler akquirieren ungewidmete Grundstücke in – von der Politik – ausgewiesenen Stadtentwicklungsgebieten (B-Lagen) um diese in einem längerfristigen Zeithorizont entwicklungstechnisch aufzuwerten und im Marktwert zu steigern. Bezogen auf diesen Fall müssen jedoch (gute) Kontakte zur jeweiligen Behörde bzw. Kommune unterhalten (Zusammenhang mit dem Faktor „Netzwerk“) und diverse Auflagen (UVP-Verfahren, etc.) im Zuge des Widmungsprozesses mittragen werden. Jedoch weiß man hierbei um die gegebenen Chancen bescheid da die zuständige Kommune via Stadtentwicklungsausweisung bereits ihren diesbezüglichen Willen, Projekte erfolgreich umzusetzen, öffentlich kommuniziert hat. Beispiele hierfür: Seestadt Aspern in Wien sowie Reininghausgründe Graz. Nachfolgende, ausgesuchte Ankerbeispiele sollen dem Leser zum besseren Verständnis entgegenkommen und schließen die Interpretation bzgl. des Faktors „Rahmenbedingungen“ zudem ab.

CASE: E

CODE: Rahmenbedingungen

„also wenn ich die rahmenbedingungen hernehme, die rahmenbedingungen sind sehr sehr wichtig. wiewohl wir, wenn wir große projekte machen wissen wir dass wir eine uvp machen müssen. das ist nunmal so, sonst könnens kein projekt entwickeln. sie werden widmungen betreiben müssen, auch das tun wir sehr viel. also wir kaufen sehr viele ungewidmete liegenschaften in stadtentwicklungsgebieten die ausgewiesene stadtentwicklungsgebiete sind. also es gibt einen stadtentwicklungsplan, da gibts zonen wo man sagt ok, seinerzeit seestadt aspern, erwirbt man dort flächen. dort müssen dann umweltverträglichkeitsprüfungen gemacht werden, das ist einfach begleiterscheinung eines projektes. also rahmenbedingungen, ja. ich würde mich von einer rahmenbedingung nicht abschrecken lassen ein projekt zu entwickeln. das ist ja unser job.“¹⁰⁸

CASE: D

CODE: Rahmenbedingungen

„also wir fangen natürlich nicht an wenn nicht feststeht dass wir die richtige widmung bekommen. das ist einmal die erste wesentliche genehmigung. und die baugenehmigung, ja wann die in die widmung hineinpasst sehen wir in

¹⁰⁸ Codierungsauszug aus dem Interview E, Wohn-/Bürobauprojektentwicklung (siehe Anhang)

wien - da haben wir gute kontakte zur baubehörde, das heißt aber nicht wir können dort eh einreichen was wir wollen, das auf gar keinen fall, sondern wir wissen einfach was die wollen und was wir liefern müssen zu welchem zeitpunkt damit wir nicht in ein risiko kommen es nicht genehmigt zu bekommen bzw. nicht zeitgerecht genehmigt zu bekommen, also das ist das wenigste. das risiko das wir halt immer haben ist ein widmungsrisiko. später nicht mehr.“¹⁰⁹

CASE: E

CODE: Rahmenbedingungen

„projektentwicklung ist ja auch stadtentwicklung. ein projekt zu entwickeln, größere projekte zu entwickeln hat ja auch sehr viel mit stadtentwicklung zu tun. stadtentwicklung greift in eine kommune ein, ganz egal ob das jetzt wien oder eine andere kommune ist. da werden sie mit behörden kooperieren müssen. egal welche fraktion, welches couleur das ist sie werden kooperieren müssen. und dann ist natürlich ein netzwerk in alle richtungen ein wesentliches, wobei man kann ja durchaus anderer meinung sein aber man muss das ja nicht auf den tisch legen sondern man kann ja trotzdem ordentlich miteinander kommunizieren. weil jeder hat ja interesse dass die kommune per se dann funktioniert. ob das jetzt wohnen, gewerbe oder was auch immer ist. also um die frage zu beantworten: das netzwerk ist ganz wichtig und der kontakt mit den behörden ist ein ganz ein wesentlicher. ohne dem funktioniert keine projektentwicklung. sie können nicht am bedürfnis vorbei.“¹¹⁰

CASE: C

CODE: Rahmenbedingungen

„AP: bebauungsauflagen im zusammenhang mit erfolg sind kritisch?“

C: definitiv ja. weil wenn die stadtplanung sagt sie will das da nicht, dann will sie es nicht. da kann man dann halt mit gutachten arbeiten oder wie man will. ob das zum erfolg führt ist auch wieder individuell zu sehen aber im endeffekt muss man einen konsens mit der stadtplanung suchen um zu sagen ok was will man dort entwickeln und was sieht die stadt dort als stadtentwicklungskonzept.“¹¹¹

¹⁰⁹ Codierungsauszug aus dem Interview D, Konzerninterne Projektentwicklung (siehe Anhang)

¹¹⁰ Codierungsauszug aus dem Interview E, Wohn-/Bürobauprojektentwicklung (siehe Anhang)

¹¹¹ Codierungsauszug aus dem Interview C, Wohn-/Bürobauprojektentwicklung (siehe Anhang)

CASE: F

CODE: Rahmenbedingungen

„ganz entscheidend. gerade in der gewerbeentwicklung ist es ganz extrem. da hat das land salzburg jetzt eine verordnung herausgebracht, dass sie keine neuen flächen mehr widmen werden. also ganz essentiell, die vorprüfung. wir haben hierfür eigene checklisten wo hoffentlich alle punkte erfasst sind. und die muss im detail durchgegangen werden. weil gerade das thema widmung, bebauungsplan, gewerberechtliche genehmigung sind riesenfaktoren.“¹¹²

Zusammenfassende Übersichtsgrafik:

*) Die Beeinflussbarkeit bezieht sich auf die Möglichkeiten des Projektentwicklers den Erfolgsfaktor zu beeinflussen.

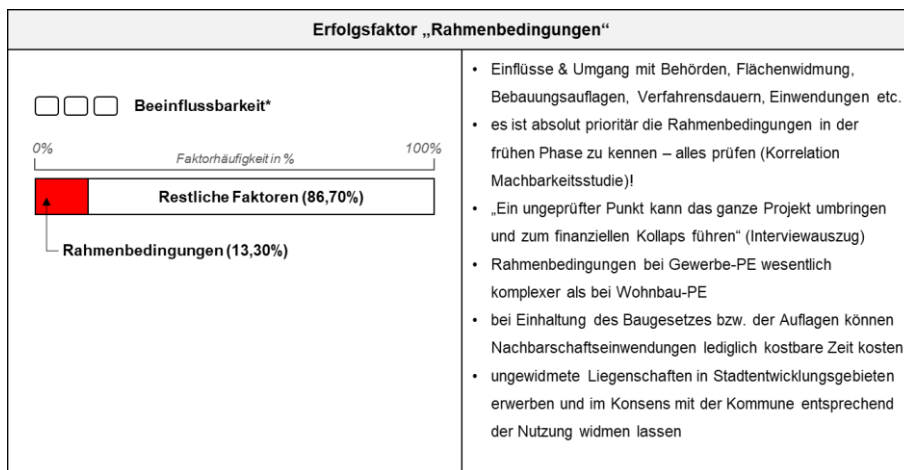


Abb. 27: Übersichtsgrafik betr. "Rahmenbedingungen"¹¹³

4.3 Faktor „Machbarkeitsstudie“

Definition:

Der Erfolgsfaktor „Machbarkeitsstudie“ beschreibt die umfangreiche Prüfung diverser Einflüsse (u.a. Markt, Standort, Wettbewerb, Risiko, etc.) sowie deren Auswirkungen. Selbstverständlich sind diese einzelnen Einflüsse jeweils untergliedert und hängen oft stark von der Erfahrung des Projektentwicklers bzw. den einzelnen internen Vorgaben der Unternehmung ab.

¹¹² Codierungsauszug aus dem Interview F, Gewerbeentwicklung (siehe Anhang)

¹¹³ Eigene Darstellung

Interpretation:

Der Faktor „Machbarkeitsstudie“ bzw. das durchführen einer solchen wird von allen Befragten Experten als essentiell angesehen, was sich nicht zuletzt auch in der Verteilung der Faktorhäufigkeit abbildet (siehe Abbildung 20). Die Literatur versteht unter einer Machbarkeitsstudie mitunter auch die eingehende Betrachtung des Markts und des Mitbewerbs – aus den Expertenbefragungen lässt sich jedoch ableiten, dass der Markt und der Mitbewerb im Zuge der Tätigkeiten eines Projektentwicklers laufend und begleitend beobachtet werden, da dies zwei wesentliche Themen im Arbeitsumfeld des Projektentwicklers sind, welche als (Wissens-)Voraussetzung für jede erfolgreiche Projektentwicklung angesehen werden. Markt und Mitbewerb sollten allzeit beobachtet werden und nicht nur im Rahmen eines einzelnen Projekts. Die Einschätzungen von Markt und Mitbewerb sind folglich stark erfahrungsgebunden und finden somit einen eher unterbewussten Eingang in die Machbarkeitsstudie. Eine standardisierte Markt-/Mitbewerbsprüfung welche im Zuge der Due Diligence Prüfung durchgeführt wird ging aus den Befragungen nicht hervor.

Die Machbarkeitsstudie besteht lt. Ableitungen aus den Experteninterviews im wesentlichen aus drei Bausteinen und ist jeweils unternehmensintern standardisiert in Form von Checklisten, Prüfvorgaben und diversen Regelaufgaben (Bsp.: zwingende chemische Bodenanalyse vor Grundstücksankauf – ansonsten kein Ankauf). Diese drei Bausteine beinhalten rechtliche, technische und wirtschaftliche Prüfungen wie Grundstücksabstände, Bombenkataster, Altlastenkataster, Hochwasserkataster, Servitute, Flächenwidmung, Bebauungsstudien, etc. Im Wesentlichen sollen die Möglichkeiten sowie die Risiken bzw. Stolperfallen des Grundstücks evtl. in Verbindung mit einer Projektidee geprüft werden.

Aus den Befragungen geht zudem hervor, dass es zwar Standards gibt, diese werden jedoch oftmals durch Entscheidungen auf Erfahrungsbasis zu Gunsten des Timings abgekürzt. In jedem Fall wird vorab immer eine rechtliche Prüfung sowie eine Bebauungsstudie durchgeführt – die restlichen Faktoren werden mangels vorhandener Zeit betr. gefragter Innenstadtgrundstücke oftmals auf Erfahrungsbasis der Entscheidungsträger entschieden.

Aus Sicht des Autors trägt eine fundierte, ehrliche Prüfung der Grundstücksgegebenheiten, technischer wie rechtlicher und wirtschaftlicher Natur absolut und wesentlich zum Erfolg einer Projektentwicklung, speziell in der frühen Phase, bei. Denn gerade in der Phase der Projektinitiierung ist jedes gewonnene Wissen über den Projektierungsgegenstand von entscheidender Bedeutung. Eine gute Prüfung der Projekt-/Grundstücksgegebenheiten benötigt viel Erfahrung, Zeit und Kapital (Bsp. Chemische Bodenanalyse, Rechtsanwälte, etc.) macht sich am Ende des Tages jedoch mit Sicherheit bezahlt, selbst wenn man das ein oder andere mal von der Projektinitiierung –auf Grund von Erkenntnissen im Zuge der Machbarkeitsstudie – zurückziehen muss. Überdies sei noch angemerkt, dass der

Faktor „Machbarkeitsstudie“ in starkem Zusammenhang mit dem Faktor „Rahmenbedingungen“ (siehe Unterkapitel 4.2) steht, da die Makro-/Mikrorahmenbedingungen essentieller Teil des Prüfinhaltes sind, insofern weisen eine Vielzahl der Codierungsauszüge starke Ähnlichkeiten mit denen der „Rahmenbedingungen“ auf.

Abschließend zur Codierungsinterpretation einige, aus Sicht des Autors, interessante Codierungsauszüge betr. gegenständlichen Erfolgsfaktor.

CASE: C

CODE: *Machbarkeitsstudie*

„das gehört zu einer gepflegten grundstücksanalyse dazu. das muss man alles prüfen. da kein ein punkt, der nicht geprüft ist, das ganze projekt umbringen und zum finanziellen kollaps führen. wenn man zufahrten übersieht, wenn man servitute übersieht, wenn man was anderes übersieht. also da kann ein fehler in der grundstücksanalyse das ganze projekt zum finanziellen ruin führen. aber wirklich massiv, das glaubt man nicht.“¹¹⁴

CASE: E

CODE: *Machbarkeitsstudie*

„unsere interne regel ist, wir kaufen liegenschaften ausschließlich dann, wenn wir eine chemische bodenanalyse machen konnten. weil wir jegliches kontaminationsrisiko ablehnen. also ich habe jetzt leider eine wunderschöne liegenschaft verloren, wir haben das beste angebot abgegeben, haben aber in das angebot einen vorbehalt hineingeschrieben, vorbehaltlich chemischer bodenanalysen. der verkäufer hat darauf bestanden es gibt keine chemischen bodenanalysen, es ist alles so zu kaufen wie es liegt und steht und auch das kontaminationsrisiko ist zu übernehmen. und wir haben gesagt, leider die interne regel, die wir uns auferstellt haben, von der gehen wir nicht ab und dann haben wir es leider nicht bekommen.“¹¹⁵

CASE: A

CODE: *Machbarkeitsstudie*

„AP: erfolgsfaktor ist im prinzip auch eine vorerkundung, grundlagenforschung wo man sagt man nimmt ein geld in die hand weil es ist es wert? A: unbedingt.“

¹¹⁴ Codierungsauszug aus dem Interview C, Wohn-/Bürobauprojektentwicklung (siehe Anhang)

¹¹⁵ Codierungsauszug aus dem Interview E, Wohn-/Bürobauprojektentwicklung (siehe Anhang)

ich meine dann hast halt einmal geschwind 20.000 euro in die hand genommen und kommst drauf, dass es kontaminiert ist aber du hast dir einen flopp erspart und keine paar millionen in den sand gesetzt.“¹¹⁶

CASE: F

CODE: Machbarkeitsstudie

„das mindeste was ich prüfen muss, darunter mache ich nichts ist dass ich die baumassen erhebe. sprich welche max. bruttogeschoßfläche kann ich dort errichten und dann muss ich schauen bekomme ich das auf das grundstück hin. das muss ich machen, darunter geht gar nichts. außer eine liegenschaft ist 5mio wert und ich bekomme es um 2, dann sage ich ok. das minimum was ich machen muss ist eine baumassenstudie und eine kontrolle gemeinsam mit architekten bzw. techniker und auf dieser basis gibts eine grobkostenkalkulation auf basis von erfahrungswerten und dann die bauträgerkalkulation, in der ersten phase ein din-a4-blatt, und dann muss genug ergebnis über bleiben, dass man zufrieden ist. das minimum ist eine baumassenstudie.“¹¹⁷

CASE: A

CODE: Machbarkeitsstudie

„ja sicher sind gewisse dinge standardisiert, aber trotzdem du gehst einfach auf ein grundstueck und denkst dir so, das ists. liste hin liste her das ist es nicht. es sehr viel bauchgefuehl auch dabei. also es gibt jetzt nicht den schimmel wo dann unten rauskommt das grundstueck ist super oder schlecht. aber gewisse dinge kann man natuerlich von vornherein ausschliessen, dass was wird. und gewisse dinge weiss man sofort das wird was.“¹¹⁸

¹¹⁶ Codierungsauszug aus dem Interview A, Wohn-/Bürobauprojektentwicklung (siehe Anhang)

¹¹⁷ Codierungsauszug aus dem Interview F, Gewerbebauprojektentwicklung (siehe Anhang)

¹¹⁸ Codierungsauszug aus dem Interview A, Wohn-/Bürobauprojektentwicklung (siehe Anhang)

Zusammenfassende Übersichtsgrafik:

*) Die Beeinflussbarkeit bezieht sich auf die Möglichkeiten des Projektentwicklers den Erfolgsfaktor zu beeinflussen.

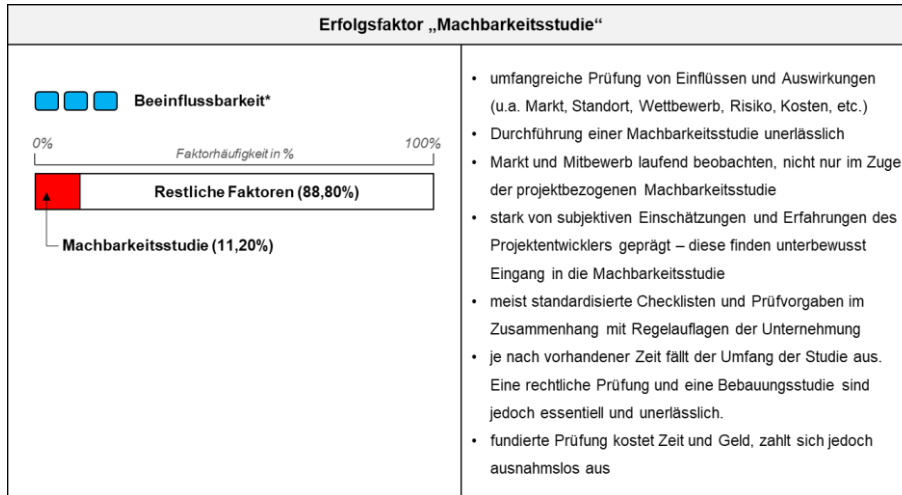


Abb. 28: Übersichtsgrafik betr. "Machbarkeitsstudie"¹¹⁹

4.4 Faktor „Netzwerk“

Definition:

Der Faktor „Netzwerk“ versteht sich im Generellen auf Kontaktunterhaltung in den zuständigen Behördenstellen (Bauamt, Magistrat, etc.), in die Politik sowie ganz weitreichend zu den diversesten Personen, welche im Zuge der Grundstücksakquisition und der damit verbundenen Projektdurchführung benötigt werden bzw. hilfreich sein können.

Lackes et. al. definiert den Begriff „Netzwerk“, im Allgemeinen, wie folgt:

„System von miteinander in über reine marktbezogene Beziehungen hinausgehend verbundenen Akteuren als Zwischenform von Markt und Hierarchie. Die Struktur eines Netzwerks wird durch das Verhalten, die Interdependenz, die Intensität der Kopplung und die Macht der Akteure bestimmt. Des weiteren kann man Netzwerke hinsichtlich der Zielsetzung und des Grades der Formalität sowie der räumlichen Anordnung unterscheiden (kreatives Milieu, Industriedistrikt).“¹²⁰

¹¹⁹ Eigene Darstellung

¹²⁰ LACKES, R. et al.: Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Netzwerk. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55260/netzwerk-v10.html>. Datum des Zugriffs: 11.November.2017

Interpretation:

Auch der Erfolgsfaktor „Netzwerk“ wurde von jedem Experten als eindeutiger Erfolgsmotor – speziell in der frühen Phase – ausgewiesen. Ein breites und vielschichtig funktionierendes Netzwerk ist einer der Erfolgsfaktoren schlechthin. Gerade in der Grundstücksakquise beeinflusst ein gutes Netzwerk den Erfolg erheblich, da aus den einzelnen Interviews abgeleitet werden kann, dass ohne Netzwerk keine Grundstücke erstanden werden. Die verkauften bzw. auf leicht zugänglichen Kanälen (Zeitungs-/Onlineinserate) kommunizierten Grundstücke sind hierbei meist schon an den oberen Rand des Marktpreises optimiert, der Wettbewerbsvorteil ist somit defakto nicht vorhanden da das Grundstück bereits allen interessierten zugänglich ist.

Kann hierbei jedoch auf ein Netzwerk zurückgegriffen werden, welches einem (exklusive) Grundstücke teilweise noch vor dem Mitbewerb, in jedem Fall jedoch in einem kleinen ausgewählten Bieterkreis, zur Grundstücksprüfung (Zusammenhang „Machbarkeitsstudie“ und „Wettbewerbsvorteil“) anbietet, ist die Projektentwicklung um ein vielfaches erfolgreicher. Das Netzwerkangebot akquiriert dem Projektentwickler zusätzlich zum Grundstück auch noch einen nicht zu unterschätzenden Wettbewerbsvorteil am Markt zumal man zu angebotenen Grundstück ohnehin nicht ohne Netzwerk gekommen wäre. Aber auch nach der Grundstücksakquise spielt das Netzwerk eine wesentliche Rolle in der frühen Phase der Projektentwicklung. Projektentwicklung passiert bestenfalls im Einklang mit der zuständigen Behörde – dies geschieht ebenso vielfach über das Netzwerk der Projektentwickler. Es lässt sich allerdings auch ableiten, dass ein funktionierendes behördliches Netzwerk kein Freibrief für eine Baugenehmigung oder Widmung ist – klar ist jedoch, dass ein guter Draht zu den entscheidenden Stellen die zeitliche Performance verbessern kann zumal der Projektentwickler weiß was die Behörden wann und in welchem Umfang an Informationen und Planmaterial hinsichtlich des angepeilten Projektziels erwarten. Es soll jedoch an dieser Stelle erwähnt sein, dass auch das beste Netzwerk nicht über seinen Schatten springen kann. Die ein oder anderen Stellschrauben lassen sich hingegen sehr wohl bewegen.

Ein funktionierendes Netzwerk beeinflusst den Erfolg einer Projektentwicklung folglich maßgeblich. Das Netzwerk öffnet einem den Zugang zu Grundstücken, ermöglicht wichtige (behördliche/politische) Informationen vorab und erleichtert den begleitenden Genehmigungsweg erheblich, was nachfolgende Codierungsausschnitte veranschaulichen.

CASE: B

CODE: Netzwerk

„massiv, ja. man muss politisch jemanden sitzen haben der dir das zutraegt und dir das entsprechend lenkt. war bis jetzt so und ich habe das auch immer nur so erlebt. bei einer erfolgreichen umsetzung muss ich leute kennen die das von einer gewissen staerkeren position heraus mittragen, sonst habe ich keine chance.“¹²¹

CASE: E

CODE: Netzwerk

„ein netzwerk ist ein ganz ein wesentlicher faktor. ein gepflegtes netzwerk, ja, netzwerk muss man immer pflegen. ich glaube dass das einer der haupterfolgsfaktoren ist, dass man erfolgreiche projektentwicklung auch durchführt ist ein netzwerk und eine liegenschaftsaquisition die vielschichtig funktioniert.“¹²²

CASE: B

CODE: Netzwerk

„ja genau. netzwerk ist das um und auf. dort passieren die grossen deals.“¹²³

CASE: D

CODE: Netzwerk

„die baugenehmigung, ja wann die in die widmung hineinpasst sehen wir in wien - da haben wir gute kontakte zur baubehörde, das heißt aber nicht wir können dort eh einreichen was wir wollen, das auf gar keinen fall, sondern wir wissen einfach was die wollen und was wir liefern müssen zu welchem zeitpunkt damit wir nicht in ein risiko kommen es nicht genehmigt zu bekommen bzw. nicht zeitgerecht genehmigt zu bekommen, also das ist das wenigste.“¹²⁴

CASE: F

CODE: Netzwerk

„das wichtigste ist am beginn immer ein funktionierendes netzwerk um zu guten liegenschaften zu kommen. egal ob das wohnbau ist, ob das handel ist,

¹²¹ Codierungsauszug aus dem Interview B, Gewerbeprojektentwicklung (siehe Anhang)

¹²² Codierungsauszug aus dem Interview E, Wohn-/Bürobauprojektentwicklung (siehe Anhang)

¹²³ Codierungsauszug aus dem Interview B, Gewerbeprojektentwicklung (siehe Anhang)

¹²⁴ Codierungsauszug aus dem Interview D, Konzerninterne Projektentwicklung (siehe Anhang)

ob das Logistik ist. vollkommen egal welche Assetklasse das ist. das wichtigste ist über ein Netzwerk zu verfügen und so viel Liegenschaften wie möglich prüfen zu können.“¹²⁵

Zusammenfassende Übersichtsgrafik:

*) Die Beeinflussbarkeit bezieht sich auf die Möglichkeiten des Projektentwicklers den Erfolgsfaktor zu beeinflussen.

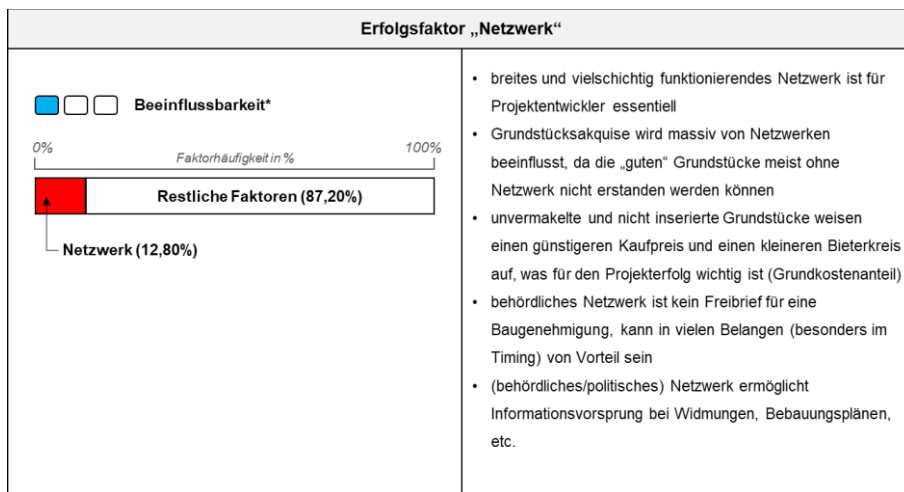


Abb. 29: Übersichtsgrafik betr. "Netzwerk"¹²⁶

4.5 Faktor „Lage“

Definition:

Der Erfolgsfaktor „Lage“ beschreibt den Einfluss des Standorts sowie dessen Umgebung (Einflüsse der Makro-/Mikrolage siehe Unterkapitel 2.3.1) auf den Erfolg der jeweiligen Projektentwicklung.

Interpretation:

Die Lage bzw. der Standort wird erwartungsgemäß von allen Befragten als essentieller Erfolgsfaktor beschrieben. Zwar wird der Faktor Lage hinsichtlich der Codierungshäufigkeit nicht außerordentlich häufig codiert, das liegt jedoch daran, dass die einzelnen Experten den Faktor Lage als einen der Haupterfolgsgaranten ansehen und deshalb nicht besonders überschwänglich darauf eingehen, da der Erfolgsfaktor „Lage“ aus Expertensicht als Grundvoraussetzung und selbstverständlich gilt.

¹²⁵ Codierungsauszug aus dem Interview F, Gewerbeprojektentwicklung (siehe Anhang)

¹²⁶ Eigene Darstellung

Der Faktor Lage wird nicht nur durch dessen Umgebung, sondern auch vom Immobilienmarkt mit den zugehörigen Zielgruppeninteressen sowie selbstverständlich auch durch die standortbezogenen Rahmenbedingungen beeinflusst. In jedem Fall wird die Lage von den befragten Immobilienprojektentwicklern als essentieller Garant für den Erfolg beschrieben. Es unterscheidet sich hierbei jedoch nach der jeweiligen Assetklasse: Gewerbeprojektentwickler bzw. konzerninterne Projektentwickler kennen ihr Produkt, die produktspezifische Zielgruppe sowie dessen Anforderungen an die Rahmenbedingungen und die Makro-/Mikroanforderungen (Autobahn-/Schnellstraßenanbindung, Entfernung zur Innenstadt, Verkehrsfrequenz, etc.) an den Standort. Wohn-/Bürobauprojektentwickler kennen hingegen den Markt, die gängigen Marktpreise (Verkauf/Miete) und die lagespezifische Zielgruppe („Wohlhabendes Klientel“, „Studenten“, etc.), welche folglich vom Markt abhängt. Gewerbeprojektentwickler suchen ein der Projektidee entsprechendes Grundstück, Wohn-/Bürobauprojektentwickler entwickeln die Projektidee meist auf Basis des angebotenen Grundstücks in Verbindung mit der lagespezifischen Zielgruppe (Käufer-schicht).

Entscheidend ist auch die Erkenntnis, dass eine Aufwertung der Lage (Bsp.: Aufwertung einer B-Lage durch intelligente Projektentwicklung zu einer A-Lage) nur im großen Stil und mit langfristigem Denken, respektive durch effektive Stadtentwicklung (Bsp.: Seestadt Aspern, Wien) möglich ist. Ausgehend davon kann man auf einem A-Grundstück nur ein A-Projekt entwickeln, auf einem B-Grundstück nur ein B-Projekt und auf einem C-Grundstück ebenso nur ein C-Projekt.

Zudem geht hervor, dass eine gute Lage – den Anbindungsvorteilen (U-Bahn, fußläufige Verbindung in die Innenstadt, Ausblick, etc.) geschuldet – einige Faktoren wie Straßenlärm oder ähnliches verzeiht. Die Lage verzeiht jedoch nicht alles. Die beste Architektur nützt in der schlechtesten Lage nichts, genausowenig wie schlechte Architektur in der besten Lage von Nutzen ist. Lage und Projekt müssen letztlich im Einklang sein (Erneut: eine A-Lage erfordert ein A-Projekt, usw.).

Abschließend werden zum besseren Verständnis der Interpretation des Erfolgsfaktors „Lage“ nachfolgend relevante Codierungsausschnitte angeführt:

CASE: A

CODE: Lage

„ich haette schon gesagt, dass die lage alles ist weil ich kann noch so viel qualitaet haben weil wenn ich irgendwo neben dem zentralfriedhof was hinbaue interessiert es keinen menschen.“¹²⁷

¹²⁷ Codierungsauszug aus dem Interview A, Wohn-/Bürobauprojektentwicklung (siehe Anhang)

CASE: E

CODE: Lage

„wenn wir eine einzelliegenschaft hernehmen wo wir 50 wohnungen drauf machen und keine stadtentwicklung. dann ist die lage wesentlicher garant.“¹²⁸

CASE: D

CODE: Lage

„bei uns richtet sich der grundkauf nach dem standort. was kann dieser standort versorgen. liegt der an einer hochrangigen straße sprich an einer autobahn. wie weit ist es da weg. da ja ein logistikzentrum angefahren werden muss und in ein netz in ganz österreich eingebunden ist. und überland müssen die lkws diese zentren erreichen. richtet sich in erster linie nach standort und die km die die lkw über eine lifecyclerechnung über 15-20 jahre fahren müssen. das fließt in die berechnung des kaufpreises mit ein. wenn der standort 15km weiter weg ist fahrt der zusteller 15km hin und retour, macht 30 und über eine woche, ein jahr, über 10 jahre kommt schon sehr viel zusammen was das zeit und vorallem geld kostet. so wird das gewertet.“¹²⁹

CASE: F

CODE: Lage

„die frage ist immer in welchem segment ist man unterwegs und die lage ist natürlich einer der wichtigsten faktoren wenn nicht der wichtigste faktor.“¹³⁰

¹²⁸ Codierungsauszug aus dem Interview E, Wohn-/Bürobauprojektentwicklung (siehe Anhang)

¹²⁹ Codierungsauszug aus dem Interview D, Konzerninterne Projektentwicklung (siehe Anhang)

¹³⁰ Codierungsauszug aus dem Interview F, Gewerbebauprojektentwicklung (siehe Anhang)

Zusammenfassende Übersichtsgrafik:

*) Die Beeinflussbarkeit bezieht sich auf die Möglichkeiten des Projektentwicklers den Erfolgsfaktor zu beeinflussen.

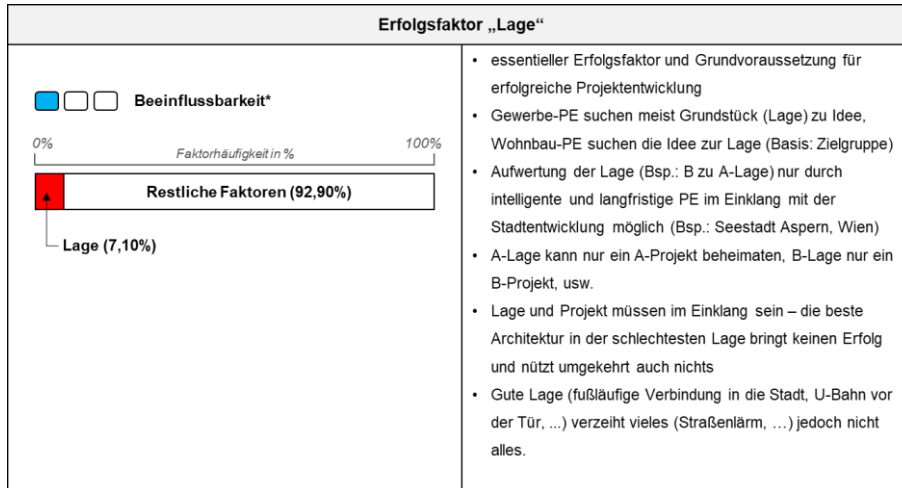


Abb. 30: Übersichtsgrafik betr. "Lage"¹³¹

4.6 Faktor „Timing“

Definition:

Der Erfolgsfaktor „Timing“ thematisiert die (Reaktions-)Geschwindigkeit bei Grundstücksverhandlungen, die Schnellebigkeit des Markts und welches „richtige“ Timing eine Projektentwicklung letztlich zum Erfolg führt.

Interpretation:

Aus den Expertenbefragungen, welche „Timing“ einheitlich als Erfolgsfaktor beschreiben, geht hervor, dass Geschwindigkeit, respektive schnelle Projektentwicklung ohne große Umwege, ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist. Es ist enorm wichtig bei Akquiseangeboten in A-Lagen sofort alle Hebel in Bewegung setzen zu können, um das angebotene Grundstück best- und schnellstmöglich (Korrelation mit dem Faktor „Machbarkeitsstudie“) prüfen zu können. Überdies ist der Mitbewerb an Mitbieter bei gleichzeitig zunehmender Verfahrensgeschwindigkeit gewachsen, was die Bedeutung von schnellen dennoch qualitativ hochwertigen Angebotsentscheidungen hervorstreicht.

Timing kann jedoch auch einen verfahrenstaktischen Erfolg bedeuten. Kommt es mit dem zuständigen Bauamt beispielsweise bereits nach drei

¹³¹ Eigene Darstellung

Monaten und einigen Abstrichen zu einer Einigung, kommt vermutlich etwas Nachteiligeres im Sinne der Projektentwicklung heraus, als würde zwei Jahre (erfolgreich) verhandelt werden. Hier handelt es sich jedoch um einen schmalen und teils spekulativen Grad, wobei die Chancen- und die Risiken der längeren Verhandlungsdauer abgewogen werden müssen. Überdies muss auch berücksichtigt werden, wie und ob die akquirierte Liegenschaft in der Zwischenzeit, bis zum Baubescheid und der darauffolgenden Vermarktung, bewirtschaftet (vermieten, etc.) werden kann.

Ausgewählte Codierungsauszüge:

CASE: C

CODE: *Timing*

„die schnellebigkeit ist sicher ein sehr entscheidender faktor um erfolgreich zu sein, weil wenn was am markt kommt muss man schnell reagieren können.“¹³²

CASE: C

CODE: *Timing*

„AP: das heißt im prinzip auch wieder da: zeit ist geld, weil je schneller man das durch hat umso schneller dreht sich das rad oder?“

C: teilweise. wenn ich zwei jahre verhandel und am ende des tages kommt mir was besseres raus nach den zwei jahren bringts mir mehr als hätte ich mich nach 3 monaten mit dem bauamt geeinigt. das ist ein schmaler grad. hängt natürlich auch immer davon ab wie und ob ich die liegenschaft in der zwischenzeit bewirtschaften kann. das ist ja auch immer ein punkt, der immer wesentlicher wird. steht noch was oben, hat mans in der zwischenzeit vermietet, hat man andere überlegungen in der zwischenzeit bis man eine genehmigung bekommt. kann man es irgendwie finanziell lukrativ gestalten.“¹³³

CASE: F

CODE: *Timing*

„viele verkäufer von liegenschaften wollen eine rasche entscheidung. das ist ener der erfolgskfaktoren, was ich zumindest so mitbekomme, dass man auf grund der erfahrungswerte relativ schnell entscheiden kann. sprich der eigentümer kommt rein spricht mit den entscheidungsträgern welche relativ schnell ja oder nein sagen können. und das ist einer der wesentlichen faktoren. weil

¹³² Codierungsauszug aus dem Interview C, Wohn-/Bürobauprojektentwicklung (siehe Anhang)

¹³³ Codierungsauszug aus dem Interview C, Wohn-/Bürobauprojektentwicklung (siehe Anhang)

wenn wir sagen vielleicht, schauen wir mal, etc. klopft der wo anders an geht vlt. zu einem makler.“¹³⁴

Zusammenfassende Übersichtsgrafik:

*) Die Beeinflussbarkeit bezieht sich auf die Möglichkeiten des Projektentwicklers den Erfolgsfaktor zu beeinflussen.

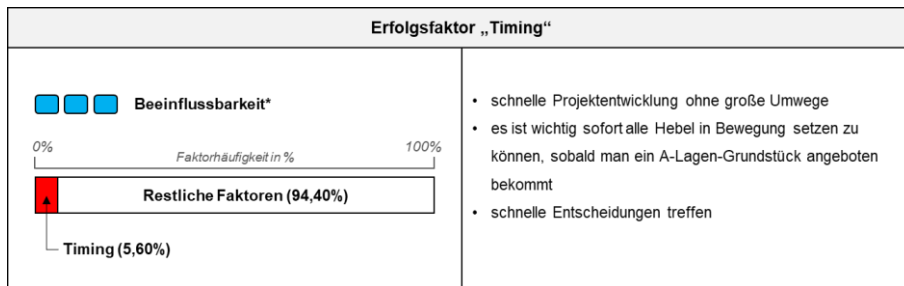


Abb. 31: Übersichtsgrafik betr. "Timing"¹³⁵

4.7 Faktor „Umfassendes Know-How“

Definition:

Der Erfolgsfaktor „Umfassendes Know-How“ setzt sich nicht rein aus fachspezifischen Spezialwissen lt. der nachfolgenden Definition zusammen, sondern bedeutet ein über, den Fachbereich hinausgehendes Wissen – respektive ein interdisziplinäres Allgemeinwissen.

„Spezialwissen aus betrieblichen oder technischen Erfahrungen, z.B. Produktionserfahrungen, bes. Absatzerfahrungen u.Ä. Das Know-how kann im Wege der Erfahrungshingabe vertraglich (Know-how-Vertrag) einem anderen Betrieb, ähnlich wie bei der Lizenz, zur Verfügung gestellt werden.“¹³⁶

Interpretation:

Der Faktor „Umfassendes Know-How“ wurde im Zuge der Befragungen einheitlich als erfolgsbringender Faktor betitelt. Es lässt sich ableiten, dass ein erfolgreicher Projektentwickler zusätzlich zum fachspezifischen, vorausgesetzten Know-How auch ein breites Basiswissen aus dem Fachgebieten der Juristerei, der Technik, und der Betriebswirtschaft besitzen muss. Der Projektentwickler muss technisch sowie juristisch nichts im De-

¹³⁴ Codierungsauszug aus dem Interview F, Gewerbeprojektentwicklung (siehe Anhang)

¹³⁵ Eigene Darstellung

¹³⁶ SPRINGER GABLER VERLAG (HERAUSGEBER): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Know-how. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/135583/know-how-v4.html>. Datum des Zugriffs: 13.November.2017

tail beherrschen, hierfür gibt es Konsulenten, er muss Verhandlungen/Gespräche beispielsweise in der Grundstücksakquise oder in Genehmigungsverfahren jedoch auf Augenhöhe führen können um nicht übervorteilt zu werden, was letztlich ein breites, interdisziplinäres Wissensspektrum verlangt.

Ausgewählte Codierungsauszüge:

CASE: C

CODE: *Umfassendes Know-How*

„jeder hat heute einen befreundeten anwalt oder gutachter oder wie auch immer, der dann versucht irgendwas zu finden um das projekt aufzuhalten. deshalb sollte man rechtlich auch irgendwo einhaken, dass diese einsprüche nicht so einfach gemacht werden, sondern ein bisschen ein geld kosten dann würden sich einige auch überlegen. mittlerweile ist es so dass man es in die nächste instanz treiben kann und das kostet dann auch wieder bald mal ein jahr und das ohne kosten. es kostet glaube ich der einspruch 40 euro und dann hängt das wieder bei der nächsten instanz. das ist auch nicht steuerbar.“¹³⁷

CASE: B

CODE: *Umfassendes Know-How*

„man muss sich aus meiner sicht in dem bereich was man macht wirklich gut auskennen. es gibt halt so viele moechtegerns die in der gegend auch herumlaufen die sich einfach gut verkaufen, ein gutes auftreten haben und am ende des tages wird nichts dabei rauskommen.“¹³⁸

CASE: E

CODE: *Umfassendes Know-How*

„ein sehr großes wissen in verschiedenen teilbereichen angefangen von der juristerei, dem kaufmännischen und auch dem technischen braucht ein projektentwickler auf jeden fall einen überblick. er muss nichts im detail wissen, da gibts eh lauter spezialisten, aber diesen gesamtüberblick sollte er auf jeden fall bewahren können.“¹³⁹

¹³⁷ Codierungsauszug aus dem Interview C, Wohn-/Bürobauprojektentwicklung (siehe Anhang)

¹³⁸ Codierungsauszug aus dem Interview B, Gewerbebauprojektentwicklung (siehe Anhang)

¹³⁹ Codierungsauszug aus dem Interview E, Wohn-/Bürobauprojektentwicklung (siehe Anhang)

Zusammenfassende Übersichtsgrafik:

*) Die Beeinflussbarkeit bezieht sich auf die Möglichkeiten des Projektentwicklers den Erfolgsfaktor zu beeinflussen.

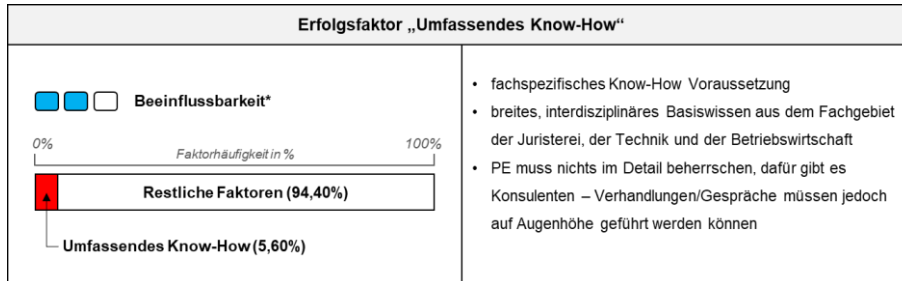


Abb. 32: Übersichtsgrafik betr. "Umfassendes Know-How"¹⁴⁰

4.8 Faktor „Objektabhängige Faktoren“

Definition:

Der Erfolgsfaktor „Objektabhängige Faktoren“ beschreibt den Einfluss von klar steuerbaren objektspezifischen Parametern (siehe Unterkapitel 2.3.1) wie beispielsweise die Belichtung, die Oberflächenmaterialien, die Belüftung, etc.

Interpretation:

Fünf von sechs befragten Experten (entspricht 83,30%) werten die entsprechende Berücksichtigung objektabhängiger Faktoren als Erfolgsfaktor einer Projektentwicklung.

Es lässt sich ableiten, dass jede Assetklasse ihre eigenen, speziellen Anforderungen an diverse objektgebundene Faktoren besitzt. In der gewerblichen Projektentwicklung geht es hauptsächlich um technische Faktoren (Belüftung, etc.) sowie darum das Behaglichkeitsgefühl des Kunden in der Zeit seines Einkaufs positiv zu beeinflussen (Belichtung, Haptik, etc.) und gleichzeitig ein angenehmes Arbeitsklima für die Belegschaft zu schaffen. In der Assetklasse des Wohnbaus geht es darum, dass die objektzugehörigen Faktoren in sich stimmig sind. Zu beachten ist, dass es auch hier zu zielgruppenspezifischen Unterschieden zwischen leistbarem Wohnbau und Luxuswohnbau kommt. Hierbei gibt es Faktoren (Bsp.: Bodenbelag, Sanitäreinrichtung, etc.) die den Kunden wichtig sind und die ins Auge stechen. Hier gilt es eine qualitativ gute und wirtschaftliche Balance zu finden, was der Zielgruppe wichtig ist und an welchen Stellen evtl. an der

¹⁴⁰ Eigene Darstellung

Qualitätsschraube gedreht werden kann. In jedem Fall hat jede Assetklasse spezifische Mindestanforderungen an objektabhängigen Faktoren, welche im Sinne erfolgreicher Projektentwicklung berücksichtigt werden sollten.

Ausgewählte Codierungsauszüge:

CASE: E

CODE: Objektabhängige Faktoren

„sehr wichtig. weil sie mit diesen objektbezogenen faktoren ja das produkt quasi definieren. ich nehme wieder den wohnbau her. man kann im leistbaren segment wohnbau errichten, man kann im gehobenen segment wohnbau errichten, man kann in einem luxussegment wohnbau errichten. das unterscheidet sich natürlich ganz klar durch die eingesetzten produkte. im leistbaren haben sie wahrscheinlich ein wdv als fassade im luxussegment haben sie wahrscheinlich irgendeine zweischalige fassade mit einem schönen stein vorne drauf. weil einfach der kunde in diesem segment das erwartet. im gewerbe, im büro ist es so, dass das produkt ganz klar gefragt ist. was haben sie für lüftung, kühlung, betonkernaktivierung, etc. da ist eher die frage wie ist die technische ausstattung. das sind die kernthemen eigentlich.“¹⁴¹

CASE: C

CODE: Objektabhängige Faktoren

„macht alles ein gutes projekt aus. die faktoren müssen letztlich alle stimmig sein. es gibt natürlich welche die sind wichtiger und welche die sind weniger wichtiger. es gibt welche die der kunde mehr sieht und welche die der kunde weniger sieht. da muss man den markt genau beobachten was ist dem kunden am wichtigsten und was fällt ihm auf? es hilft nichts wenn ich die modernste architektur mache und es gefällt jedem wenns nicht leistbar ist weil man es nicht bauen kann um einen normalen preis. es hilft aber auch nichts wenn man eine schuhschachtel hinbaut die keinem gefällt und die oberflächen runtergeholt sind bis aufs letzte. also da muss man schauen dass man das harmonisiert und den mittelweg findet zu sagen was sieht der kunde, was ist ihm das wert, für was ist er bereit geld auszugeben. und die sachen muss man natürlich in einer guten qualität in der projektentwicklung versuchen abzustimmen und muss halt auch auf lagen reagieren.“¹⁴²

¹⁴¹ Codierungsauszug aus dem Interview E, Wohn-/Bürobauprojektentwicklung (siehe Anhang)

¹⁴² Codierungsauszug aus dem Interview C, Wohn-/Bürobauprojektentwicklung (siehe Anhang)

Zusammenfassende Übersichtsgrafik:

*) Die Beeinflussbarkeit bezieht sich auf die Möglichkeiten des Projektentwicklers den Erfolgsfaktor zu beeinflussen.

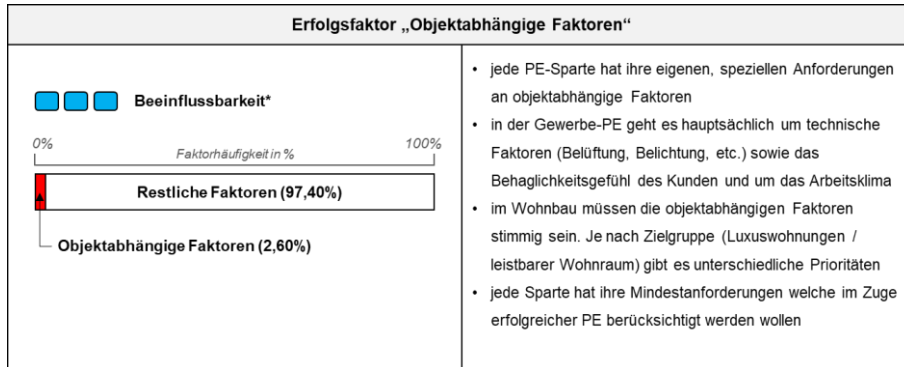


Abb. 33: Übersichtsgrafik betr. "Objektabhängige Faktoren"¹⁴³

4.9 Faktor „Qualität“

Definition:

„Qualität ist ein Gesamteindruck aus Teil-Qualitäten (z.B. funktionale Qualität, technische Qualität, Dauerqualität, Integralqualität oder ökologische Qualität), die sich bei jeder differenzierbaren Eigenschaft eines Produkts bilden lassen. Der Qualitätsbegriff kann subjektiv (subjektive Qualität) und objektiv (objektive Qualität) interpretiert werden.“¹⁴⁴

Interpretation:

Aktuell wird bei nahezu allen Projektentwicklungen sehr hochwertig gebaut. Die Qualität unterscheidet sich hierbei nur mäßig innerhalb der Assetklassen und Zielgruppen, wobei der Anspruch an die Qualität gegenwärtig sehr hoch ist. Qualität hat jedoch auch ihren Preis und will bezahlt werden, weshalb die Partnerbetriebe hinsichtlich Planung und Bauausführung sorgsam ausgewählt werden sollten. Der Aufpreis hinsichtlich Planungs-/Ausführungsqualität macht sich allenfalls in den Lebenszyklen (siehe Abbildung 10) der Projektentwicklung bezahlt, was wiederum Einfluss auf die Wirtschaftlichkeitsrechnung, besonders in der frühen Phase der Projektentwicklung, hat.

Projektentwicklungen mit dem reinen Ziel des Verkaufs werden – der wirtschaftlichkeit geschuldet – hinsichtlich Qualität jedoch maximal die Standards der jeweiligen Zielgruppe (leistbares wohnen, Luxuswohnungen, etc.) erfüllen.

¹⁴³ Eigene Darstellung

¹⁴⁴ SPRINGER GABLER VERLAG (HERAUSGEBER): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Qualität. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55799/qualitaet-v7.html>. Datum des Zugriffs: 13.November.2017

Ausgewählte Codierungsauszüge:

CASE: A

CODE: Qualität

„qualitaet zaehlt immer, das ist eigentlich grundvoraussetzung bei mir egal wo ich sie baue.“¹⁴⁵

CASE: E

CODE: Qualität

„AP: bürgt höhere qualität für höhere erfolgchancen oder reicht das mindestmaß an qualität. kann man qualitätsstandarts ihrer meinung nach als erfolgsstandarts bewerten?

E: es gibt qualitätsstandarts, mindeststandarts die unbedingt einzuhalten sind. ganz klar, ja.“¹⁴⁶

CASE: B

CODE: Qualität

„ordentliche firmen auswaehlen, ordentliche planer auswaehlen, ... es is halt so, gute qualitaet kostet einfach mehr geld als schlechtere qualitaet. das ist auch eine so eine kernaussage. ich kann nur erfolgreich sein, wenn ich auch bereit bin die qualitaet zu zahlen, die ich mir dann gerne wuensche.“¹⁴⁷

Zusammenfassende Übersichtsgrafik:

*) Die Beeinflussbarkeit bezieht sich auf die Möglichkeiten des Projektentwicklers den Erfolgsfaktor zu beeinflussen.

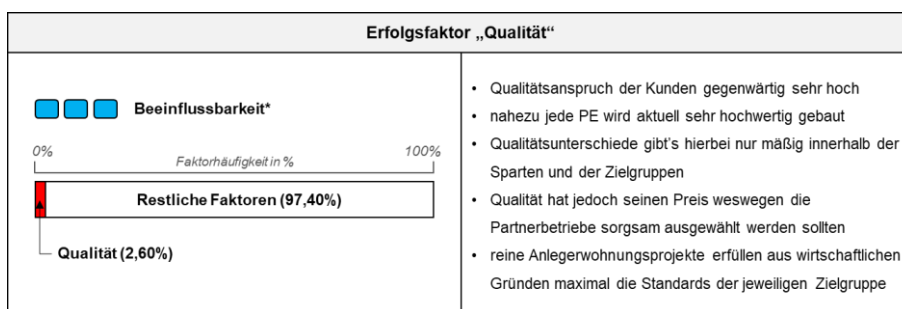


Abb. 34: Übersichtsgrafik betr. "Qualität"¹⁴⁸

¹⁴⁵ Codierungsauszug aus dem Interview A, Wohn-/Bürobauprojektentwicklung (siehe Anhang)

¹⁴⁶ Codierungsauszug aus dem Interview E, Wohn-/Bürobauprojektentwicklung (siehe Anhang)

¹⁴⁷ Codierungsauszug aus dem Interview B, Gewerbebauprojektentwicklung (siehe Anhang)

¹⁴⁸ Eigene Darstellung

4.10 Faktor „Image“

Definition:

Der Erfolgsfaktor „Image“ behandelt den Einfluss der öffentlichen Meinung bzw. der Zielgruppenmeinung im Zusammenhang mit dem Projektentwicklungsunternehmen sowie dessen handelnde Personen.

Interpretation:

Ca. 4% der Codes entfallen auf den Faktor Image, wobei vier von Sechs befragten Experten angegeben haben, dass das Image der Projektentwicklungsunternehmung für den Erfolg einer Projektentwicklung von Bedeutung ist.

Das Image von Projektentwicklern spielt bereits in der Grundstücksakquise eine Rolle. Ist man für seriöses, faires Verhandeln mit Termin- und Kostentreue bekannt lässt sich der erste Erfolg des Images bereits in der positiven Grundstücksbeschaffung generieren.

Image ist selbstverständlich auch in Verbindung mit der Kundenzufriedenheit sowie für zukünftige Projektentwicklungen von großem Wert. Das Verhältnis der Kunden zum Bauträger, speziell im Eigentumswohnungsbereich, basiert sehr stark auf Vertrauen und Empfehlungen zufriedener Kunden. Aber auch der Anlegerwohnungsmarkt profitiert von zufriedenen Kunden, weswegen ein gutes Image im Zuge der Vermarktung wesentlich von Vorteil ist.

Auch im Hinblick auf die Zwischenfinanzierung einer Projektentwicklung ist das Image ein entscheidender Erfolgsfaktor. Aus den Befragungen geht hervor, dass das Image der Projektentwicklungsunternehmung sowie der projektbeteiligten Gewerke maßgeblichen Einfluss auf die Verkaufsphase während der Bauzeit nehmen. Stehen bekannte Namen hinter den beworbenen Projekten wird eine wesentlich schnellere Verkaufsgeschwindigkeit spürbar, da das Vertrauen der Kunden hinsichtlich termin-, kosten- und fachgerechter Ausführung vorhanden ist. Je mehr Wohnungen beispielsweise in der Assetklasse der Wohnungsprojektentwicklung vor Projektfertigstellung erfolgreich verkauft wurden, desto weniger Mittel muss der Projektentwickler für die Ausführungsfinanzierung bereitstellen und hat somit bereits wieder liquide Mittel für die Akquirierung der nächsten Projekte zur freien Verfügung.

Ausgewählte Codierungsauszüge:

CASE: F

CODE: Image

„einer der erfolgskfaktoren ist natürlich auch der ruf des unternehmens. uns kennt jeder. da is eben wichtig, dass die leute wissen dass zum einen das produkt passt und zum anderen dass die leute wissen dass sie ihr geld bekommen, da der käufer ein seriöses unternehmen ist. das ist wichtig.“¹⁴⁹

CASE: E

CODE: Image

„kundenzufriedenheit ist uns sehr wichtig. der kunde ist am ende des tages der, der unser dasein ja auch berechtigt. weil der kauft die wohnung, der übernimmt die wohnung. die wohnung ist die größte einzelinvestition, fast eines jeden österreichers. ist uns also sehr wichtig. es sind natürlich immer wieder kunden dabei die werden sie nie zufrieden stellen können. da sage ich aber auch, da muss man dann irgendwann einmal aufhören.“¹⁵⁰

CASE: A

CODE: Image

„fuer den bautraeger ist das image wichtig darum baut er auch gerne mit uns. weil uns kennt jeder aber wenn da itschwitsch draufhaengt auf seinem bauzaun haben die kaeufer schonmal das thema dass sie waehrend der bauzeit kaufen. das ist ein riesen zwischenfinanzierungsthema. oft ist es so dass schon 2/3 der wohnungen bei rohbauende weg sind, die vertrauen halt darauf dass die firma die da baut sowie der bautraeger bis zum ende durchhalten.natuerlich gibts notarielle sicherheiten und so weiter, aber trotzdem hat keiner eine lust sich am ende dann zum streiten. so und wenn da jetzt ein bekanntes firmenschild haengt und die kennen den bautraeger nicht, dann wissen sie der name buerget fuer qualitaet und indemfall ist das image sicher von vorteil auch fuer den bautraeger.“¹⁵¹

¹⁴⁹ Codierungsauszug aus dem Interview F, Gewerbeprojektentwicklung (siehe Anhang)

¹⁵⁰ Codierungsauszug aus dem Interview E, Wohn-/Bürobauprojektentwicklung (siehe Anhang)

¹⁵¹ Codierungsauszug aus dem Interview A, Wohn-/Bürobauprojektentwicklung (siehe Anhang)

Zusammenfassende Übersichtsgrafik:

*) Die Beeinflussbarkeit bezieht sich auf die Möglichkeiten des Projektentwicklers den Erfolgsfaktor zu beeinflussen.

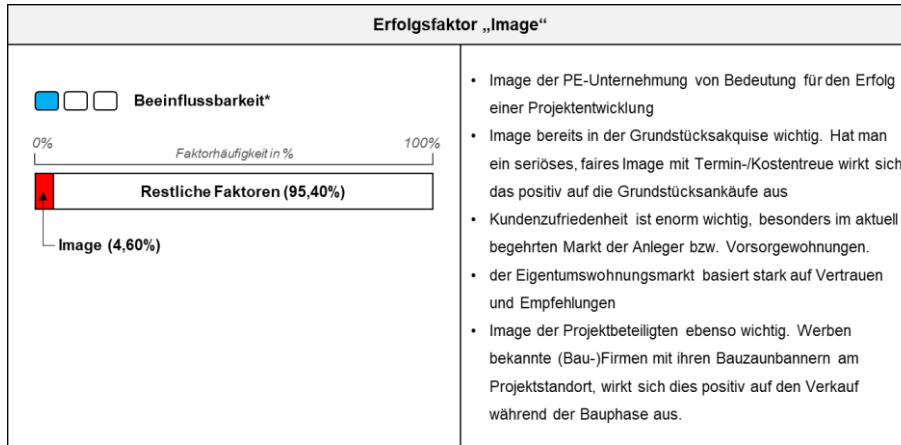


Abb. 35: Übersichtsgrafik betr. "Image"¹⁵²

4.11 Faktor „kurze Entscheidungswege“

Definition:

„Entscheidung = Willenbildung + Entschluss“¹⁵³

Der Erfolgsfaktor „kurze Entscheidungswege“ definiert sich durch eine zeitnahe Entschlussfassung anstehender Entscheidungen durch die handelnden Führungspersonen.

Interpretation:

Gerade im Berufsfeld der Projektentwicklung gilt es besonders in der frühen Phase viele Entscheidungen zu treffen und konkrete Hindernisse, via Entscheidungen, zu lösen.

Kurze Entscheidungswege, ohne lange Umwege in den verschiedensten Hierarchieebenen, sind lt. Expertenbefragung für erfolgreiche Projektentwicklung mitverantwortlich. Nicht nur im Zuge der Grundstücksakquise sind oftmals schnelle und seriöse Entscheidungen gefragt, sondern auch in der Entwurfsphase gilt es die Entscheidungswege kurz zu halten. Muss ich einen Entwurf bzw. einen Bebauungsvorschlag bis in die oberste Vorstandsebene vorbringen, eventuell auch die Möglichkeit eines Vetos in

¹⁵² Eigene Darstellung

¹⁵³ GILLENKIRCH, R.; WINTER, E.: Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Entscheidung. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/9707/entscheidung-v14.html>. Datum des Zugriffs: 14.November.2017

Betracht ziehen, kostet das viel Energie und Zeit was der Projektentwicklung oftmals den Schwung nimmt denn Leerlaufzeit ist letztlich unwirtschaftlich.

Aus den Experteninterviews geht oftmals auch hervor, dass es vielfach gar nicht so sehr darauf ankommt die „richtige“ Entscheidung zu treffen, sondern nur, dass man diese schnell und überhaupt erst trifft.

Ausgewählte Codierungsauszüge:

CASE: E

CODE: kurze Entscheidungswege

„das wesentliche ist dass die entscheidung schnell gefällt wird, das ist es. aber auch damit zu leben vielleicht einmal eine entscheidung zu treffen die nicht 100% die richtige ist, aber es wird zumindest entschieden und es geht vorwärts. stillstand bringt uns nichts aus meiner sicht. das kann manchmal strategisch notwendig sein, dass ich sage ok ich ziehe mich jetzt zurück und mache nochmals eine auswertung in eine andere richtung weil es gewisse kernparameter nicht erfüllt sind, aber ansonsten ist eine schnelle entscheidung eine gute entscheidung.“¹⁵⁴

CASE: A

CODE: kurze Entscheidungswege

„kurze wege, schnelle entscheidungswege, nicht grosse umwege einbauen... ich muss erst den fragen, den fragen, den fragen. sondern ein termin ja/nein - weiter gehts! das ist sehr oft ein riesen hindernis wenn man bei groesseren bautraegern beispielsweise sieben instanzen sind bis es zu einer entscheidung kommt die schlussendlich alles overruled und die architekten neu planen muessen.“¹⁵⁵

¹⁵⁴ Codierungsauszug aus dem Interview E, Wohn-/Bürobauprojektentwicklung (siehe Anhang)

¹⁵⁵ Codierungsauszug aus dem Interview A, Wohn-/Bürobauprojektentwicklung (siehe Anhang)

Zusammenfassende Übersichtsgrafik:

*) Die Beeinflussbarkeit bezieht sich auf die Möglichkeiten des Projektentwicklers den Erfolgsfaktor zu beeinflussen.

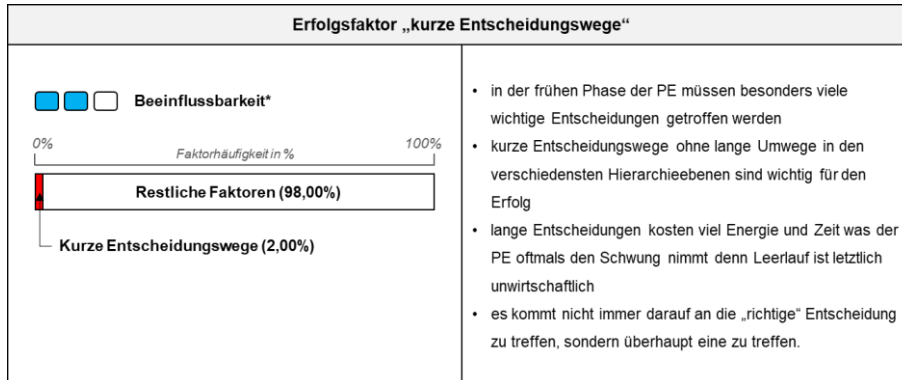


Abb. 36: Übersichtsgrafik betr. "kurze Entscheidungswege"¹⁵⁶

4.12 Faktor „Erfahrung“

Definition:

Der Faktor „Erfahrung“ behandelt den Einfluss von beruflichen Erfahrungswerten in der frühen Phase der Projektinitiierung.

Interpretation:

Die Erfahrung spielt in Projektentwicklungen bereits von Beginn an eine bedeutende Rolle. Angefangen von den ersten grundstücksbezogenen Gedanken im Zuge der Machbarkeitsstudie über die Formung des Produkts an sich – die Erfahrung beeinflusst sowohl bewusst wie unterbewusst. Es ist, gerade in den Phasen der Projektinitiierung, ein definitiver Erfolgsfaktor auf fundierte Erfahrungswerte zurückgreifen zu können welche den Projektentwickler relativ schnell feststellen lassen, ob die Bausteine der Projektentwicklung (Grundstück, Idee, Kapital) stimmig kombinieren. Überdies sind Grundstücksanalysen, Wirtschaftlichkeitsberechnungen, etc. letztlich auch sehr stark von der subjektiven Bewertung des Anwenders abhängig welche in ihrer Treffgenauigkeit und in ihren Erfolgsaussichten maßgeblich von Erfahrungswerten profitieren.

Eine erfolgreiche Projektentwicklung bedarf eines erfahrenen Projektteams bzw. Projektleiters im Hintergrund, der diverse richtungsweisende Erfahrungswerte bereits in der frühen Phase von Projektentwicklungen

¹⁵⁶ Eigene Darstellung

einbringt. Oftmals wird die Durchführung einer fundierten Machbarkeitsanalyse auf Grund von gesammelten Erfahrungswerten bereits von Vornweg obsolet.

Ausgewählte Codierungsauszüge:

CASE: A

CODE: Erfahrung

„du gehst einfach auf ein grundstueck und denkst dir so, das ists. liste hin liste her das ist es nicht. es sehr viel bauchgefuehl auch dabei. also es gibt jetzt nicht den schimmel wo dann unten rauskommt das grundstueck ist super oder schlecht. aber gewisse dinge kann man natuerlich von vornherein ausschliessen, dass was wird. und gewisse dinge weiss man sofort das wird was“¹⁵⁷

CASE: C

CODE: Erfahrung

„AP: das heißt es gibt unternehmensintern vermutlich standartisiert vorbereitete tabellen?

C: ja gibt es. aber ob ich ein grundstück bekomme oder nicht ist dann oft abhängig ob ich den verkauf 4% höher oder weniger einschätze. weil das sind die 4% die dir dann unten fürs grundstück überbleiben. das muss man richtig einschätzen. und das sind dann erfahrungswerte, die einschätzung trifft man am ende des tages selbst.“¹⁵⁸

Zusammenfassende Übersichtsgrafik:

*) Die Beeinflussbarkeit bezieht sich auf die Möglichkeiten des Projektentwicklers den Erfolgsfaktor zu beeinflussen.

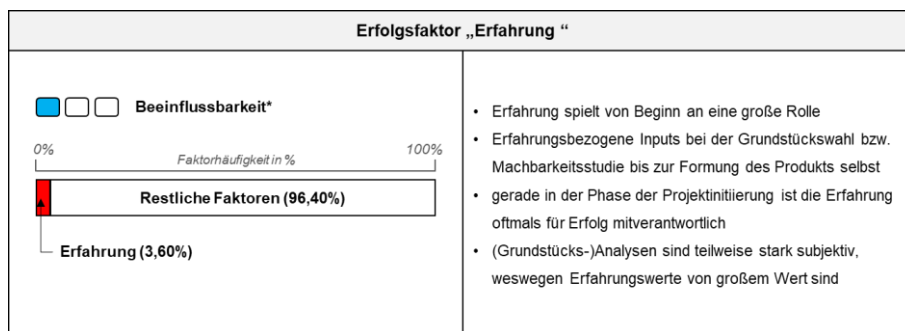


Abb. 37: Übersichtsgrafik betr. "Erfahrung"¹⁵⁹

¹⁵⁷ Codierungsauszug aus dem Interview A, Wohn-/Bürobauprojektentwicklung (siehe Anhang)

¹⁵⁸ Codierungsauszug aus dem Interview C, Wohn-/Bürobauprojektentwicklung (siehe Anhang)

¹⁵⁹ Eigene Darstellung

4.13 Faktor „Verhandlungsgeschick“

Definition:

Der Erfolgsfaktor „Verhandlungsgeschick“ behandelt den Erfolgseinfluss von geschickt und seriös durchgeführten Verhandlungen mit Verhandlungspartnern aller Art.

Interpretation:

Der Faktor „Verhandlungsgeschick“ korreliert stark mit den Erfolgsfaktoren „Umfassendes Know-How“ und dem Faktor „Netzwerk“. Geschickt zu verhandeln setzt zum einen ein gewisses Basiswissen, respektive Know-How auf dem jeweiligen Verhandlungsgebiet voraus, wobei die jeweiligen Verhandlungspartner via Netzwerk zu kennen einen zusätzlichen Vorteil einspielen kann. Vier von sechs befragten Experten geben an, dass ein Projektentwickler neben dem vorausgesetzten Know-How auch eine gute Portion Fingerspitzengefühl besitzen muss und den Verhandlungspartnern gegenüber eine gewisse Vertrautheit ausstrahlen sollte.

Mit argumentativ starken und gut verkauften Verhandlungspositionen lässt sich der Output, beispielsweise im Zuge eines heiklen Genehmigungsverfahrens bei (Groß-)Projekten, in einigen Fällen zumeist noch im Sinne der Projektentwicklung zum positiven steigern – siehe nachfolgenden Codierungsauszüge.

Ausgewählte Codierungsauszüge:

CASE: A

CODE: Verhandlungsgeschick

„AP: ich frage jetzt ganz provokant. flaechenwidmung, ist das ein thema? weil beispielsweise projekt heumarkt-neu. da war es ja offensichtlich kein so ein thema weil im prinzip haben sie ueber den flaechenwidmungsplan geplant.

A: ja das passiert oefters, dass man sagt schau rundherum stehen lauter hochhaeuser. wieso soll meines dann dementsprechend niedriger sein. da zum beispiel steht ein 220m hoher dc-tower und ueber die wagramerstrasse drueber haben wir die schrebergaerten. das ist ja oft widersinning. und oft sind die politiker auch positiv gestimmt, wenn man mit einem gescheiten projekt - groesseren projekten - zu ihnen kommst und sagst leute darf ich das vorstellen, ich habe da ein grundstueck. ich mache euch das ganze graetzel da aufwertend ich mache hier einen park hin, einen kinderspielplatz hin und so weiter dafuer haette ich aber gerne sechs meter oder zwanzig meter hoeher gebaut. natuerlich solls fuer mich dann auch ein geschaeft sein, aber du bringst oft kosten die dem staat entstehen die sagen ok, da ist ein privater der traut sich was. ich lasse mir jetzt die strasse sanieren und dies und das dafuer lasse ich ihn hoeher bauen weil es sowieso zeitgemaess ist weil es dort hin gehoert. das gibt es auch oft, diese entwicklungen.“¹⁶⁰

¹⁶⁰ Codierungsauszug aus dem Interview A, Wohn-/Bürobauprojektentwicklung (siehe Anhang)

CASE: B

CODE: Verhandlungsgeschick

„projektvorbereitungsphase wo du beispielsweise mit gemeinden diskutierst, mit anwaelten diskutierst, mit grundstuecksverkaeufern und und und. man muss in der lage sein zumindest halbwegs auf augenhoehe mit dem gegenu- eber sprechen zu koennen ohne dass der das gefuehl bekommt ok den habe ich verhandlungstechnisch unter den tisch geredet“¹⁶¹

Zusammenfassende Übersichtsgrafik:

*) Die Beeinflussbarkeit bezieht sich auf die Möglichkeiten des Projektentwicklers den Erfolgsfaktor zu beeinflussen.

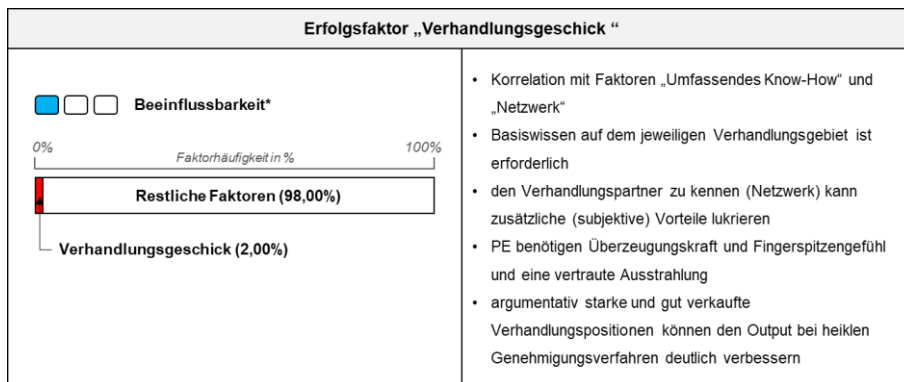


Abb. 38: Übersichtsgrafik betr. "Verhandlungsgeschick"¹⁶²

4.14 Faktor „Zielgruppenorientiertheit“

Definition:

Der Erfolgsfaktor der Zielgruppenorientiertheit beschreibt den Einfluss einer, auf die jeweilige Zielgruppe zugeschnittene Projektentwicklung. Die Zielgruppe an sich wird lt. Kirchgeorg wie folgt definiert:

„Gesamtheit aller effektiven oder potenziellen Personen, die mit einer bestimmten Marketingaktivität angesprochen werden sollen.“¹⁶³

Interpretation:

Je nach Assetklasse sind es Investoren, Endnutzer, sie alle wollen ein Produkt einer Projektentwicklung, welches nach ihren Bedürfnissen projiziert wurde. Der Erfolgsfaktor Zielgruppe korreliert wiederum mit den

¹⁶¹ Codierungsauszug aus dem Interview B, Gewerbeprojektentwicklung (siehe Anhang)

¹⁶² Eigene Darstellung

¹⁶³ KIRCHGEORG, M.: Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Zielgruppe. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/13543/zielgruppe-v7.html>. Datum des Zugriffs: 15.November.2017

Faktoren „Erfahrung“, „Lage“ und „Objektabhängigen Faktoren“, welche alle einen Einfluss auf die Zielgruppe haben.

Gut die Hälfte der befragten Experten haben die Zielgruppenorientiertheit als maßgebenden Faktor für den Erfolg beschrieben. Ein guter Projektentwickler muss genau wissen, welche Zielgruppe auf welche Lage bei welchen Ansprüchen zu welchem Marktpreis reflektiert. Die Assetklasse der Wohnbauprojektentwicklungen hat es tendentiell leichter, da der Markt größer und besser zu beobachten ist. Bei den gewerblichen Projektentwicklern bedarf es jeweils immer einen guten Draht (Korrelation mit dem Faktor „Netzwerk“) und laufende Kommunikation mit den Investoren und Gewerbetreibenden, welche Bedürfnisse (Erfahrungsgemäß meist Renditeansprüche und Lageanforderungen) es zu befriedigen gilt.

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass es wichtig ist seine, mit der Projektentwicklung beabsichtigte, Zielgruppe hinsichtlich ihrer Erwartungen und Preisgrenzen gut zu kennen, da besonders in der frühen Phase der Projektentwicklung die wesentlichen Stellschrauben zum Steuern dieses Faktors vorhanden sind.

Ausgewählte Codierungsauszüge:

CASE: B

CODE: Zielgruppenorientiertheit

„das entscheidende ist immer ich habe einen auftraggeber, einen investor - der verfolgt gewisse ziele. ich kann natuerlich meine persoenlichen meinungen da mit einbringen, was ich hoffe dass auch gewuenscht wird, aber kernthema ist einfach immer der tut das ja nur um ein geld zu verdienen. das ist die kernaussage. sonst wuerde er nicht bauen, das waere ja widersinnig. und dieses denken muss man einfach mittragen koennen.“¹⁶⁴

CASE: F

CODE: Zielgruppenorientiertheit

„ich muss immer schauen wer nutzt das und was braucht er. der wörthersee-kunde braucht etwas anderes als der student in graz. der ein-euro-shop braucht eine andere einrichtung als ein luxusshop.“¹⁶⁵

¹⁶⁴ Codierungsauszug aus dem Interview B, Gewerbeprojektentwicklung (siehe Anhang)

¹⁶⁵ Codierungsauszug aus dem Interview F, Gewerbeprojektentwicklung (siehe Anhang)

CASE: C

CODE: Zielgruppenorientiertheit

„man muss auch aufpassen, auch wenn man von immobilienhype spricht, aber irgendwo in einem höheren preissegment ist die luft dann auch sehr dünn. wie viele können es sich dann letztlich leisten, die sind auch alle sehr gut wohnversorgt. der ist dann nur bereit viel geld auszugeben wenn er sich verbessert und dann muss man auch was bieten was besser ist, als das haus bzw. die wohnung die er schon hat. da ist die luft sehr dünn.“¹⁶⁶

Zusammenfassende Übersichtsgrafik:

*) Die Beeinflussbarkeit bezieht sich auf die Möglichkeiten des Projektentwicklers den Erfolgsfaktor zu beeinflussen.

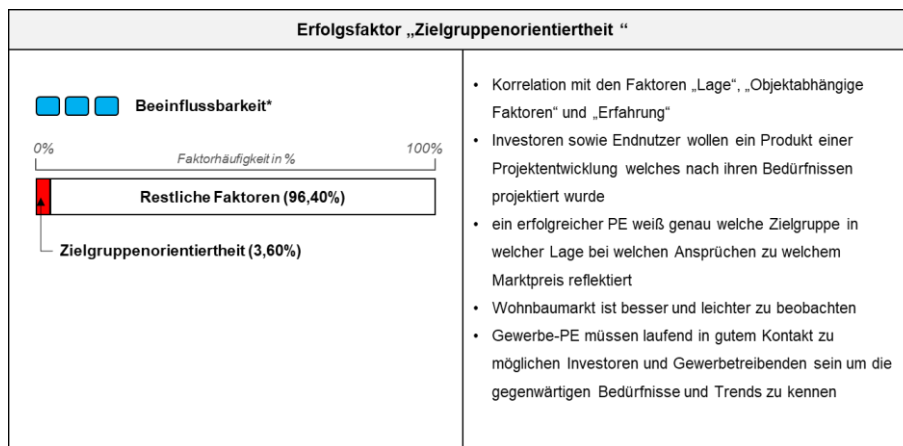


Abb. 39: Übersichtsgrafik betr. "Zielgruppenorientiertheit"¹⁶⁷

4.15 Faktor „Vision“

Definition:

Der Erfolgsfaktor „Vision“ beschreibt den positiven Einfluss durch eine ausgeprägte Vorstellungskraft welche meist eine große Tragweite besitzt und die Grenzen des Gewöhnlichen häufig übersteigt.

Interpretation:

Zwei von sechs befragten Projektentwicklern sehen hinter jeder Projektentwicklung, welche das Attribut „Stadtentwicklung“ verdienen, eine anfängliche Vision als Initialzündler. Wie beim Erfolgsfaktor „Lage“ bereits

¹⁶⁶ Codierungsauszug aus dem Interview C, Wohn-/Bürobauprojektentwicklung (siehe Anhang)

¹⁶⁷ Eigene Darstellung

erwähnt kann grundstücksbezogene Projektentwicklung in einer A-Lage nur ein A-Projekt entwickeln – bei Stadtentwicklungen ist der Maßstab hingegen größer. Eine starke Vision in Verbindung mit der nötigen Finanzkraft und dem dazugehörigen Willen kann es schaffen ein erfolgreiches Projekt zu entwickeln, welches das unmittelbare Umfeld hinsichtlich seiner Lagebewertung definitiv aufwertet. So kann es auch schon vorkommen, dass Visionäre Initialzündler für weitere Projektentwicklungen – auch anderer Unternehmungen – sind, weil die Umgebung plötzlich projektgeschuldet aufgewertet wurde, was die Kette immer wieder neu in Gang setzt, bis die betroffene Gegend innerhalb eines Zeithorizonts von Jahrzehnten massiv aufgewertet wurde.

Aber auch im kleineren Betrachtungsmaßstab sind projektbezogene Visionen von Vorteil. Bündelt man, oftmals hochgegriffene, Visionen mit klassischen Erfahrungswerten ergeben sich für diverse Projektentwicklungen häufig alternative Sichtweisen, welche durchaus den richtungsweisenden Erfolgsanstoß im Zuge der Projektinitiierung liefern können.

Ausgewählte Codierungsauszüge:

CASE: F

CODE: Vision

„wenn man heute das thema stadtentwicklung bespricht: ich kann nur auf einem b-grundstück ein b-projekt, auf einem c-grundstück ein c-projekt und auf einem a-grundstück ein a-projekt umsetzen, das ist unsere struktur. wenn man heute so viel finanzkraft und vor allem aber auch den willen hat ist das sehr wohl möglich. beispielsweise graz, ganz extrem rund ums kunsthaus. zu meiner studienzeit wollte niemand rechts der mur wohnen. heute hat sich das ganze lendgebiet rund ums kunsthaus richtig gut entwickelt. es gibt hier schöne wohnbauten, attraktive kaffeehäuser - die ganze gegend hat sich massiv entwickelt. das sind faktoren, das dauert 10,20,30 jahre.“¹⁶⁸

CASE: E

CODE: Vision

„und dann sagen wir ok wir bekommen dort die flächen zusammen, können uns das produkt vorstellen. das hat viel mit vorstellung bzw. vision zu tun wo man sagt wir glauben an diesen standort.“¹⁶⁹

¹⁶⁸ Codierungsauszug aus dem Interview F, Gewerbeprojektentwicklung (siehe Anhang)

¹⁶⁹ Codierungsauszug aus dem Interview E, Wohn-/Bürobauprojektentwicklung (siehe Anhang)

CASE: E

CODE: Vision

„wenn sie aber stadtentwicklung machen können wo man sagt, man macht aus einer b-lage auch, mit gewissen maßnahmen eine a-lage, weil man dort höhere qualität unterbringt und die auch in einem schönen, adäquaten umfeld positioniert werden kann. dann ist es möglich aus einer b-lage eine a-lage zu machen. und dann fliegt das. aber das ist eher vom maßstab her. weil dann beeinflusst ja das projekt die umgebung weil es so groß ist ansonsten ist es ja umgekehrt so dass die umgebung das projekt beeinflusst.“¹⁷⁰

Zusammenfassende Übersichtsgrafik:

*) Die Beeinflussbarkeit bezieht sich auf die Möglichkeiten des Projektentwicklers den Erfolgsfaktor zu beeinflussen.

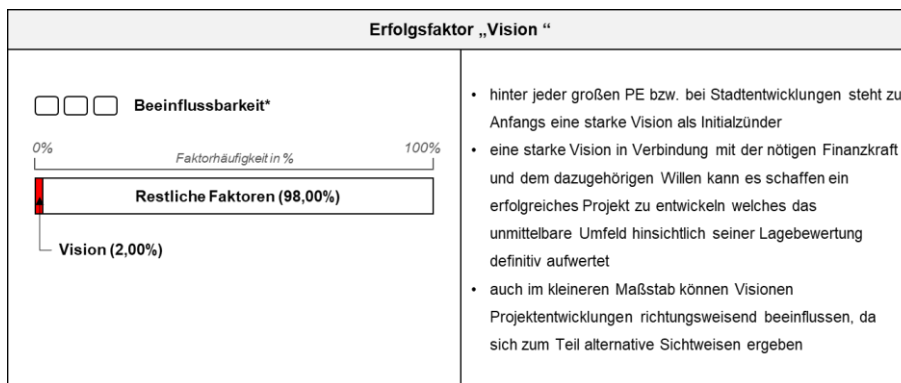


Abb. 40: Übersichtsgrafik betr. "Vision"¹⁷¹

4.16 Faktor „Individualität/USP“

Definition:

Der Erfolgsfaktor „Individualität/USP“ (USP = Unique Selling Proposition) lässt sich in seiner Definition gemäß Esch und Markgraf wie folgt beschreiben:

„Der USP soll durch Herausstellen eines einzigartigen Nutzens das eigene Angebot von den Konkurrenzangeboten abheben und den Konsumenten zum Kauf anregen. Durch Marktsättigung und objektive Austauschbarkeit der Produkte erlangt der USP zunehmend an Bedeutung.“¹⁷²

¹⁷⁰ Codierungsauszug aus dem Interview E, Wohn-/Bürobauprojektentwicklung (siehe Anhang)

¹⁷¹ Eigene Darstellung

¹⁷² ESCH, F.-R.; MARKGRAF, D.: Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Unique Selling Proposition (USP). <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/81361/unique-selling-proposition-usp-v8.html>. Datum des Zugriffs: 15.November.2017

Interpretation:

Wie bereits in den theoretischen Grundlagen in Kapitel 1 erwähnt wurde ist eine Besonderheit der Immobilienprojektentwicklung, dass jedes Projekt für sich ein Unikat darstellt.

Zwei von sechs befragten Experten haben die Individualität bzw. die Einzigartigkeit (USP) als Erfolgsfaktor in der frühen Phase der Projektentwicklung ausdrücklich erwähnt. Es wird hierbei von Erfolg gesprochen, wenn man die Projektentwicklung nicht immer nur nach der Zielgruppe der breiten Masse (Mainstream) entwickelt, sondern dem Projekt auch ein konkretes sowie spezielles Motto (Bsp.: 25hours hotel, Wien Museumsquartier) herumentwickelt, an das man glaubt. Der wesentliche Erfolgstreiber hinter diesem Faktor ist die Einzigartigkeit am Markt, welche beim Kunden spürbar ankommt und mit einem Projekterfolg belohnt wird.

Ausgewählte Codierungsauszüge:

CASE: E

CODE: Individualität/USP

„ja, neue ideen. nicht immer nur der mainstream gewinnt sondern auch und das sieht man immer wieder, da gibts tolle beispiele wenn man sagt man entwickelt heute ein projekt mit irgend einem speziellen motto woran man glaubt und das ist eine neue hervorragende idee. ich glaube schon dass diese alleinstellungsmerkmale in projektentwicklungen ein erfolgsfaktor auch sein können. ich erinnere beispielsweise an dieses jeanshotel in wien, ausgebucht bis ende nie. dieses alleinstellungsmerkmal hat mir in ihrer aufstellung bis jetzt gefehlt ein bisschen. usp - unique selling position. wenn sie diesen usp in irgendeiner art und weise haben, ist das ein wesentlicher faktor wo da kunde sagt wow das muss ich unbedingt habe.“¹⁷³

CASE: C

CODE: Individualität/USP

„das ist nicht nur bei immobilien so, das ist auch bei anderen sachen genauso wie bei autos, gewand, schmuck etc. das ist immer geben und nehmen und die nachfrage bzw. der markt bestimmt was angenommen wird und nachdem muss man sich richten und die produkte schnitzen.“¹⁷⁴

¹⁷³ Codierungsauszug aus dem Interview E, Wohn-/Bürobauprojektentwicklung (siehe Anhang)

¹⁷⁴ Codierungsauszug aus dem Interview C, Wohn-/Bürobauprojektentwicklung (siehe Anhang)

Zusammenfassende Übersichtsgrafik:

*) Die Beeinflussbarkeit bezieht sich auf die Möglichkeiten des Projektentwicklers den Erfolgsfaktor zu beeinflussen.

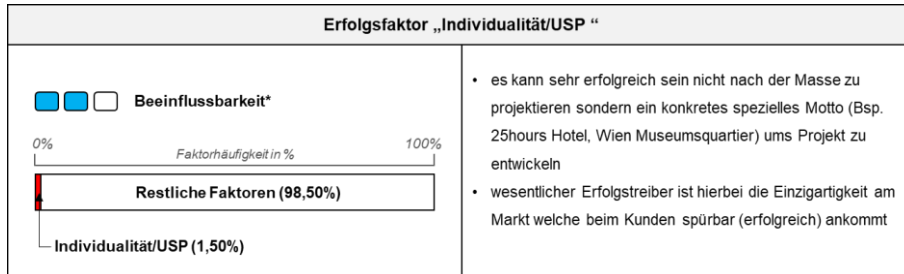


Abb. 41: Übersichtsgrafik betr. "Individualität/USP"¹⁷⁵

4.17 Faktor „Hartnäckigkeit“

Definition:

Der Erfolgsfaktor „Hartnäckigkeit“ beschreibt den positiven Einfluss durch beharrliches Handeln sowie einer langanhaltenden Ausdauer auch bzw. besonders in kritischen Phasen.

Interpretation:

Projektentwickler brauchen in vielerlei Hinsicht eine beharrliche Art. Im Zuge der Projektentwicklung gilt es viele Hürden zu meistern und gegenüber dem großen Wettbewerb zu bestehen. Gerade in der frühen Phase, im Zuge der Grundstücksakquise ist es oftmals der Hartnäckigkeit geschuldet zu geeigneten Grundstücken zu gelangen. Auch behördliche Verfahren sowie die Entwurfs-/Planungsphase bedürfen einer gewissen Hartnäckigkeit. Letztlich geht es doch immer um den besten, nicht um den schnellsten Projekterfolg, weshalb man Entwürfe und Ideen häufig verwerfen und neu denken muss. Hierfür bedarf es einer gewissen Beharrlichkeit.

Genauso muss bedacht werden, dass entgegen dem allgemeinen Image vom „kurzfristigen, schnellen Geld“ mittels Projektentwicklungen ein Irrtum vorliegt. Die Immobilienprojektentwicklung ist ein zähes und langfristiges Geschäft, was dem Projektentwickler wie oben erwähnt einiges an Hartnäckigkeit und respektive eine hohe Ausdauer abverlangt – besonders bei behördlichen Differenzen samt deren Lösungsfindung.

¹⁷⁵ Eigene Darstellung

Ausgewählte Codierungsauszüge:

CASE: C

CODE: Hartnäckigkeit

„hartnäckigkeit. sachen einfordern. weil wenn man das nicht macht ist man auch immer zweiter sieger.“¹⁷⁶

CASE: C

CODE: Hartnäckigkeit

„der größte erfolg in der projektentwicklung ist der, dass man sich nicht mit der erstbesten möglichkeit der bebauung zufrieden gibt sondern wirklich lange, lange überlegt wie man die liegenschaft bestmöglich entwickeln kann. das heißt nicht mit dem erstenwurf des architekten, nicht mit dem zweitwurf des architekten zufrieden sein auch wenn das schon gut aussieht. salopp auf steirisch: der hund liegt meistens im detail. die knochenarbeit ist die, dass man die projektentwicklung wirklich die planung oft 5,6,10 mal überarbeitet wirklich bis auf den letzten quadratmeter bis auf den letzten grundriss der wohnung. weil es muss alles passen weil es nutzt mir nichts wenn das super aussieht und am schluss kommt man drauf die letzten 5 wohnungen gehen nicht weil der zuschnitt nicht passt.“¹⁷⁷

CASE: F

CODE: Hartnäckigkeit

„liquidität ist natürlich ein thema, das permanent ist. man muss den atem haben auch mal phasen wo es mal nicht so gut ist durchzustehen und man muss beharrlich an seinen zielen arbeiten. jeder der glaubt, dass er kurzfristig schnell geld verdienen wird und das ewig so weiter geht ist auf verlorenem posten. die immobilienprojektentwicklung ist ein langfristiges geschäft, es ist ein sehr zähes geschäft es gibt auch einen sehr hohen mitbewerb und man braucht ein gewisses durchhaltevermögen. man muss ein sogenannter steher sein. man bekommt viel negativen einfluss von aussen.“¹⁷⁸

¹⁷⁶ Codierungsauszug aus dem Interview C, Wohn-/Bürobauprojektentwicklung (siehe Anhang)

¹⁷⁷ Codierungsauszug aus dem Interview C, Wohn-/Bürobauprojektentwicklung (siehe Anhang)

¹⁷⁸ Codierungsauszug aus dem Interview F, Gewerbebauprojektentwicklung (siehe Anhang)

Zusammenfassende Übersichtsgrafik:

*) Die Beeinflussbarkeit bezieht sich auf die Möglichkeiten des Projektentwicklers den Erfolgsfaktor zu beeinflussen.

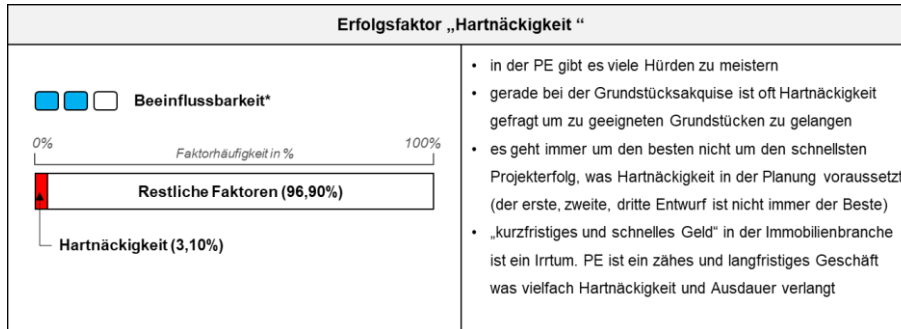


Abb. 42: Übersichtsgrafik betr. "Hartnäckigkeit"¹⁷⁹

4.18 Faktor „Wettbewerbsvorteil“

Definition:

Der Erfolgsfaktor „Wettbewerbsvorteil“ beschreibt den Erfolgseinfluss von relativen Vorteilen gegenüber dem marktrelevanten Wettbewerb. Beispielhafte Wettbewerbsvorteile sind Preisvorteile, Strukturvorteile sowie ein Wissensvorsprung gegenüber dem Wettbewerb.

Interpretation:

Ein Vorteil gegenüber dem Wettbewerb korreliert oftmals stark mit den Erfolgsfaktoren „Netzwerk“ und „Rahmenbedingungen“, wird an dieser Stelle jedoch als eigener Erfolgsfaktor angeführt. Einer von sechs befragten Experten, der Gewerbeprojektentwicklung zugehörig, hat den Faktor Wettbewerbsvorteil als oftmals essentiell für den Erfolg dargestellt, da gerade in der frühen Phase von Projektentwicklungen der Informationsstand tendenziell gering ist. Erfährt man nun – auf Basis eines funktionierenden Netzwerkes – von Liegenschaften mit reiner Bürowidmung, welche in absehbarer Zeit eine Widmung für Wohnbau erhalten sollen liegt der Wissensvorsprung dem Wettbewerb gegenüber sowie der einhergehende Erfolgsvorsprung auf der Hand.

¹⁷⁹ Eigene Darstellung

Ausgewählte Codierungsauszüge:

CASE: B

CODE: Wettbewerbsvorteil

„beispielsweise haben wir bei einer liegenschaftsbewertung mit reiner buerwidmung in erfahrung gebracht, dass eine neue widmung auch auf wohnbau angedacht ist. hier ist der erfolgfaktor das wissen, was andere nicht haben.“¹⁸⁰

CASE: B

CODE: Wettbewerbsvorteil

„massiv, ja. man muss politisch jemanden sitzen haben der dir das zutraegt und dir das entsprechend lenkt. war bis jetzt so und ich habe das auch immer nur so erlebt. bei einer erfolgreichen umsetzung muss ich leute kennen die das von einer gewissen staerkeren position heraus mittragen, sonst habe ich keine chance.“¹⁸¹

Zusammenfassende Übersichtsgrafik:

*) Die Beeinflussbarkeit bezieht sich auf die Möglichkeiten des Projektentwicklers den Erfolgsfaktor zu beeinflussen.

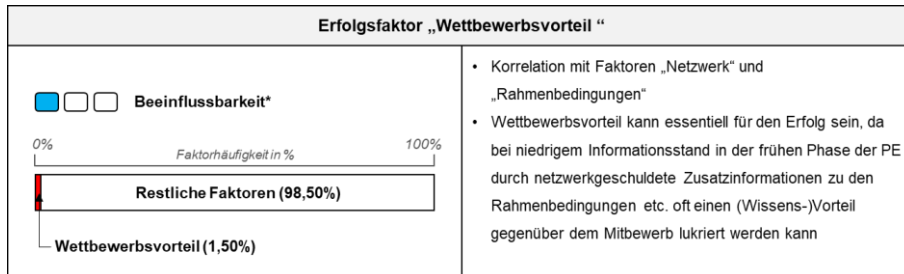


Abb. 43: Übersichtsgrafik betr. "Wettbewerbsvorteil"¹⁸²

¹⁸⁰ Codierungsauszug aus dem Interview B, Gewerbeprojektentwicklung (siehe Anhang)

¹⁸¹ Codierungsauszug aus dem Interview B, Gewerbeprojektentwicklung (siehe Anhang)

¹⁸² Eigene Darstellung

4.19 Faktor „Kauf-/Mietpreis“

Definition:

Der Erfolgsfaktor „Kauf-/Mietpreis“ bezeichnet den in Geldeinheiten ausgedrückten Tauschwert eines Immobilienobjekts zum Kauf bzw. zur Miete.¹⁸³

Interpretation:

Einer von sechs befragten Experten hat im Zusammenhang mit dem Erfolgsfaktor „Lage“ davon gesprochen, dass letztlich nicht nur die Lage ein Erfolgsgarant ist, sondern auch der Preis selbst. Der befragte Projektentwickler, aus der Branche der Gewerbeprojektentwickler, ist der Meinung, dass sich – solange der Preis entsprechend niedrig ist – vieles auch in „schlechten“ Lagen verkaufen lässt, wobei hier der Preis klar als Erfolgstreiber fungiert.

Dass der Preis als alleiniger Erfolgsfaktor gilt, der jede Lage und jedes Objekt verkaufbar macht wird am realen Markt vermutlich keine pauschale Gültigkeit besitzen. Fakt ist jedoch, dass der Preis in einem erfolgreichen Zusammenspiel aus den Faktoren „Objektabhängige Faktoren“, „Qualität“, „Lage“ und „Zielgruppenorientiertheit“ absolut als Erfolgsfaktor zu betrachten ist und die Absicht erfolgreiche Projektentwicklung mittels entsprechender Preispolitik durchzuführen bereits in der Projektinitiierungsphase berücksichtigt werden muss.

Ausgewählte Codierungsauszüge:

CASE: F

CODE: Preis

„verkaufen kann ich alles - wenn der preis stimmt. ich kann wahrscheinlich eine wohnung mit blick auf die ubahn unter der eisenbahn auch verkaufen, wenn sie entsprechend billig ist. natürlich ist die lage ein entsprechender erfolgswort der 3l gibts ja schon seit ewigkeiten. nur ein wesentlicher faktor ist auch der preis. vielleicht wenn man von immobilien abschweift und zu autos geht - ich bin relativ autofanatich - wenn sie vor 10 jahren zu mir gesagt hätten, dass sich ein dacia mit uhralteilen die zum teil 15 jahre alt sind in österreich super verkauft hätte ich gesagt: nie! die haben zuwachsahlen, dass der rauch aufgeht. die verkaufen sich wie die warmen semmeln. und man sieht über den preis geht alles. man kann auch ein backhendl um 1,40 euro verkaufen dass nach nichts schmeckt - hauptsache es ist billig.“¹⁸⁴

¹⁸³ Vgl. PIEKENBROCK, D.: Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Preis. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54632/preis-v5.html>. Datum des Zugriffs: 16.November.2017

¹⁸⁴ Codierungsauszug aus dem Interview F, Gewerbeprojektentwicklung (siehe Anhang)

Zusammenfassende Übersichtsgrafik:

*) Die Beeinflussbarkeit bezieht sich auf die Möglichkeiten des Projektentwicklers den Erfolgsfaktor zu beeinflussen.

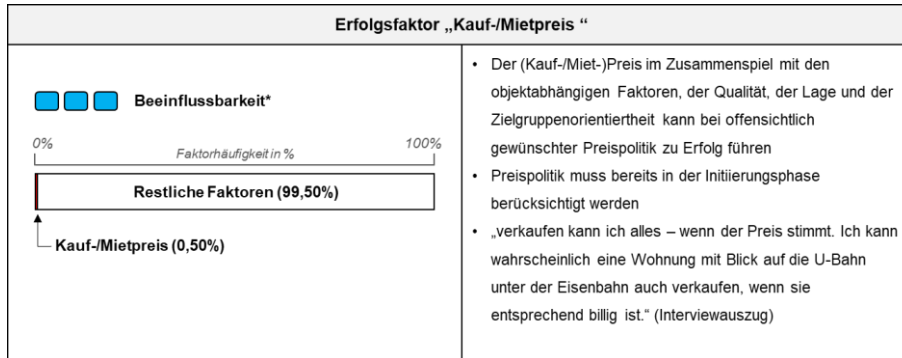


Abb. 44: Übersichtsgrafik betr. "Kauf-/Mietpreis"¹⁸⁵

¹⁸⁵ Eigene Darstellung

5 Fazit

Die einzelnen, mittels der induktiven Kategorienbildung, erhobenen Erfolgsfaktoren wurden im vorangehenden Kapitel bereits eingehend interpretiert. Was für eine Erkenntnis lässt sich nun jedoch daraus schließen? Gibt es einzelne Faktoren, ohne die ein Immobilienprojekt per se nicht erfolgreich sein kann? Nein, diese Faktoren konnten auch im Zuge dieser Arbeit nicht generiert werden. Jedoch gibt es einige Faktoren, besonders jene, welche jeweils von allen Befragten einheitlich als maßgebliche Faktoren für den Projekterfolg beschrieben wurden. Zum einen ist das natürlich die Lage des Grundstücks. Anhand der Lage des Grundstücks lässt sich die Projektzielgruppe definieren, welche letztlich den Abnehmer des Projekts darstellt und folglich von großer Bedeutung für den Projekterfolg ist. Zum anderen sind die Rahmenbedingungen und der Faktor Machbarkeitsstudie wiederum an die Lage bzw. das Grundstück gebunden und von enormer Wichtigkeit, denn stimmen die Rahmenbedingungen für das geplante Projekt nicht, wirkt sich dies unweigerlich auch auf den Erfolg aus. Meist in Form eines gescheiterten Projekts, weshalb eine gute und fundierte Machbarkeitsstudie besonders in der frühen Phase ein guter Indikator für Projekterfolg ist – zumindest was die Berücksichtigung der Rahmenbedingungen, rechtlich und behördlich (im Rahmen des prüfbar) betrifft. Ein weiterer Faktor ohne den lt. den befragten Projektentwicklungsexperten keine erfolgreiche Projektentwicklung möglich ist, ist der Erfolgsfaktor des Netzwerks. Ohne ein fundiertes Netzwerk wird man kaum an ein marktattraktives Grundstück – egal in welcher Assetklasse – kommen und auch in weiterer Folge ebnet sich der behördliche Weg bei Weitem nicht so geradlinig als bei entsprechend vorhandener Netzwerkstruktur. Ebenso wurde von allen befragten Experten die Bedeutung von Partnerschaften hervorgehoben. Funktionierende Partnerschaften (Bsp.: Gesellschafter, Architekten, Fachplaner, etc.) sollen bereits möglichst früh geschlossen werden um das Projektteam sinnvoll zu ergänzen und um gemeinsam das beste Ergebnis aus der jeweiligen Projektentwicklung im Rahmen eines guten Arbeitsklimas zu erarbeiten bzw. entwickeln.

Alle diese Faktoren gelten als unabdingbar, hinsichtlich des Erfolgs in der frühen Phase der Projektentwicklung. Betrachtet man jedoch die gesamten Einzelinterpretationen für sich, welche exakt neunzehn erarbeitete Faktoren umfassen (siehe Kapitel 4), so lässt sich feststellen, dass viele der genannten Erfolgsfaktoren zwar durchaus alleine für sich stehen sollen und selbstverständlich auch können, jedoch erst bzw. gerade in ihrem Zusammenspiel den optimalen Wirkungsgrad entfalten. In Summe kann man also anmerken, dass alle Faktoren zwar für sich selbst stehen aber grundsätzlich an beliebiger Stelle eine gemeinsame Schnittmenge besitzen und unter gewissen Betrachtungsumständen teilweise sogar miteinander verschmelzen (Bsp.: Die Rahmenbedingungen sind defakto an die Lage gebunden, gelten jedoch zu Recht auch als eigenständiger Erfolgsfaktor).

Aus Sicht des Autors und seinen im Zuge der Arbeit gewonnenen Erfahrungen aus den Interviews und deren Auswertung ist der Erfolg einer Projektentwicklung in der frühen Phase besonders stark vom Netzwerk bzw. den Netzwerkfähigkeiten des Projektentwicklers abhängig um – wie zuvor bereits erwähnt – zum einen überhaupt erst an entsprechende Grundstücke zu gelangen und zum anderen um die Projektideen dann auch so verlustfrei wie möglich behördlich sowie rechtlich durchzusetzen. Zudem ist einer der Kernfaktoren natürlich auch die Lage selbst, denn sie ist der einzig bindende Faktor einer Projektentwicklung an der sich nach Ankauf der Liegenschaft nichts mehr ändern lässt (abgesehen vom neuerlichen Liegenschaftsverkauf) weswegen der nächste Erfolgsfaktor hier nahtlos in seiner Wichtigkeit anknüpft: die Machbarkeitsstudie. Eine erfolgreiche Projektentwicklung ohne fundierte Machbarkeitsstudie, welche die Rahmenbedingungen, den Markt und die Zielgruppe berücksichtigt ist vermutlich durch Zufall geschehen, denn eine ehrliche Due Diligence bzw. Machbarkeitsstudie durchzuführen ist absolut empfohlen und aus Sicht des Autors nahezu verpflichtend.

Zusammengefasst lässt sich also die Aussage treffen, dass es den einen „Überfaktor“ nicht gibt, welcher eine positive und eine negative Projektentwicklung ausmacht. Dennoch bilden die, in Kapitel 4 interpretierten, Erfolgsfaktoren eine gute Übersicht dessen ab, was den Erfolg einer Projektentwicklung bereits in den Anfangsstadien maßgeblich beeinflusst und dienen somit als hilfreiche Wissensstütze, was im Zeitfenster von der Projektrealisierung bis zur Projektkonkretisierung alles hinsichtlich der Erfolgssteigerung beachtet werden kann bzw. muss.

Der zusammenfassenden Übersichtlichkeit geschuldet stellen nachfolgende Abbildungen 45-50 die jeweiligen Erfolgsfaktoren stichwortartig dar und bilden zudem die zugehörige Faktorhäufigkeit¹⁸⁶ sowie die Beeinflussbarkeit des Erfolgsfaktors ab.

¹⁸⁶ Die „Faktorhäufigkeit“ bezieht sich auf die prozentuelle Häufigkeit von allen kodierten Textstellen, was bezogen auf den beispielhaft angeführten Faktor „Strategische Partnerschaften“ so viel bedeutet, als das 14,40 % aller kodierten Textpassagen auf den Erfolgsfaktor „Strategische Partnerschaften“ zurückzuführen sind.

*) Die Beeinflussbarkeit bezieht sich auf die Möglichkeiten des Projektentwicklers den Erfolgsfaktor zu beeinflussen.

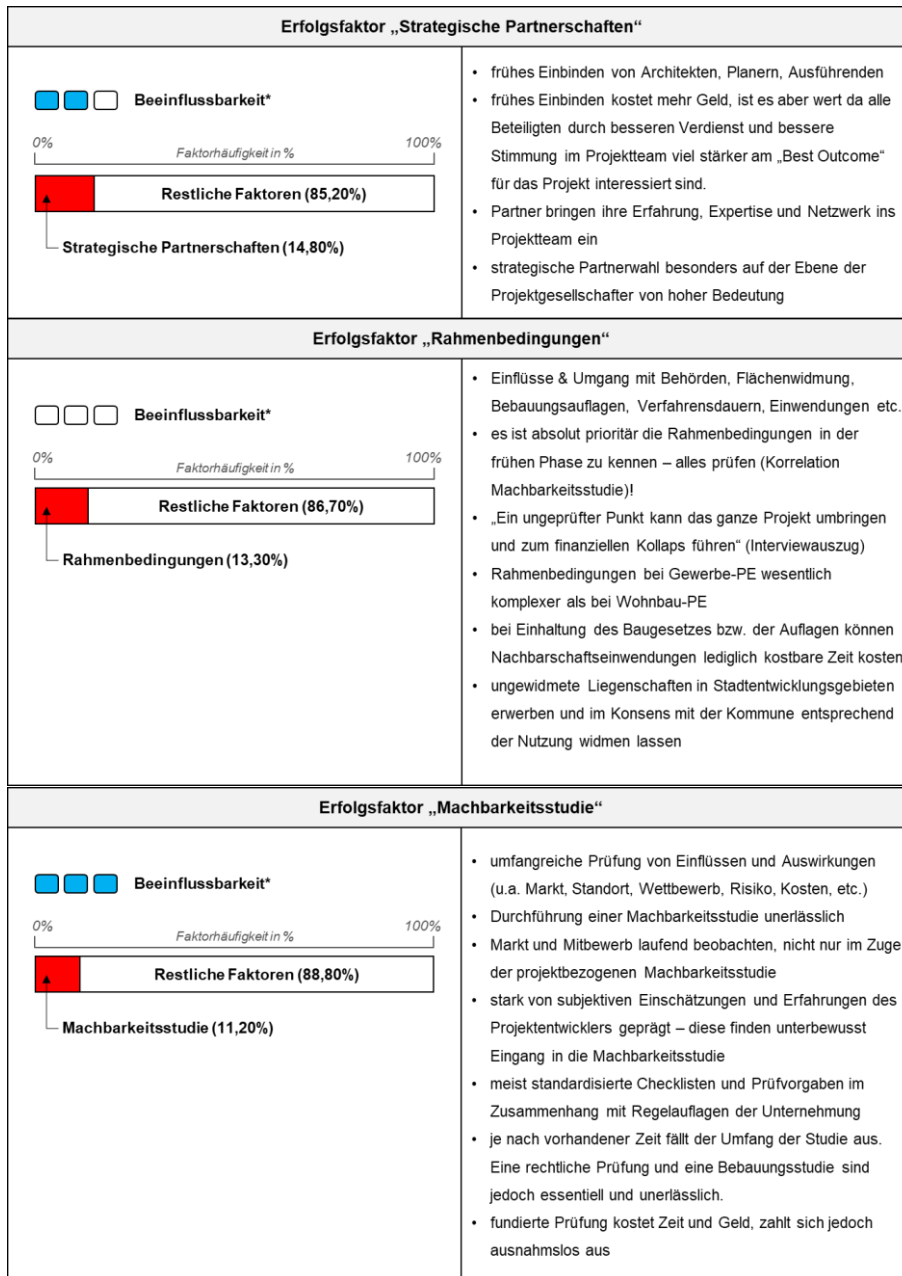


Abb. 45: Zusammenfassende Übersichtsgrafik¹⁸⁷

¹⁸⁷ Eigene Darstellung

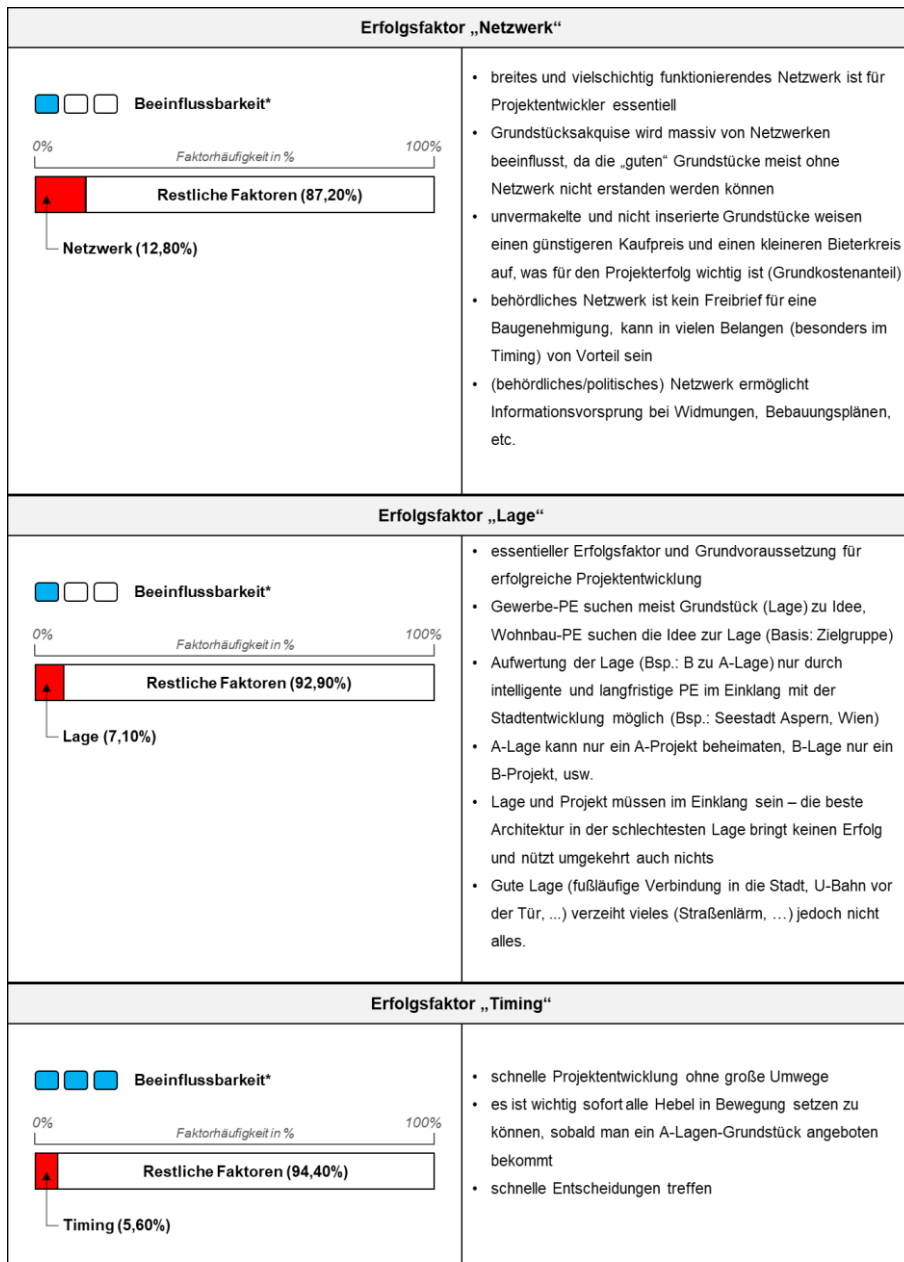


Abb. 46: Zusammenfassende Übersichtsgrafik¹⁸⁸

¹⁸⁸ Eigene Darstellung

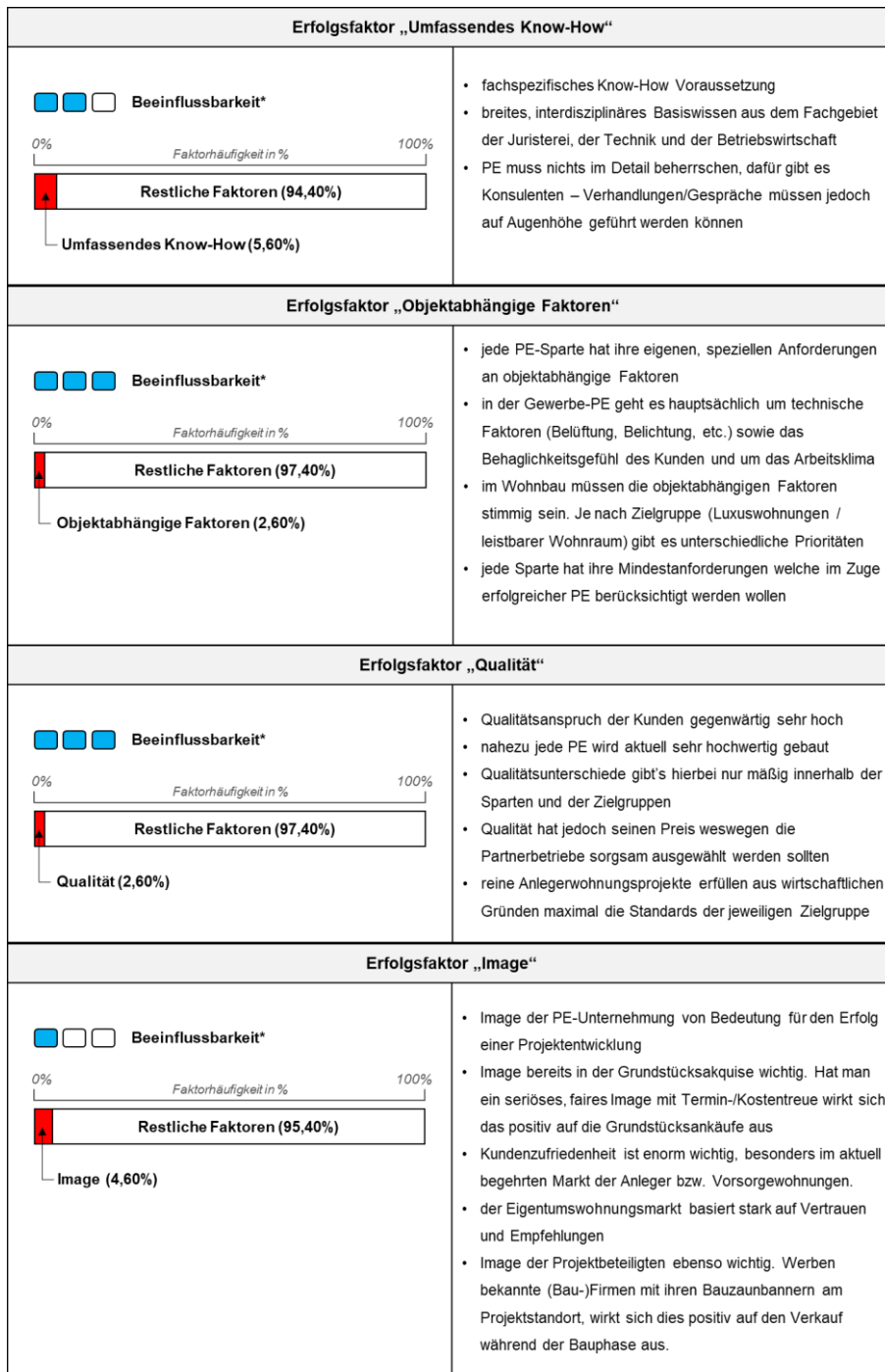


Abb. 47: Zusammenfassende Übersichtsgrafik¹⁸⁹

¹⁸⁹ Eigene Darstellung




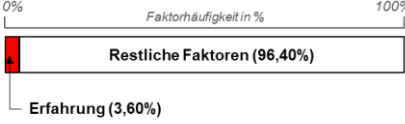

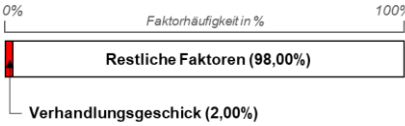


Erfolgsfaktor „kurze Entscheidungswege“	
<p>  Beeinflussbarkeit* </p> <p> 0% 100% Faktorhäufigkeit in % </p> <p>  </p> <p>Restliche Faktoren (98,00%)</p> <p>Kurze Entscheidungswege (2,00%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • in der frühen Phase der PE müssen besonders viele wichtige Entscheidungen getroffen werden • kurze Entscheidungswege ohne lange Umwege in den verschiedensten Hierarchieebenen sind wichtig für den Erfolg • lange Entscheidungen kosten viel Energie und Zeit was der PE oftmals den Schwung nimmt denn Leerlauf ist letztlich unwirtschaftlich • es kommt nicht immer darauf an die „richtige“ Entscheidung zu treffen, sondern überhaupt eine zu treffen.
Erfolgsfaktor „Erfahrung“	
<p>  Beeinflussbarkeit* </p> <p> 0% 100% Faktorhäufigkeit in % </p> <p>  </p> <p>Restliche Faktoren (96,40%)</p> <p>Erfahrung (3,60%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Erfahrung spielt von Beginn an eine große Rolle • Erfahrungsbezogene Inputs bei der Grundstückswahl bzw. Machbarkeitsstudie bis zur Formung des Produkts selbst • gerade in der Phase der Projektinitiierung ist die Erfahrung oftmals für Erfolg mitverantwortlich • (Grundstücks-)Analysen sind teilweise stark subjektiv, weswegen Erfahrungswerte von großem Wert sind
Erfolgsfaktor „Verhandlungsgeschick“	
<p>  Beeinflussbarkeit* </p> <p> 0% 100% Faktorhäufigkeit in % </p> <p>  </p> <p>Restliche Faktoren (98,00%)</p> <p>Verhandlungsgeschick (2,00%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Korrelation mit Faktoren „Umfassendes Know-How“ und „Netzwerk“ • Basiswissen auf dem jeweiligen Verhandlungsgebiet ist erforderlich • den Verhandlungspartner zu kennen (Netzwerk) kann zusätzliche (subjektive) Vorteile lukrieren • PE benötigen Überzeugungskraft und Fingerspitzengefühl und eine vertraute Ausstrahlung • argumentativ starke und gut verkaufte Verhandlungspositionen können den Output bei heiklen Genehmigungsverfahren deutlich verbessern
Erfolgsfaktor „Zielgruppenorientiertheit“	
<p>  Beeinflussbarkeit* </p> <p> 0% 100% Faktorhäufigkeit in % </p> <p>  </p> <p>Restliche Faktoren (96,40%)</p> <p>Zielgruppenorientiertheit (3,60%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Korrelation mit den Faktoren „Lage“, „Objektabhängige Faktoren“ und „Erfahrung“ • Investoren sowie Endnutzer wollen ein Produkt einer Projektentwicklung welches nach ihren Bedürfnissen projiziert wurde • ein erfolgreicher PE weiß genau welche Zielgruppe in welcher Lage bei welchen Ansprüchen zu welchem Marktpreis reflektiert • Wohnbaumarkt ist besser und leichter zu beobachten • Gewerbe-PE müssen laufend in gutem Kontakt zu möglichen Investoren und Gewerbetreibenden sein um die gegenwärtigen Bedürfnisse und Trends zu kennen

Abb. 48: Zusammenfassende Übersichtsgrafik¹⁹⁰

¹⁹⁰ Eigene Darstellung

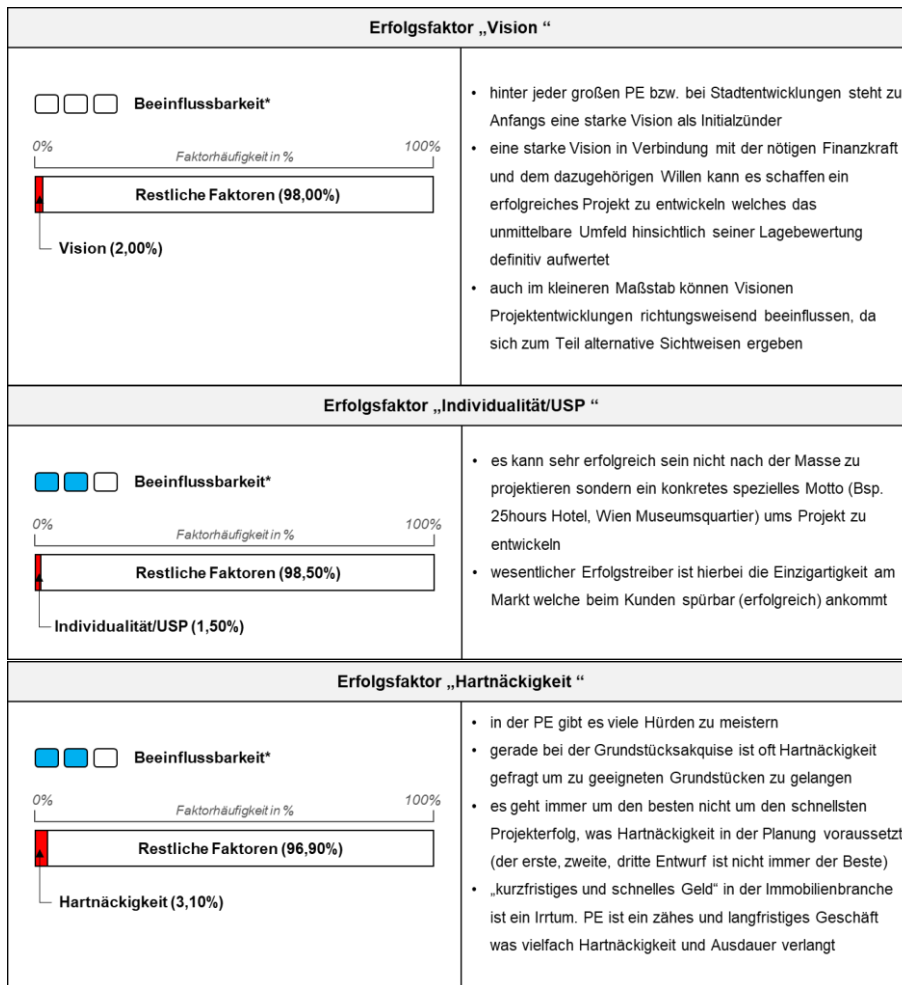


Abb. 49: Zusammenfassende Übersichtsgrafik¹⁹¹

¹⁹¹ Eigene Darstellung

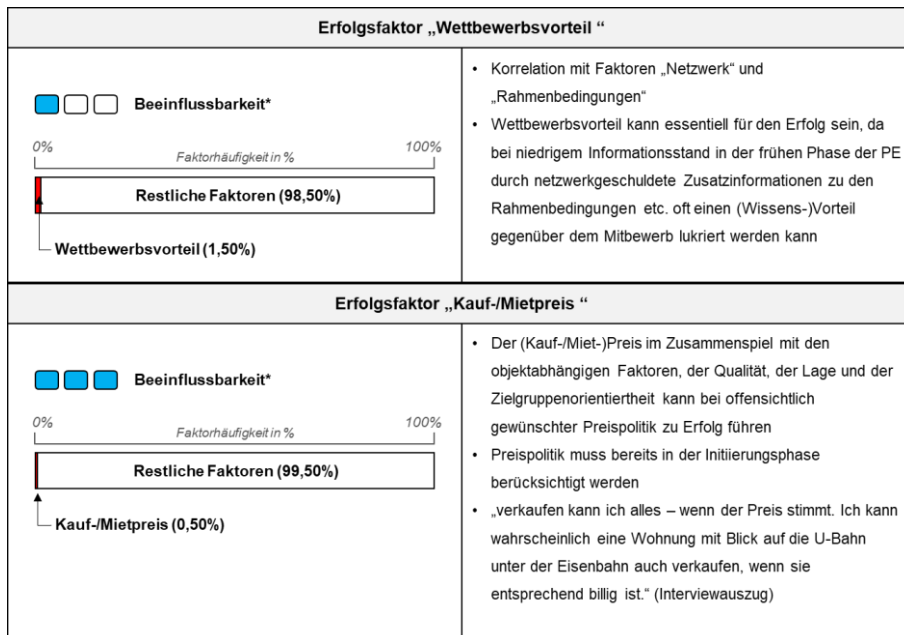
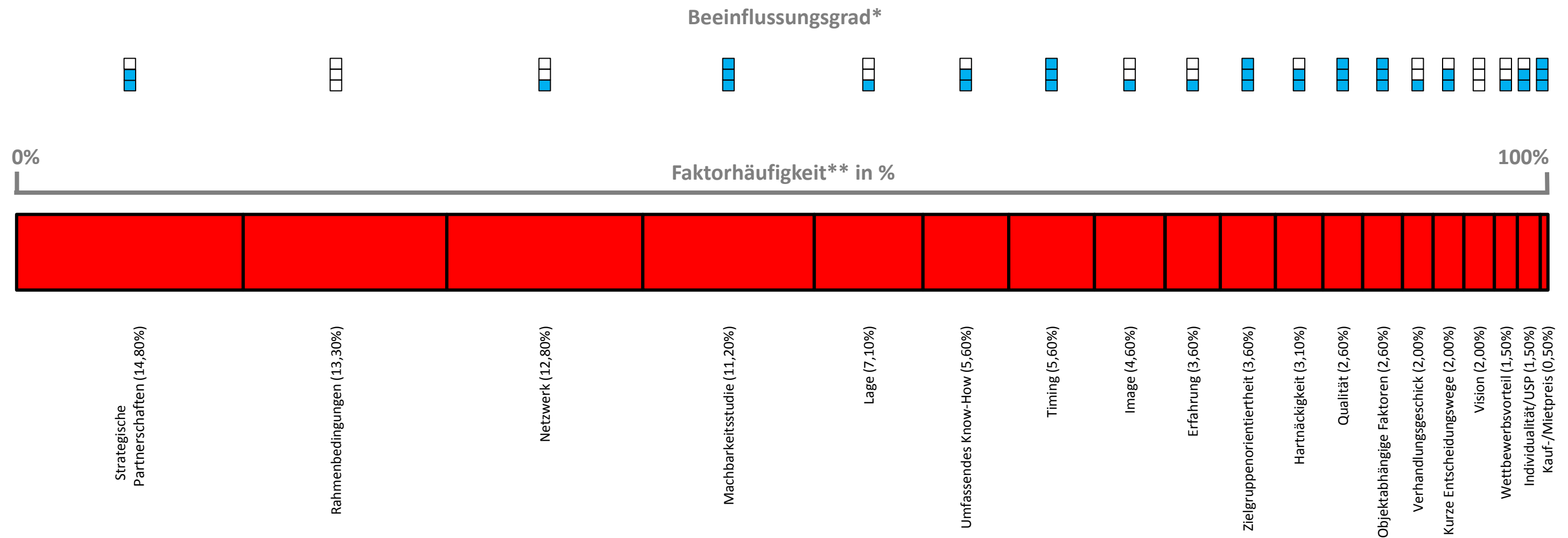


Abb. 50: Zusammenfassende Übersichtsgrafik¹⁹²

Um die, zuvor in der Übersichtsgrafik zusammenfassend aufgelisteten, Erfolgsfaktoren in ihrer Relation zueinander bzw. in ihrer Gewichtung bezogen auf die Faktorhäufigkeit optisch eingehender darzustellen bildet die nachfolgende Seite eine weitere grafische Faktorübersicht ab.

¹⁹² Eigene Darstellung

Zusammenfassende Darstellung der Erfolgsfaktoren in der frühen Phase der Projektentwicklung



Legende:

*) Die „Beeinflussbarkeit“ bezieht sich auf die Möglichkeiten des Projektentwicklers den jeweiligen Erfolgsfaktor zu beeinflussen.

**) Die „Faktorhäufigkeit“ bezieht sich auf die prozentuelle Häufigkeit von allen kodierten Textstellen, was bezogen auf den beispielhaft angeführten Faktor „Strategische Partnerschaften“ so viel bedeutet, als das 14,40% aller kodierten Textpassagen auf den Erfolgsfaktor „Strategische Partnerschaften“ zurückzuführen sind.

6 Ausblick

Ziel dieser Masterarbeit war es Erfolgsfaktoren bezogen auf die frühe Phase der Projektentwicklung über qualitative Befragungen und anschließende Analysen und Interpretationen zu generieren.

Aus den insgesamt sechs durchgeführten Interviews konnten neunzehn Erfolgsfaktoren auf Basis der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring generiert werden. Einige Erfolgsfaktoren (Bsp.: „Strategische Partnerschaften“, „Machbarkeitsstudie“, „Netzwerk“, etc.) wurden zum Teil von allen Interviewpartnern als erfolgsbeeinflussende Faktoren genannt, andere Erfolgsfaktoren (Bsp.: „Vision“, „Hartnäckigkeit“, „Kauf-/Mietpreis“, etc.) wurden zum Teil hingegen nur von einem geringen Teil der Interviewpartner genannt. Die einzelnen Faktoren wurden gemäß den Gütekriterien nach Mayring¹⁹³ prozessorientiert analysiert, erhoben und interpretiert sind teilweise jedoch stark von der Interpretation des Autors und den (Einzel-)Meinungen der sechs Interviewpartner geprägt. Folglich würde eine quantitative Überprüfung der erhobenen Faktoren das Forschungsergebnis verdichten und die Reliabilität der einzelnen Faktoren steigern.

Aus Sicht des Autors wäre es somit interessant mittels der, in dieser Arbeit, explorativ qualitativ erhobenen und generierten Erfolgsfaktoren einen quantitativen Befragungsbogen zu entwickeln und eine quantitative, vergleichbare Analyse auf dem Fundament einer breiten Stichprobe überprüfend durchzuführen.

¹⁹³ Die Gütekriterien nach Mayring haben zum Ziel, das Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse nachvollziehbarer und vergleichbarer zu machen. Siehe hierzu Kapitel 3.3.1

A.1 Anhang

Anhangsverzeichnis:

A.1.1. PZI-Befragungsleitfaden.....	103
A.1.2. Faktor-/Codebuch.....	106
A.1.3. Einwilligungserklärung zur Datenverarbeitung (Muster).....	155

A.1.1 PZI-Befragungsleitfaden:

Einleitungsfragen:

- (1) Wie viele Projekte bzw. welches Projektvolumen (Bsp.: €/Jahr) begleiten Sie im Jahresmittel?
- (2) Welche persönlichen Qualitäten sollte ein angehender Projektentwickler mitbringen?
- (3) Wie schnell müssen Sie beim Grundstückskauf reagieren?
- (4) (Optionale Nachfrage: War es früher anders?)
- (5) Treffen Sie Ihre Entscheidungen hinsichtlich Grundstücksankauf eher „aus dem Bauch heraus“ bzw. auf Erfahrungsbasis oder Entscheiden Sie nach eingehender Grundlagenforschung/Machbarkeitsanalyse?
- (6) (Optionale Nachfrage: Oder ist es letztlich eine Mischung aus beidem?)

Erfolgsbezogene Fragen:

- (7) Wenn Sie an einige Ihrer erfolgreichen Projekte zurückdenken, welche Projekte würden Ihnen hierbei einfallen?
- (8) Welche Faktoren haben hierbei Ihrer Meinung nach eine existentielle Rolle für den Erfolg der zuvor genannten Projekte gespielt?
- (9) Was kommt (erfahrungsgemäß) zuerst: Die Idee, das Grundstück oder das Kapital?
- (10) Ist das Grundstück Ihrer Meinung nach ein unabdingbarer Garant für Erfolg, ganz gemäß dem Prinzip der 3L-„Lage, Lage, Lage“?
- (11) Welchen Zugang haben Sie zur Grundstücksakquise – wie wichtig schätzen Sie ein gepflegtes Netzwerk in der Grundstücksakquise als Basis für Erfolg ein?
- (12) Wie wichtig sind Ihnen die „Rahmenbedingungen“ (Bsp.: Fläwi, Naturschutz, Altlasten, etc.) bei der Suche nach geeigneten Grundstücken?
- (13) Was verstehen Sie, als Projektentwickler, unter dem Begriff „Machbarkeitsstudie“?
- (14) Führen Sie bei Ihren Projektentwicklungen (immer) eine solche „Machbarkeitsstudie“ durch?

- (15) Wenn ja:
- (16) Gibt es hierbei Unternehmensinterne Standards?
- (17) Welche Bedeutung kommt der Machbarkeitsstudie in Ihrem Unternehmen zu?
- (18) Wie viel Energie (finanzielle/personelle Ressourcen) werden jeweils in die Machbarkeitsstudie investiert?
- (19) Wie wichtig schätzen Sie objektabhängige Faktoren (Bsp.: Materialien/Oberflächen, Belichtung, Belüftung, etc.) im Zusammenhang mit Erfolg ein?
- (20) Bürgt höhere Qualität für höhere Erfolgchancen oder reicht das mindestmaß an Qualität?
- (21) Kann man Qualitätsstandards ihrer Meinung nach als Erfolgsfaktoren werten?
- (22) Ist ein bewährtes Team (Stichwort: „strategische Partnerschaften“) im Zuge der Projektausführung ein maßgebender Faktor für Projekterfolg (evtl. auch im Zusammenhang mit der Qualität) oder wird Projekterfolg vielmehr durch reinen Projektgewinn mit engen Verträgen und dem Billigstbieterprinzip definiert?
- (23) Wie ist der Umgang mit den einzelnen Projektpartnern (Bsp.: Planer, Baufirma, Behörde, etc.)?
- (24) Ist ein guter Umgang mit den Projektpartnern als Erfolgsfaktor zu bewerten?
- (25) Wie wichtig ist Ihnen Kundenzufriedenheit bzw. das Image im Zusammenhang mit Erfolg?
- (26) Gibt es Ihrer Meinung nach zusätzliche, bisher noch nicht angesprochene Faktoren für Erfolg?

Misserfolgs- bzw. Risikobezogene Fragen:

- (27) Gibt es Projekte, an die Sie zurückdenken, wenn von „Misserfolg“ bzw. „Risiko“ die Rede ist?
- (28) Welche Faktoren haben hierbei Ihrer Meinung nach eine existentielle Rolle für den Misserfolg bzw. das Scheitern der zuvor genannten Projekte gespielt?
- (29) Prof. Diederichs¹⁹⁴ gliedert Risiken in interne und externe Risiken. Die internen Risiken (Organisation, Termin, Kosten, Qualität, Baugrund) sind lt. Diederichs selbst steuerbar, die äußeren Risiken

¹⁹⁴ DIEDERICHS, C.: Führungswissen für Bau- und Immobilienfachleute. S. -

(Entwicklung/Markt, Vermietung/Verkauf, Standort, Steuer, Genehmigung, Finanzierung, etc.) sind nicht steuerbar. Wie behandeln Sie solche „nicht steuerbaren“ Risiken?

- (30) Ist eines Ihrer bisherigen Projekte an einem Genehmigungsrisiko gestolpert?
- (31) (Optionale Nachfrage, wenn „Ja“: Erläutern Sie bitte...)
- (32) Wie kritisch bewerten Sie diverse Bebauungsaufgaben im Zusammenhang mit Erfolg bzw. Risiko?
- (33) Gibt es Ihrer Meinung nach zusätzliche, bisher noch nicht angesprochene Faktoren für Misserfolg bzw. Risiko?

A.1.2 Faktor-/Codebuch:

Anmerkung:

Wie bereits in der Aufstellung der Transkriptionsregeln erwähnt (siehe Kapitel 3.3.2) sehen die Transkriptionsregeln keinerlei Unterscheidung zwischen Groß- und Kleinschreibung vor. Die nachfolgenden Transkriptionsauszüge des Codebuchs sind folglich ausschließlich in Kleinschreibung verfasst.

Faktoren/Codes: [Strategische Partnerschaften; Umfassendes Know-How; Machbarkeitsstudie; Lage; Image; Netzwerk; Erfahrung; Rahmenbedingungen; Timing; Wettbewerbsvorteil; Hartnäckigkeit; Individualität/USP; Verhandlungsgeschick; Zielgruppenorientiertheit; Qualität; kurze Entscheidungswege; Objektabhängige Faktoren; Vision; Preis]

CASE: A

CODE: Erfahrung

du gehst einfach auf ein grundstueck und denkst dir so, das ists. liste hin liste her das ist es nicht. es sehr viel bauchgefuehl auch dabei. also es gibt jetzt nicht den schimmel wo dann unten rauskommt das grundstueck ist super oder schlecht. aber gewisse dinge kann man natuerlich von vornherein ausschliessen, dass was wird. und gewisse dinge weiss man sofort das wird was

CASE: A

CODE: Erfahrung

AP: erfahrung ist also ein wichtiger faktor fuer erfolg. #00:10:28-2# A: natuerlich, ja.

CASE: C

CODE: Erfahrung

man kann mit erfahrung relativ schnell sagen was man dort machen kann und auch einschätzen

CASE: F

CODE: Erfahrung

viele verkäufer von liegenschaften wollen eine rasche entscheidung. das ist einer der erfolgsk Faktoren, was ich zumindest so mitbekomme, dass man auf grund der erfahrungswerte relativ schnell entscheiden kann. sprich der eigentümer kommt rein spricht mit den entscheidungsträgern welche relativ schnell ja oder nein sagen können. und das ist einer der wesentlichen faktoren. weil wenn wir sagen vielleicht, schauen wir mal, etc. klopf der wo anders an geht vlt. zu einem makler

CASE: B

CODE: Erfahrung

ich glaube es ist eine mischung aus beiden. der erstzugang ist tendentiell eher aus dem bauch, wo ich sage das koennte interessant sein. und dann gehe ich halt hin und mache im zuge meine studien zum standort.

CASE: C

CODE: Erfahrung

AP: das heißt es gibt unternehmensintern vermutlich standartisiert vorbereitete tabellen? #00:21:35-3# C: ja gibt es. aber ob ich ein grundstück bekomme oder nicht ist dann oft abhängig ob ich den verkauf 4% höher oder weniger einschätze. weil das sind die 4% die dir dann unten fürs grundstück überbleiben. das muss man richtig einschätzen. und das sind dann erfahrungswerte, die einschätzung trifft man am ende des tages selbst. #00:21:59-2#

CASE: C

CODE: Erfahrung

AP: das heißt wir können auf den vorherigen punkt anknüpfen, dass entscheidungen eine mischung aus analysetools und erfahrung sind. #00:22:04-3# C: genau, ja.

CASE: C

CODE: Hartnäckigkeit

der größte erfolg in der projektentwicklung ist der, dass man sich nicht mit der erstbesten möglichkeit der bebauung zufrieden gibt sondern wirklich lange, lange überlegt wie man die liegenschaft bestmöglich entwickeln

kann. das heißt nicht mit dem erstenwurf des architekten, nicht mit dem zweitwurf des architekten zufrieden sein auch wenn das schon gut aussieht. salopp auf steirisch: der hund liegt meistens im detail. die knochenarbeit ist die, dass man die projektentwicklung wirklich die planung oft 5,6,10 mal überarbeitet wirklich bis auf den letzten quadratmeter bis auf den letzten grundriss der wohnung. weil es muss alles passen weil es nutzt mir nichts wenn das super aussieht und am schluss kommt man drauf die letzten 5 wohnungen gehen nicht weil der zuschnitt nicht passt.

CASE: F

CODE: Hartnäckigkeit

man muss von der persönlichkeitsstruktur einfach gefestigt sein, beharrlich sein und man muss dran bleiben und weiterhin gas geben. das ist das wo viele scheitern. jetzt ist es sowieso schwer, in der gewerbeentwicklung gibts eine reine verdrängung. es gibt keine weissen flecken mehr. evtl nur in d-lagen, aber von größeren zentren gesprochen gibts keine weissen flecken mehr. es gibt einen alten standort, der wird aufgelassen und der neue lebt auf. und um den grund streiten sich halt viele drum, da muss man sich dann durchsetzen. beharrlich sein, dran bleiben und nicht aufgeben. man muss sich auch permanent weiterentwickeln.

CASE: F

CODE: Hartnäckigkeit

liquidität ist natürlich ein thema, das permanent ist. man muss den atem haben auch mal phasen wo es mal nicht so gut ist durchzustehen und man muss beharrlich an seinen zielen arbeiten. jeder der glaubt, dass er kurzfristig schnell geld verdienen wird und das ewig so weiter geht ist auf verlorenem posten. die immobilienprojektentwicklung ist ein langfristiges geschäft, es ist ein sehr zähes geschäft es gibt auch einen sehr hohen mitbewerb und man braucht ein gewisses durchhaltevermögen. man muss ein sogenannter steher sein. man bekommt viel negativen einfluss von aussen.

CASE: C

CODE: Hartnäckigkeit

hartnäckigkeit. sachen einfordern. weil wenn man das nicht macht ist man auch immer zweiter sieger

CASE: C

CODE: Hartnäckigkeit

hartnäckigkeit in der projektentwicklung wirklich versuchen das projekt so zu entwickeln dass das bestmögliche rauskommt und nicht das einfachste. der einfachste weg ist immer sich gleich mit etwas zufrieden zu geben. das führt meistens nicht zu dem erfolg den man sich wünscht sondern einfach die hartnäckigkeit zu sagen, ok ich schaffe nochmal was besseres.

CASE: C

CODE: Hartnäckigkeit

gibt genauso projekte die schon in sieben jahren genehmigungsphase sind. da kommen wir wieder zum hartnäckigkeitsthema zurück. wir haben diese woche eine baugenehmigung für eines unserer ersten grundstücke in graz bekommen. das hat jetzt glaube ich sieben jahre gedauert. ein zick-zack-kurs sondergleichen.

CASE: C

CODE: Image

ja, es wird immer danach gefragt wer baut und welche firmen arbeiten. ein sehr wichtiger faktor.

CASE: E

CODE: Image

AP: das ist jetzt die kundenzufrieden aus der sicht des bauträgers. wenn sie jetzt an das image der baufirma denken. ist das image der baufirma für sie auch wichtig bzw. als erfolgsfaktor zu sehen? angenommenes szenario: sie starten den bau bei 1/3 verkaufsstatus bei einem 100% verkaufsobjekt. würden sie sagen das image der baufirma hat einfluss auf den erfolg, weil wenn die namhafte baufirma baut kaufen die leute eher in der bauphase, oder bei einer nicht so vertrauenswürdigen baufirma wirkt sich das negativ auf den verkauf aus? #00:16:06-0# E: aus meiner sicht definitiv. wobei es da auch immer wieder auch um die mündigkeit des endkunden selbst geht, ob ihn dieses thema überhaupt interessiert. eine billigstbieterbaufirma zu beauftragen wo man nicht weiß wo die herkommen, wie die leute geschult sind, ist ein zu kurzfristig gedachtes thema. ich glaube, dass die rechnung dann irgendwann einmal ganz am schluss gemacht hat, wenn die gewährleistungsthemen so hoch sind dass sie dann permanent hinfahren zerstören sie sich selbst das eigene image. vorne ist halt am anfang 2% mehr rausgekommen, die machen sie sich hinten dann

auch wieder kaputt. ich würde als projektentwickler sehr wohl nur mit bau-firmen zusammenarbeiten, die einen gewissen namen und status haben den man kennt. es muss jetzt nicht einer von den big 5 sein. es gibt auch kleine, feine bau-firmen im mittelständischen bereich. da gibt es einige bei denen ich sagen würde, mit denen würde ich sofort bauen. das sind so mittelständische unternehmen die haben bis zu 300 leute, die sind sozu-sagen die platzhirschen in ihrer umgebung. die sind beweglich, können gewisse produkte günstiger machen haben aber in summe halt nicht diese schwungmasse in summe so viele große projekte zu machen. aber ich würde keinen no-name nehmen. ich würde nicht die bau-firma xy von irgendwo her nehmen wo ich ganz genau weiß der hat vor 3 monaten konkurs gemacht und jetzt ist seine frau geschäftsführerin und in 6 monaten ist es dann wieder wer anders, oder die mit sozialbetrug arbeiten. mit diesen themen, nein.

CASE: E

CODE: Image

kundenzufriedenheit ist uns sehr wichtig. der kunde ist am ende des tages der, der unser dasein ja auch berechtigt. weil der kauft die wohnung, der übernimmt die wohnung. die wohnung ist die größte einzelinvestition, fast eines jeden österreichers. ist uns also sehr wichtig. es sind natürlich immer wieder kunden dabei die werden sie nie zufrieden stellen können. da sage ich aber auch, da muss man dann irgendwann einmal aufhören.

CASE: E

CODE: Image

weil man einfach sagt ok ich erstehe dort eine wohnung die mir als end-nutzer den und den vorteil bringt, kommuniziere das in einem gewissen umfeld quasi mundpropaganda, es wird aber auch publiziert und dadurch entsteht dem projektentwickler ein mehrwert der sich nicht in einem zwei-jahreszyklus ablesen lässt sondern das dauert halt ein bisschen länger.

CASE: A

CODE: Image

fuer den bau-traeager ist das image wichtig darum baut er auch gerne mit uns. weil uns kennt jeder aber wenn da itschwitsch draufhaengt auf seinem bau-zaun haben die kaeufer schonmal das thema dass sie waeh-rend der bauzeit kaufen. das ist ein riesen zwischenfinanzierungsthema. oft ist es so dass schon 2/3 der wohnungen bei rohbauende weg sind, die vertrauen halt darauf dass die firma die da baut sowie der bau-traeager bis zum ende durchhalten. natuerlich gibts notarielle sicherheiten und so

weiter, aber trotzdem hat keiner eine lust sich am ende dann zum streiten. so und wenn da jetzt ein bekanntes firmenschild haengt und die kennen den bautraeger nicht, dann wissen sie der name buerget fuer qualitaet und indemfall ist das image sicher von vorteil auch fuer den bautraeger.

CASE: C

CODE: Image

AP: wie wichtig ist ihnen kundenzufriedenheit bzw. das image im zusammenhang mit erfolg? #00:16:42-2# C: ja, sehr wichtig weil der vertrieb davon lebt. na gut, wir machen auch projekte für uns selbst wo wir vermieten. da ist die kundenzufriedenheit gleich wichtig. wenn sich das herumspricht, da kann man super mieten - da passt alles. das gleiche im verkauf. man sagt da habe ich 3 wohnungen gekauft, da funktioniert alles, die machen dir alles, die machen auch die vermietung oder man zieht selbst ein und die qualität ist super und wenn es wo hakt wird sich gleich gekümmert. da ist das image nicht aus eitelkeit sondern image als langfristiger, nachhaltiger erfolgsfaktor sehr wichtig.

CASE: F

CODE: Image

das ist das wichtigste überhaupt. also einen seriösen ruf, ein gutes image und ein funktionierendes netzwerk ist das wesentlichste.

CASE: F

CODE: Image

AP: kundenzufriedenheit bzw. image im zusammenhang mit erfolg ist ein wesentlicher erfolgsfaktor? #00:49:09-5# F: ja. sowohl beim endkunden, als auch bei den investoren sehr wichtig.

CASE: F

CODE: Image

einer der erfolgsfaktoren ist natürlich auch der ruf des unternehmens. uns kennt jeder. da is eben wichtig, dass die leute wissen dass zum einen das produkt passt und zum anderen dass die leute wissen dass sie ihr geld bekommen, da der käufer ein seriöses unternehmen ist. das ist wichtig.

CASE: C

CODE: Individualität/USP

nein, es wird jede immobilie individuell entwickelt

CASE: C

CODE: Individualität/USP

das ist nicht nur bei immobilien so, das ist auch bei anderen sachen genauso wie bei autos, gewand, schmuck etc. das ist immer geben und nehmen und die nachfrage bzw. der markt bestimmt was angenommen wird und nachdem muss man sich richten und die produkte schnitzen.

CASE: E

CODE: Individualität/USP

ja, neue ideen. nicht immer nur der mainstream gewinnt sondern auch und das sieht man immer wieder, da gibts tolle beispiele wenn man sagt man entwickelt heute ein projekt mit irgend einem speziellen motto woran man glaubt und das ist eine neue hervorragende idee. ich glaube schon dass diese alleinstellungsmerkmale in projektentwicklungen ein erfolgfaktor auch sein können. ich erinnere beispielsweise an dieses jeanshotel in wien, ausgebucht bis ende nie. dieses alleinstellungsmerkmal hat mir in ihrer aufstellung bis jetzt gefehlt ein bisschen. usp - unique selling position. wenn sie diesen usp in irgendeiner art und weise haben, ist das ein wesentlicher faktor wo da kunde sagt wow das muss ich unbedingt habe.

CASE: C

CODE: Lage

im normalfall kommt immer zuerst das grundstück wo ich dann individuell darauf reagiere aber es gibt natürlich sachen wo ich sage ok, der bezirk gefällt mir da passt die nachfrage da gehe ich aktiv auf grundstückssuche, gebe mir vorgaben und sage ich suche mir grundstücke die halt 3000m2 mit einer dichte von 0,8 haben schauen wir mal aktiv auch.

CASE: D

CODE: Lage

ja natürlich die lage, autobahn ja/nein wenn wir in der logistik sind. liegt neben der donau oder neben der mur. ist es hochwassergefährdet ja/nein.

CASE: D

CODE: Lage

bei uns richtet sich der grundkauf nach dem standort. was kann dieser standort versorgen. liegt der an einer hochrangigen straße sprich an einer autobahn. wie weit ist es da weg. da ja ein logistikzentrum angefahren werden muss und in ein netz in ganz österreich eingebunden ist. und überland müssen die lkws diese zentren erreichen. richtet sich in erster linie nach standort und die km die die lkw über eine lifecyclerechnung über 15-20 jahre fahren müssen. das fließt in die berechnung des kaufpreises mit ein. wenn der standort 15km weiter weg ist fahrt der zusteller 15km hin und retour, macht 30 und über eine woche, ein jahr, über 10 jahre kommt schon sehr viel zusammen was das zeit und vorallem geld kostet. so wird das gewertet.

CASE: F

CODE: Lage

die frage ist immer in welchem segment ist man unterwegs und die lage ist natürlich einer der wichtigsten faktoren wenn nicht der wichtigste faktor.

CASE: B

CODE: Lage

AP: die 3L - lage,lage,lage. das grundstueck ist ein unabdingbarer faktor fuer erfolg? #00:52:50-3# B: im prinzip, die standortanalyse - passt es oder passt es nicht.

CASE: E

CODE: Lage

also ich nehme ein projekt in wien, ein sehr sehr erfolgreiches projekt getragen durch definitiv den standort. ein sehr prosperierender standort, der jetzt nach wie vor boomt und wir auch noch weitere liegenschaften haben.

CASE: C

CODE: Lage

AP: das heißt eigentlich kommts dann letztlich auf die lage an was geht und was nicht. in wien werde ich beispielsweise im 19. was anderes bauen als in simmering. #00:13:05-5# C: genau, ja.

CASE: C

CODE: Lage

AP: die lage verzeiht sehr viel, wenn ich schlüsse aus meinen vorangegangenen gesprächen ziehen darf. #00:13:32-8# C: ja, die lage verzeiht viel aber auch nicht alles. sie können im 19. bezirk auch keinen laminatboden reinlegen weil dann fragt der kunde auch wenn man 10000 euro am m2 verlangt ob der bauträger sich dabei was gedacht hat oder nicht. verzeiht vieles, aber nicht alles das stimmt. es gibt aber auch gute beispiele dass die lage nicht alles verzeiht, wo man im hochpreisigen segment dann einfach überdreht und der markt das dann nicht annimmt weil einfach keiner bereit ist so viel geld zu zahlen.

CASE: F

CODE: Lage

ich kann nur auf einem b-grundstück ein b-projekt, auf einem c-grundstück ein c-projekt und auf einem a-grundstück ein a-projekt umsetzen, das ist unsere struktur.

CASE: C

CODE: Lage

AP: ist ihrer meinung nach das grundstück ein unabdingbarer faktor für den erfolg, gemäß dem prinzip lage, lage, lage? oder kann man auch mit einem guten projekt das grundstück aufwerten? #00:10:01-9# C: bis zu einem gewissen maße ja. aber in der schlechtesten lage wird auch die schönste architektur nichts helfen. sowie die schlechteste architektur in der besten lage auch nur bedingt erfolg haben wird. es muss im einklang sein. mit einem guten produkt kann man natürlich auch gute b-lagen für gute b-lagen verkaufen aber nicht für a-lage. aber was den unterschied aus macht wenn man in einer b-lage ein normales projekt und ein gutes projekt hat wird sicher aus das gute projekt angenommen werden. das ist aber allgemein so. wenn einer in einer in einer a-lage was gutes macht und einer was durchschnittliches macht wird der, der was gutes macht auch 5-10 prozent mehr verlangen können aber mehr erfolg haben. das produkt machts aus.

CASE: F

CODE: Lage

ja. zwei sachen. lage und preis. verkaufen kann ich alles - wenn der preis stimmt. ich kann wahrscheinlich eine wohnung mit blick auf die ubahn unter der eisenbahn auch verkaufen, wenn sie entsprechend billig ist. natürlich ist die lage ein entsprechender erfolgsmotor. dieses sprichwort der 3l gibts ja schon seit ewigkeiten. nur ein wesentlicher faktor ist auch der preis.

CASE: E

CODE: Lage

wenn wir eine einzelliegenschaft hernehmen wo wir 50 wohnungen drauf macht und keine stadtentwicklung. dann ist die lage wesentlicher garant.

CASE: A

CODE: Lage

ich haette schon gesagt, dass die lage alles ist weil ich kann noch so viel qualitaet haben weil wenn ich irgendwo neben dem zentralfriedhof was hinbaue interessiert es keinen menschen.

CASE: A

CODE: Lage

die lage zaehlt halt fuer den verkauf. da schauen die leute dann halt gerne ueber gewisse sachen hinweg, ob es laerm ist oder ob es jenes ist. wenn du eine ubahn in der naehe hast und kurze wege in die city oder irgendwo im 19. mit ausblick ueber wien, dann schauen die oft gar nicht auf die bau- und ausstattung sondern wollen die wohnung einfach haben sondern kreieren sich ihre eigene bau- und ausstattung. sie sagen ist mir egal was da jetzt enthalten ist, ich kreierte mir dass dann schon so hin wie ich es haben will.

CASE: D

CODE: Machbarkeitsstudie

ganz wichtig. das ist auch unser taeglich brot das moeglichst zu hinterfragen und in einer due diligence aufzunehmen und abzuarbeiten. bei einer due diligence bedienen wir uns meist eines anwaltes der die dinge rechtlich prueft. besitzverhaeltnisse und sonstige dinge. und auch die wesentlichen dinge checkt. welche auflagen koennte es geben und solche dinge.

CASE: D

CODE: Machbarkeitsstudie

was man schnell machen muss ist eine rechtliche due diligence die schon hochwasser, etc. berücksichtigt. aber prüfung ect. kann durchaus über ein jahr gehen

CASE: E

CODE: Machbarkeitsstudie

bei projektentwicklungen die wir ankaufen ist verpflichtet auf jeden fall einmal eine wirtschaftlichkeitsanalyse durchzuführen. ist klar, wir arbeiten gewinnorientiert. was wir nicht bei jeder projektentwicklung machen weil es manchmal das tempo auch nicht zulässt. projektentwicklung bedeutet auch manchmal dass man schnell sein muss, ist dass wir beispielsweise bei manchen projekten eine architekturstudie in auftrag geben das tun wir nicht bei jedem projekt. wenn wir von einer liegenschaft überzeugt sind wo wir sagen, ja ok die kaufen wir, dann machen wir eine ganz schnelle auswertung aus dem flächenwidmung und bebauungsplan und schauen was können wir uns dort vorstellen. das dauert 3-4 stunden, länger nicht. und dann sagen wir ok wir bekommen dort die flächen zusammen, können uns das produkt vorstellen.

CASE: F

CODE: Machbarkeitsstudie

AP: diese checkliste gehört vermutlich zur machbarkeitsstudie und ist unternehmensinter standardisiert nehme ich an? #00:32:43-6# F: genau, ja. das ist wichtig. bei uns wird das im detail durchgearbeitet. da gibts checklisten und ein protokoll dazu, wo chancen bzw. mehr die risiken aufgezeigt werden. dann liegt die entscheidung bei den entscheidungsträgern.

CASE: C

CODE: Machbarkeitsstudie

das gehört zu einer gepflegten grundstücksanalyse dazu. das muss man alles prüfen. da kein ein punkt, der nicht geprüft ist, das ganze projekt umbringen und zum finanziellen kollaps führen. wenn man zufahrten übersieht, wenn man servitute übersieht, wenn man was anderes übersieht. also da kann ein fehler in der grundstücksanalyse das ganze projekt zum finanziellen ruin führen. aber wirklich massiv, das glaubt man nicht.

CASE: E

CODE: Machbarkeitsstudie

unsere interne regel ist, wir kaufen liegenschaften ausschließlich dann, wenn wir eine chemische bodenanalyse machen konnten. weil wir jegliches kontaminationsrisiko ablehnen. also ich habe jetzt leider eine wunderschöne liegenschaft verloren, wir haben das beste angebot abgegeben, haben aber in das angebot einen vorbehalt hineingeschrieben, vorbehaltlich chemischer bodenanalysen. der verkäufer hat darauf bestanden es gibt keine chemischen bodenanalysen, es ist alles so zu kaufen wie es liegt und steht und auch das kontaminationsrisiko ist zu übernehmen. und wir haben gesagt, leider die interne regel, die wir uns aufgestellt haben, von der gehen wir nicht ab und dann haben wir es leider nicht bekommen.

CASE: C

CODE: Machbarkeitsstudie

grundlagenermittlung ist trotzdem sehr wichtig dass man sich damit beschäftigt was man dort machen kann. eine liegenschaft zu kaufen wo man glaubt die lage ist super, ohne details geschaut zu haben ich sage einmal die technischen parameter: ist man im hochwassergebiet, was habe ich für eine bebauungsdichte, wie nahe steht der nachbar daneben - diese sachen sind immer zu prüfen vorher

CASE: F

CODE: Machbarkeitsstudie

das mindeste was ich prüfen muss, darunter mache ich nichts ist dass ich die baumassen erhebe. sprich welche max. bruttogeschoßfläche kann ich dort errichten und dann muss ich schauen bekomme ich das auf das grundstück hin. das muss ich machen, darunter geht gar nichts. außer eine liegenschaft ist 5mio wert und ich bekomme es um 2, dann sage ich ok. das minimum was ich machen muss ist eine baumassenstudie und eine kontrolle gemeinsam mit architekten bzw. techniker und auf dieser basis gibts eine grobkostenkalkulation auf basis von erfahrungswerten und dann die bauträgerkalkulation, in der ersten phase ein din-a4-blatt, und dann muss genug ergebnis über bleiben, dass man zufrieden ist. das minimum ist eine baumassenstudie.

CASE: F

CODE: Machbarkeitsstudie

da muss man zwischen den assetklassen unterscheiden. also wenn ich jetzt bei dein eigentumswohnungen beginne, da gibts ja im normalfall bebauungspläne und speziell in wien ist sehr gut, in graz auch ist es halbwegs leicht zu recherchieren was ich bauen darf, welche dichte etc. und dann habe ich einmal die baumasse. das heißt ich kann jetzt einmal relativ schnell innerhalb von ein zwei tagen herausfinden welche bruttogeschoßfläche ich hier errichten kann. ich weiß zwar nicht wie der baukörper aussehen wird aber ich habe einmal eine grobe idee. wenn ich weiß ich kann dort 25000 m2 bruttogeschoßfläche errichten, ich darf 5 geschoße errichten weiß ich ich habe pro geschoß 5000 m2 bruttofläche. dann kann ich mich zum grundstück hinsetzen und schauen wie bringe ich das überhaupt hin, dass ich dort 5000 m2 brutto hinbaue oder ist das grundstück so verwinkelt dass ich das gar nicht hinbekomme. in wahrheit ist das echt simpel, wenn man das mal verstanden hat ist es wie lego spielen.

CASE: B

CODE: Machbarkeitsstudie

ich kann nicht ein planungsteam ins rennen schicken ohne zu wissen was mich denn eigentlich erwartet. das heisst der hat aufgabe gehabt den standort zu suchen, der war hier mehr oder weniger gegeben. und das mindeste, sozusagen die hausaufgabe ist einfach sich mit dem standort so weit auseinanderzusetzen dass ich die leute, die ich dann im team habe so weit briefen kann passts bitte auf, das und das und das ist zu machen.

CASE: B

CODE: Machbarkeitsstudie

positive projektentwicklung bedeutet fuer den projektentwickler bzw. der der den lead hat muss sich mit den gegebenheiten auseinander setzen

CASE: A

CODE: Machbarkeitsstudie

ja sicher sind gewisse dinge standartisiert, aber trotzdem du gehst einfach auf ein grundstueck und denkst dir so, das ist. liste hin liste her das ist es nicht. es sehr viel bauchgefuehl auch dabei. also es gibt jetzt nicht den schimmel wo dann unten rauskommt das grundstueck ist super oder schlecht. aber gewisse dinge kann man natuerlich von vornherein

ausschliessen, dass was wird. und gewisse dinge weiss man sofort das wird was.

CASE: F

CODE: Machbarkeitsstudie

das wichtigste ist über ein netzwerk zu verfügen und so viel liegenschaften wie möglich prüfen zu können. und wenn möglich vor allen anderen. ab dem zeitpunkt wo eine liegenschaft im internet ist, ab dem zeitpunkt wo eine liegenschaft von fünf maklern bearbeitet wird ist es im regelfall schon relativ schwer und sehr, sehr verbraucht. das wichtigste ist wirklich am beginn interessante liegenschaften zu bekommen und frühzeitig, vor allen anderen diese liegenschaften prüfen zu können. das ist das essentielle.

CASE: C

CODE: Machbarkeitsstudie

AP: das heißt es gibt unternehmensintern vermutlich standartisiert vorbereitete tabellen? #00:21:35-3# C: ja gibt es. aber ob ich ein grundstück bekomme oder nicht ist dann oft abhängig ob ich den verkauf 4% höher oder weniger einschätze. weil das sind die 4% die dir dann unten fürs grundstück überbleiben. das muss man richtig einschätzen. und das sind dann erfahrungswerte, die einschätzung trifft man am ende des tages selbst. #00:21:59-2#

CASE: B

CODE: Machbarkeitsstudie

AP: das heisst mit einer guten machbarkeitsstudie, wo man auch das externe umfeld sozusagen eine umfeldanalyse betrachtet, wuerde man den politischen willen abbilden koennen und die machbarkeitsstudie wuerde zuvorbringen: nein geht nicht, weil die raumordnung das nicht wuenscht. #00:50:08-6# B: genau, ja.

CASE: B

CODE: Machbarkeitsstudie

die intention da draussen was neues zu bauen. was will ich? ich will einen neuen megastore, der den vorgaenger ersetzt und alle stueckerl spielt. durch kennzahlen kann ich voreingrenzen wo mein budget ist. ich brauche einen gewissen rentabilitaetswert, was muss ich mindestens reinspielen und dann brauch ich nur rueckrechnen wo muss ich hinkommen. die umsatzzahlen kennt man, weil auf dieses beispiel bezogen ein vorgaengermarkt bereits vorherrscht, welcher neu gebaut werden soll. das

heisst aus meiner sicht ist dieses ganze halbe jahr das man investiert ist das vollkommen verloren, weil wenn ich weiss wo mein grenzwert ist den ich reinspielen muss, die groesse kenne, die zu erwartenden umsatzzahlen kenne habe ich die baukosten festgeschrieben als ersten ansatz. dann weiss ich der bau darf in summe nicht mehr als das vorab ermittelte budget kosten.

CASE: B

CODE: Machbarkeitsstudie

die standortpruefung muss relativ schnell passieren und die standortentscheidung ob ich das jetzt kaufen will oder nicht ist halt wiederum ein bisschen unabhaengig von der baulichen umsetzung weil wenn ich von einem standort ueberzeugt bin habe ich schon ein bisschen im kopf welche flaeche soll das ding bespielen und was fuer einen umsatz soll es reinspielen. es geht immer nur ums geld, es ist halt so. ich baue nicht, ich entwickle nicht was, wenn nicht eine gewisse sicherheit da ist.

CASE: C

CODE: Machbarkeitsstudie

naja es gibt in wahrheit, da wirds die literatur nicht anders sagen, 3 bausteine. ich muss das grundstück rechtlich analysieren, hat es irgendeinen hinkefuß passt irgendwas nicht. wie vorhin schon angesprochen servitute, zufahrten, etc. was dann teilweise die rechtliche in die technische phase führt. was darf ich dort bauen. grundstücksabstände, hochwassergebiet, alstlastenkataster, bombenkataster, usw. das gehört alles geprüft. bis zu einer bebauungsstudie, vielleicht grob, das macht auch jeder anders. bringe ich die kubatur unter, wie kann ich das bebauen. oder oft reicht auch eine idee. bis hin zur wirtschaftlichen analyse, due diligence, wo man das projekt kalkuliert von oben runter. wenn ichs für mich selbst baue, frage ich was kann ich dort für eine miete lukrieren, was kostet mich das, was will ich für eine rendite, was bleibt fürs grundstück über bis hin zum verkauf, was bleibt fürs grundstück über. immer ein von oben nach unten rechnen.

CASE: A

CODE: Machbarkeitsstudie

AP: erfolgsfaktor ist im prinzip auch eine vorerkundung, grundlagenforschung wo man sagt man nimmt ein geld in die hand weil es ist es wert?
#00:15:41-5# A: unbedingt. ich meine dann hast halt einmal geschwind

20.000 euro in die hand genommen und kommst drauf, dass es kontaminiert ist aber du hast dir einen flopp erspart und keine paar millionen in den sand gesetzt.

CASE: B

CODE: Machbarkeitsstudie

ja, hier auf keinen fall sparen. das heisst dieses geld hat sich in der regel immer bewaehrt, auch in weiterer folge dann wenn man unerfahrene fachplaner verwendet - das zieht sich durch bis zu den statikern, da gibts auch sicherheitsrechner die ja genug sicherheitsfaktoren einbauen um ja sicher zu sein und dann gibts normale statiker auch die dann halt wirklich wirtschaftlich denkend in der lage sind das normal hinzurechnen weder ins risiko oder sonstiges zu gehen.

CASE: D

CODE: Machbarkeitsstudie

also die machbarkeitsstudie inklusive einer halbwegs fundierten kostenanalyse bzw. kostenschätzung ist grundvoraussetzung für die absegnung vom vorstand. wir entscheiden es ja nicht selbst. wir bereiten die dinge auf, bereiten unterlage auf und bereiten vorstandsvorlagen auf und je nach gröÙe des projekts wirds im vorstand beschlossen oder bedarfs eben auch einem aufsichtsratsbeschluss in unserer aktiengesellschaft. also ist ein ganz ein wesentlicher faktor, ohne dem geht gar nichts.

CASE: F

CODE: Machbarkeitsstudie

also ganz essentiell, die vorprüfung. wir haben hierfür eigene checklisten wo hoffentlich alle punkte erfasst sind. und die muss im detail durchgegangen werden. weil gerade das thema widmung, bebauungsplan, gewerberechtliche genehmigung sind riesenfaktoren. da kann mir nämlich ein einfamilienhaus das ganze projekt hin machen bzw. zumindest massiv verzögern. das kann wirklich ein projekt zum kippen bringen.

CASE: F

CODE: Netzwerk

90% unseres umsatzes ist im wesentlichen, dass wir eine liegenschaft kaufen, ein projekt entwickeln, verwirklichen und vermieten das projekt und verkaufen dann an instutionelle investoren (banken, versicherungen, fonds, etc.). und da ist es eben sehr, sehr wichtig über ein entsprechendes netzwerk zu verfügen weil wenn ich heute eine liegenschaft angeboten

bekomme und weiß ich muss mich in den nächsten drei wochen entscheiden dann überleg ich mir was kann ich dort machen und muss auf sehr kurzem weg informell versuchen herauszufinden, was ist dort der maximale verkaufspreis (exit in dem fall) den ich dort erreichen kann.

CASE: D

CODE: Netzwerk

wir haben gute kontakte zur flächenwidmung, das ist einmal unser wesentlichstes magistrat das für eine projektentwicklung da ist, weil da wird eben die nutzung und die höhe festgelegt.

CASE: C

CODE: Netzwerk

heut zu tage geht alles über netzwerk. das ist so

CASE: D

CODE: Netzwerk

AP: war es vermutlich auch ein erfolgsfaktor dass man sagt vorausschauend projektentwicklung betrieben und auch vorab schon die zuständigen magistrat und politisch verantwortlichen bereits in einer sehr frühen phase mit ins boot geholt? #00:11:40-4# D: schon in der flächenwidmung hier, bei diesem projekt. bis hinauf zur stadträtin. richtig. ohne dem hätten wir die ausnutzung nicht hinbekommen vom räumlichen her und vom widmungstechnischen her. auch diese zeitabläufe musste man politisch vorher abstimmen.

CASE: E

CODE: Netzwerk

ein sehr gutes netzwerk

CASE: B

CODE: Netzwerk

AP: welchen zugang haben sie zur grundstuecksakquise, wie wichtig schätzen sie ein gepflegtes netzwerk in der grundstueckssuche als basis fuer den erfolg ein? #00:51:07-1# B: enorm wichtig. #00:51:11-7#

CASE: A

CODE: Netzwerk

netzwerk von maklern und provitionsfreie vergabe so gut ist, dass die jedesmal bevor wir anfangen zu bauen schon fast alles weg haben

CASE: F

CODE: Netzwerk

das ist das wichtigste überhaupt. also einen seriösen ruf, ein gutes image und ein funktionierendes netzwerk ist das wesentlichste.

CASE: F

CODE: Netzwerk

das wichtigste ist am beginn immer ein funktionierendes netzwerk um zu guten liegenschaften zu kommen. egal ob das wohnbau ist, ob das handel ist, ob das logistik ist. vollkommen egal welche assetklasse das ist. das wichtigste ist über ein netzwerk zu verfügen und so viel liegenschaften wie möglich prüfen zu können.

CASE: A

CODE: Netzwerk

wir sehr hoch auch als ausführende, weil wir jetzt auch gesagt haben wir nuetzen unser netzwerk zu den projektentwicklern, dass wir als firma als ausführende zu dem grundstueck kommen. das heisst wir lassen uns die grundstuecke entweder ist es durch zufall oder wir reden alle zwei bis drei wochen mit bauprojektentwicklern die liegen da, legen ueber dieses grundstueck eine studie drueber als TU (Anm. AP: Totalunternehmer) und gehen mit dem grundstueck dann von unserer seite zu den bautraegern, den verkehrten weg.

CASE: F

CODE: Netzwerk

90% unseres umsatzes ist im wesentlichen, dass wir eine liegenschaft kaufen, ein projekt entwickeln, verwirklichen und vermieten das projekt und verkaufen dann an instutionelle investoren (banken, versicherungen, fonds, etc.). und da ist es eben sehr, sehr wichtig über ein entsprechendes netzwerk zu verfügen weil wenn ich heute eine liegenschaft angeboten bekomme und weiß ich muss mich in den nächsten drei wochen entscheiden dann überleg ich mir was kann ich dort machen und muss auf

sehr kurzem weg informell versuchen herauszufinden, was ist dort der maximale verkaufspreis (exit in dem fall) den ich dort erreichen kann.

CASE: C

CODE: Netzwerk

AP: stichwort grundstücksaufrage: wie wichtig sehen sie dahingehend ein gepflegtes netzwerk in der grundstückssuche? #00:18:07-0# C: ohne dem gibts nicht

CASE: B

CODE: Netzwerk

wichtig ist dass der projektentwickler bei solchen projekten gut vernetzt ist mit den gemeinden, politikern, behörden. die muessen sich kennen. oder es muss ein netzwerk her, ganz wichtig, wo schon gesprochen wird was kommt und was nicht kommt.

CASE: B

CODE: Netzwerk

beispielsweise haben wir bei einer liegenschaftsbewertung mit reiner buerowidmung in erfahrung gebracht, dass eine neue widmung auch auf wohnbau angedacht ist. hier ist der erfolgfaktor das wissen, was andere nicht haben.

CASE: E

CODE: Netzwerk

projektentwicklung ist ja auch stadtentwicklung. ein projekt zu entwickeln, größere projekte zu entwickeln hat ja auch sehr viel mit stadtentwicklung zu tun. stadtentwicklung greift in eine kommune ein, ganz egal ob das jetzt wien oder eine andere kommune ist. da werden sie mit behörden kooperieren müssen. egal welche fraktion, welches couleur das ist sie werden kooperieren müssen. und dann ist natürlich ein netzwerk in alle richtungen ein wesentliches, wobei man kann ja durchaus anderer meinung sein aber man muss das ja nicht auf den tisch legen sondern man kann ja trotzdem ordentlich miteinander kommunizieren. weil jeder hat ja interesse dass die kommune per se dann funktioniert. ob das jetzt wohnen, gewerbe oder was auch immer ist. also um die frage zu beantworten: das netzwerk ist ganz wichtig und der kontakt mit den behörden ist ein ganz ein wesentlicher. ohne dem funktioniert keine projektentwicklung. sie können nicht am bedürfnis vorbei.

CASE: A

CODE: Netzwerk

AP: das heisst eine gute vernetzung sowie (provokant gesprochen) ein altpolitiker im aufsichtsrat ist eigentlich ein erfolgsfaktor? #00:13:36-6# A: ja, natuerlich schadet es nicht. die werden zwar auch nicht ueber ihren schatten springen koennen aber es gibt immer wieder so stellschrauben wo man dann die ein oder andere nutzflaeche mehr rausbekommt. ich meine ich kann jetzt nicht in eine schrebergartensiedlung ein hochhaus hinstellen aber es geht ja auch alles in die richtung diese flaechenverdichtung in der stadt. wo ich sage dort ist schon die infra- struktur, dort ist schon eine ubahn. das ist die billigste nachverdichtung wenn ich dementsprechend die bauklassen erhoehere, wenn es niemanden schadet.

CASE: A

CODE: Netzwerk

AP: ich frage jetzt ganz provokant. flaechenwidmung, ist das ein thema weil beispielsweise projekt heumarkt-neu. da war es ja offensichtlich kein so ein thema weil im prinzip haben sie ueber den flaechenwidmungsplan geplant. #00:11:12-7# A: ja das passiert oeffters, dass man sagt schau rundherum stehen lauter hochhaeuser. wieso soll meines dann dementsprechend niedriger sein. da zum beispiel steht ein 220m hoher dc- tower und ueber die wagramerstrasse drueber haben wir die schrebergaerten. das ist ja oft widersinning. und oft sind die politiker auch positiv gestimmt, wenn man mit einem gescheiten projekt - groesseren projekten - zu ihnen kommst und sagst leute darf ich das vorstellen, ich habe da ein grundstueck. ich mache euch das ganze graetzel da aufwer- tend ich mache hier einen park hin, einen kinderspielplatz hin und so weiter dafuer haette ich aber gerne sechs meter oder zwanzig meter hoe- her gebaut. natuerlich solls fuer mich dann auch ein geschaeft sein, aber du bringst oft kosten die dem staat entstehen die sagen ok, da ist ein pri- vater der traut sich was. ich lasse mir jetzt die strasse sanieren und dies und das dafuer lasse ich ihn hoeher bauen weil es sowieso zeitgemaess ist weil es dort hin gehoert. das gibt es auch oft, diese entwicklungen.

CASE: B

CODE: Netzwerk

ja genau. netzwerk ist das um und auf. dort passieren die grossen deals.

CASE: B

CODE: Netzwerk

massiv, ja. man muss politisch jemanden sitzen haben der dir das zutraegt und dir das entsprechend lenkt. war bis jetzt so und ich habe das auch immer nur so erlebt. bei einer erfolgreichen umsetzung muss ich leute kennen die das von einer gewissen staerkeren position heraus mittragen, sonst habe ich keine chance.

CASE: D

CODE: Netzwerk

wir haben eine eigene abteilung dafür. da gibts kollegen und kolleginen die die aquise mit uns gemeinsam machen, wir müssen dass dan natürlich bewerten. die haben ein netzwerk, natürlich. ja das ist wichtig.

CASE: C

CODE: Netzwerk

in der projektentwicklung ist es ein zickzackkurs, den man oft nicht vorhersehen kann. da ist ein punkt den wir noch nicht besprochen haben. die behörde. was hilft einem die beste idee wenn die behörde sagt sie will ganz was anderes. da gilt es oft es zu matchen zu wissen was die stadt und was will die behörde. hier muss man den masterplan versuchen so übereinanderzulegen dass der kleinste gemeinsame nenner dabei raus kommt.

CASE: A

CODE: Netzwerk

dafuer gibt es auch sehr viele mechanismen und hebel.natuerlich ganz wichtig der kontakt zur ma21 flaechenwidmung die gespraechе fuehren. wie kann ich es dementsprechend vorstellen, das projekt. alles abklaeren ma19, ma37, ... diese sachen kommen immer wieder.

CASE: F

CODE: Netzwerk

sicher, eindeutig. das ist ganz klar. der dorfkaiser hat immer einen vorteil. aber das ist auch gut so. der klagenfurter hat ihn in klagenfurt, der wiener in wien, der grazer in graz. der dort vor ort ist kriegt die liegenschaften vermutlich am ehesten und am schnellsten.

CASE: E

CODE: Netzwerk

ein netzwerk ist ein ganz ein wesentlicher faktor. ein gepflegtes netzwerk, ja, netzwerk muss man immer pflegen. ich glaube dass das einer der haupterfolgskfaktoren ist, dass man erfolgreiche projektentwicklung auch durchführt ist ein netzwerk und eine liegenschaftsaquisition die vielschichtig funktioniert.

CASE: D

CODE: Netzwerk

die baugenehmigung, ja wann die in die widmung hineinpasst sehen wir in wien - da haben wir gute kontakte zur baubehörde, das heißt aber nicht wir können dort eh einreichen was wir wollen, das auf gar keinen fall, sondern wir wissen einfach was die wollen und was wir liefern müssen zu welchem zeitpunkt damit wir nicht in ein risiko kommen es nicht genehmigt zu bekommen bzw. nicht zeitgerecht genehmigt zu bekommen, also das ist das wenigste.

CASE: F

CODE: Objektabhängige Faktoren

wenn ich in einer hochpreisigen lage bin muss ich eine entsprechende qualität liefern. beispiel wörthersee: wenn ich eine wohnung um 10000 euro/m2 verkaufen will hat der kunde die erwartung, dass das entsprechend ausschauen soll. wenn ich heute eine mietwohnbauwohnung habe in graz-puntigamm, wo der student oder wer auch immer einfach wert darauf legt, dass er eine verhältnismäßig günstige wohnung bekommt, der wird nicht so viel wert auf die oberflächen legen sondern eher auf die funktionalität. es hängt also eher vom produkt ab. aber natürlich ist es für immobilien ganz entscheidend. aber auch im handel. modelfirma A hat ganz andere anforderungen an die oberflächen als modelfirma B bezugnehmend auf ihre geschäftslokale. das geht von einfachem shopkonzept und simpler beleuchtung bis hin zu hohen beleuchtungs- und oberflächenansprüchen. es hängt im wesentlichen vom nutzer ab. aber wichtig ist es auf alle fälle.

CASE: D

CODE: Objektabhängige Faktoren

also ich lege großen wert darauf, neben der funktion auch, dass die oberflächen, die haptik auch, dass das angenehm ist. das auch ich mich wohlfühlen würde, ich wohne nicht überall drinnen in diesen objekten, das

machen wir auch bei logistikprojekten. da malen wir den beton obwohl das eine zeit lange tabu war weil es nur geld kostet. aber wenn das für die leute die dort drinnen arbeiten ganz viel bringt, ist das ganz wichtig dass die es auch schön haben und nicht nur wir im büro. sondern auch die einfachsten logistikhallen müssen ordentlich belichtet werden, dass man dort gerne arbeitet. ist mir sehr wichtig.

CASE: C

CODE: Objektabhängige Faktoren

macht alles ein gutes projekt aus. die faktoren müssen letztlich alle stimmig sein. es gibt natürlich welche die sind wichtiger und welche die sind weniger wichtiger. es gibt welche die der kunde mehr sieht und welche die der kunde weniger sieht. da muss man den markt genau beobachten was ist dem kunden am wichtigsten und was fällt ihm auf? es hilft nichts wenn ich die modernste architektur mache und es gefällt jedem wenns nicht leistbar ist weil man es nicht bauen kann um einen normalen preis. es hilft aber auch nichts wenn man eine schuhschachtel hinbaut die keinem gefällt und die oberflächen runtergeholt sind bis aufs letzte. also da muss man schauen dass man das harmonisiert und den mittelweg findet zu sagen was sieht der kunde, was ist ihm das wert, für was ist er bereit geld auszugeben. und die sachen muss man natürlich in einer guten qualität in der projektentwicklung versuchen abzustimmen und muss halt auch auf lagen reagieren.

CASE: E

CODE: Objektabhängige Faktoren

sehr wichtig. weil sie mit diesen objektbezogenen faktoren ja das produkt quasi definieren. ich nehme wieder den wohnbau her. man kann im leistbaren segment wohnbau errichten, man kann im gehobenen segment wohnbau errichten, man kann in einem luxussegment wohnbau errichten. das unterscheidet sich natürlich ganz klar durch die eingesetzten produkte. im leistbaren haben sie wahrscheinlich ein wdv als fassade im luxussegment haben sie wahrscheinlich irgendeine zweischalige fassade mit einem schönen stein vorne drauf. weil einfach der kunde in diesem segment das erwartet. im gewerbe, im büro ist es so, dass das produkt ganz klar gefragt ist. was haben sie für lüftung, kühlung, betonkernaktivierung, etc. da ist eher die frage wie ist die technische ausstattung. das sind die kernthemen eigentlich.

CASE: B

CODE: Objektabhängige Faktoren

ja, absolut. man kann es nicht bewerten, das ist das problem. aber der erfolg spricht dafuer. der konzern fuer den ich taetig war ist unglaublich viel geld in die belichtung reingeflossen. in lueftungsanlagen: wie bespuelst du, welche temerpaturen bringt man zusammen. wohlfuehlen ist wichtig. auch die ganze auslegung. ich brauche chill-out-zonen, ich muss kinder mit ins bot holen evtl. auch irgendwo abgeben kann. es spielen extrem viele softskills eine rolle und natuerlich die wahrnehmung. licht ist ein ganz entscheidender faktor. wir haben seinerzeit genaue studien machen lassen wo einstrahlungen, schattenwirkungen etc. genau untersucht wurden, weil der mensch unbewusst einfach auf das reagiert.

CASE: F

CODE: Preis

verkaufen kann ich alles - wenn der preis stimmt. ich kann wahrscheinlich eine wohnung mit blick auf die ubahn unter der eisenbahn auch verkaufen, wenn sie entsprechend billig ist. natuerlich ist die lage ein entsprechender erfolgfsfaktor. dieses sprichwort der 3l gibts ja schon seit ewigkeiten. nur ein wesentlicher faktor ist auch der preis. vielleicht wenn man von immobilien abschweift und zu autos geht - ich bin relativ autofanatisch - wenn sie vor 10 jahren zu mir gesagt hätten, dass sich ein dacia mit uhralteilen die zum teil 15 jahre alt sind in oesterreich super verkauft hätte ich gesagt: nie! die haben zuwachsahlen, dass der rauch aufgeht. die verkaufen sich wie die warmen semmeln. und man sieht über den preis geht alles. man kann auch ein backhendl um 1,40 euro verkaufen dass nach nichts schmeckt - hauptsache es ist billig.

CASE: E

CODE: Qualität

AP: bürgt höhere qualität für höhere erfolgchancen oder reicht das mindestmaß an qualität. kann man qualitätsstandarts ihrer meinung nach als erfolgsstandarts bewerten? #00:40:42-9# E: es gibt qualitätsstandarts, mindeststandarts die unbedingt einzuhalten sind. ganz klar, ja.

CASE: C

CODE: Qualität

weil wenn ich sage ich bin im mittelpreissegment unterwegs baut man auch einen tick andere qualität als wie wenn man im hochpreisigen segment ist bzw. wenn man in einem anderen bezirk ist wo leistbares wohnen ist. obwohl man sagen muss heut zu tage wird eh schon sehr hochwertig gebaut, von den materialien her und man unterscheidet sich in den bezirken nur geringfügig in der austattung. der soziale, billige wohnbau wird im freifinanzierten wohnbau eh nicht gemacht.

CASE: B

CODE: Qualität

ordentliche firmen auswaehlen, ordentliche planer auswaehlen, ... es is halt so, gute qualitaet kostet einfach mehr geld als schlechtere qualitaet. das ist auch eine so eine kernaussage. ich kann nur erfolgreich sein, wenn ich auch bereit bin die qualitaet zu zahlen, die ich mir dann gerne wuensche.

CASE: A

CODE: Qualität

qualitaet zaehlt immer, das ist eigentlich grundvoraussetzung bei mir egal wo ich sie baue.

CASE: D

CODE: Qualität

AP: bürgt höhere qualität für höhere erfolgchancen oder reicht das mindestmaß an qualität? kann man qualitätsstandarts ihrer meinung nach als erfolgsfaktoren werten? #00:19:11-5# D: ja. also wir machen exklusivausbauten und im mittelfeld bewegen wir uns nicht. wir bewegen uns entweder im oberen level oder im gehobenen unteren level.

CASE: B

CODE: Rahmenbedingungen

positive projektentwicklung bedeutet fuer den projektentwickler bzw. der der den lead hat muss sich mit den gegebenheiten auseinander setzen

CASE: E

CODE: Rahmenbedingungen

also wenn ich die rahmenbedingungen hernehme, die rahmenbedingungen sind sehr sehr wichtig. wiewohl wir, wenn wir große projekte machen wissen wir dass wir eine uvp machen müssen. das ist nunmal so, sonst könnens kein projekt entwickeln. sie werden widmungen betreiben müssen, auch das tun wir sehr viel. also wir kaufen sehr viele ungewidmete liegenschaften in stadtentwicklungsgebieten die ausgewiesene stadtentwicklungsgebiete sind. also es gibt einen stadtentwicklungsplan, da gibts zonen wo man sagt ok, seinerzeit seestadt aspern, erwirbt man dort flächen. dort müssen dann umweltverträglichkeitsprüfungen gemacht werden, das ist einfach begleiterscheinung eines projektes. also rahmenbedingungen, ja. ich würde mich von einer rahmenbedingung nicht abschrecken lassen ein projekt zu entwickeln. das ist ja unser job.

CASE: A

CODE: Rahmenbedingungen

ein grundstueck wird immer so bewertet: wie viel quadratmeter nutzflaeche bekommt man aus dem grundstueck raus. das heisst das grundstueck wird nicht mehr wie es frueher war, nach einer grundflaeche gerechnet sondern wie viel quadratmeter wohnnutzflaeche kommt raus. wenn ich ein hochhaus auf einen kleinen fleck hinbekomme ist das auf einmal millionen wert und wenn ich ein riesen areal habe und darf nur ein einfamilienhaus raufstellen ist es quasi nichts wert fuer den investor.

CASE: C

CODE: Rahmenbedingungen

das gehört zu einer gepflegten grundstücksanalyse dazu. das muss man alles prüfen. da kein ein punkt, der nicht geprüft ist, das ganze projekt umbringen und zum finanziellen kollaps führen. wenn man zufahrten übersieht, wenn man servitute übersieht, wenn man was anderes übersieht. also da kann ein fehler in der grundstücksanalyse das ganze projekt zum finanziellen ruin führen. aber wirklich massiv, das glaubt man nicht.

CASE: A

CODE: Rahmenbedingungen

AP: ich frage jetzt ganz provokant. flaechenwidmung, ist das ein thema weil beispielsweise projekt heumarkt-neu. da war es ja offensichtlich kein so ein thema weil im prinzip haben sie ueber den flaechenwidmungsplan

geplant. #00:11:12-7# A: ja das passiert oeffters, dass man sagt schau rundherum stehen lauter hochhaeuser. wieso soll meines dann dementsprechend niedriger sein. da zum beispiel steht ein 220m hoher dc-tower und ueber die wagramerstrasse drueber haben wir die schrebergaerten. das ist ja oft widersinning. und oft sind die politiker auch positiv gestimmt, wenn man mit einem gescheiten projekt - groesseren projekten - zu ihnen kommst und sagst leute darf ich das vorstellen, ich habe da ein grundstueck. ich mache euch das ganze graetzel da aufwer-tend ich mache hier einen park hin, einen kinderspielplatz hin und so weiter dafuer haette ich aber gerne sechs meter oder zwanzig meter hoeher gebaut. natuerlich solls fuer mich dann auch ein geschaeft sein, aber du bringst oft kosten die dem staat entstehen die sagen ok, da ist ein pri-vater der traut sich was. ich lasse mir jetzt die strasse sanieren und dies und das dafuer lasse ich ihn hoeher bauen weil es sowieso zeitgemaess ist weil es dort hin gehoert. das gibt es auch oft, diese entwicklungen.

CASE: A

CODE: Rahmenbedingungen

ja natuerlich, das sind die wichtigsten dinge. als erstes muss ich in den flaechenwidmungsplan reinschauen wie hoch ich bauen kann, wie kann ich das grundstueck lassen, wie viel prozent vom grundstueck kann ich bauen. dementsprechend kommen die quadratmeter raus und dementsprechend kommt heraus ob das grundstueck billig oder teuer ist

CASE: D

CODE: Rahmenbedingungen

AP: wenn man jetzt sagt man möchte die nutzung von einer vorhandenen dichte erhöhen um den roi einzuhalten? ist das auch ein erfolgsfaktor wenn man sagt ich bereite das dahingehend perfekt vor, sodass ich beim zuständigen magistrat vorstellig werden kann? #00:14:14-3# D: genau. aber wenns um ganz große projekte geht. wir haben gute kontakte zur flächenwidmung, das ist einmal unser wesentlichstes magistrat das für eine projektentwicklung da ist, weil da wird eben die nutzung und die höhe festgelegt. aber auch hier, obwohl uns das grundstück gehört hat, ging es bis nach ganz oben um so wichtige dinge abzuklären. aber wir wurden auch hier von oberster stelle reglementiert mit diversen auflagen, beispielsweise bei den parkflächen.

CASE: C

CODE: Rahmenbedingungen

AP: das heißt wenn man eigentlich in den gesetzlichen rahmenbedingungen baut und das baugesetz einhält, ist es eigentlich nur die zeit die einen aufhalten kann? #00:29:10-9# C: im normalfall hätte ich gesagt ja.

CASE: E

CODE: Rahmenbedingungen

projektentwicklung ist ja auch stadtentwicklung. ein projekt zu entwickeln, größere projekte zu entwickeln hat ja auch sehr viel mit stadtentwicklung zu tun. stadtentwicklung greift in eine kommune ein, ganz egal ob das jetzt wien oder eine andere kommune ist. da werden sie mit behörden kooperieren müssen. egal welche fraktion, welches couleur das ist sie werden kooperieren müssen. und dann ist natürlich ein netzwerk in alle richtungen ein wesentliches, wobei man kann ja durchaus anderer meinung sein aber man muss das ja nicht auf den tisch legen sondern man kann ja trotzdem ordentlich miteinander kommunizieren. weil jeder hat ja interesse dass die kommune per se dann funktioniert. ob das jetzt wohnen, gewerbe oder was auch immer ist. also um die frage zu beantworten: das netzwerk ist ganz wichtig und der kontakt mit den behörden ist ein ganz ein wesentlicher. ohne dem funktioniert keine projektentwicklung. sie können nicht am bedürfnis vorbei.

CASE: D

CODE: Rahmenbedingungen

AP: war es vermutlich auch ein erfolgsfaktor dass man sagt vorausschauend projektentwicklung betrieben und auch vorab schon die zuständigen magistrat und politisch verantwortlichen bereits in einer sehr frühen phase mit ins boot geholt? #00:11:40-4# D: schon in der flächenwidmung hier, bei diesem projekt. bis hinauf zur stadträtin. richtig. ohne dem hätten wir die ausnutzung nicht hinbekommen vom räumlichen her und vom widmungstechnischen her. auch diese zeitabläufe musste man politisch vorher abstimmen.

CASE: C

CODE: Rahmenbedingungen

in der projektentwicklung ist es ein zickzackkurs, den man oft nicht vorhersehen kann. da ist ein punkt den wir noch nicht besprochen haben. die behörde. was hilft einem die beste idee wenn die behörde sagt sie will

ganz was anderes. da gilt es oft es zu matchen zu wissen was die stadt und was will die behörde. hier muss man den masterplan versuchen so übereinanderzulegen dass der kleinste gemeinsame nenner dabei raus kommt.

CASE: C

CODE: Rahmenbedingungen

es ist immer die frage, was braucht der markt. immer zwei schema: was darf ich machen und was braucht der markt?

CASE: E

CODE: Rahmenbedingungen

der politische wille war da umwidmungen etc. voranzutreiben

CASE: E

CODE: Rahmenbedingungen

sehr kritisch, wenn hier auflagen und überzogene behördenaufgaben kommen die wirklich überzogen sind dann kann das den erfolg schon nachhaltig negativ beeinflussen. ich würde es aber gar nicht nur auf behördenaufgaben reduzieren sondern wir haben auch 25000 normen die man derzeit verfolgen muss. die normen sind derzeit stark lobbyisten getrieben wo es andauernd und laufend änderungen in den normen gibt, die man ja gar nicht mehr verfolgen kann. weil da brauchens einen haufen mitarbeiter und wenn ich mir heute planungsbüros anschau, die haben im mittelständischen bereich vielleicht 10-15 leute, die müssten sich zumindest eine person ausschließlich für normenstudien abstellen. das muss sich mal jemand leisten können.

CASE: C

CODE: Rahmenbedingungen

AP: bebauungsaufgaben im zusammenhang mit erfolg ist kritisch #00:29:19-6# C: definitiv ja. weil wenn die stadtplanung sagt sie will das da nicht, dann will sie es nicht. da kann man dann halt mit gutachten arbeiten oder wie man will. ob das zum erfolg führt ist auch wieder individuell zu sehen aber im endeffekt muss man einen konsens mit der stadtplanung suchen um zu sagen ok was will man dort entwickeln und was sieht die stadt dort als stadtentwicklungskonzept. #00:29:36-0#

CASE: B

CODE: Rahmenbedingungen

beispielsweise haben wir bei einer liegenschaftsbewertung mit reiner buerowidmung in erfahrung gebracht, dass eine neue widmung auch auf wohnbau angedacht ist. hier ist der erfolgfaktor das wissen, was andere nicht haben.

CASE: D

CODE: Rahmenbedingungen

ganz wichtig. das ist auch unser täglich brot das möglichst zu hinterfragen und in einer due diligence aufzunehmen und abzuarbeiten. bei einer due diligence bedienen wir uns meist eines anwaltes der die dinge rechtlich prüft. besitzverhältnisse und sonstige dinge. und auch die wesentlichen dinge checkt. welche auflagen könnte es geben und solche dinge.

CASE: B

CODE: Rahmenbedingungen

AP: die machbarkeitsstudie ist unabdingbar, ist auch ein erfolgfaktor aber kostet eben geld. jetzt wissen wir ein gewerbegrundstueck zu finden ist vermutlich schwerer als ein wohnbaugrundstueck. es muss die anbindung passen, die erreichbarkeit soll gut sein, parkklaechen und die widmung muessen moeglich bzw. vorhanden sein. und jetzt weiss ich ja noch nicht einmal ob die behoerde das mittraegt bzw. nicht ein vogelschuetzer in der naehe ist der ein schuetzenswertes tier findet und eine grosse kampagne dagegen faehrt. sie investieren dann geld in das grundstueck und in die machbarkeit und letztlich aber geld versenkt haben, weil hier die vogelkampagne sich durchsetzt und das grundstueck fuer das vorhaben wertlos ist. #00:49:01-9# B: ja da gibts beispiele genug. sind natuerlich alles faktoren die man mit beruecksichtigen muss. wobei es in der heutigen zeit eh immer schwieriger wird, weil ja die widmung und die raumordnung das gar nicht mehr hergibt. grosse gewerbliche objekte zu bauen wird immer schwieriger. der trend geht ja zu immobilienkaeufen mit komplettumbau. beispiel salzburg. hier will man erweitern koennen aber nicht. hier waere die gegebenheit da, da wuerde die infrastruktur passen die raumordnung sieht es jedoch nicht mehr vor. das ist gecancelt und stopp aus. wuerde sich hundertmal reinspielen, waere fuer den standort gut, weil man keine splittung hat. geht aber nicht, ist von der raumordnung her nicht mehr gedeckt.

CASE: B

CODE: Rahmenbedingungen

bei uvp-verfahren, wo so viele abteilungen und sachverstaendige miteinbezogen sind. aber es gibt halt dann extrem teure und finanziell aufwaendige auflagen die halt dann zu erfuellen sind um den kriterien letztlich zu entsprechen. beispielsweise irgendwelche bepflanzungen auf parkdecks die man durchfuehren muss oder was auch immer. bei uns ist es noch nie passiert aber ich kenne einen fall wo ein unternehmer ernsthaft ueberlegt hat mit seiner zentrale abzuwandern, weil er wegen schlangen die dort sind seine expansion nicht machen konnte. fuer ein grosses unternehmen natuerlich fatal wenn die expansion nicht stattfinden kann. aber ich glaube das kann man nicht immer wirklich im vordergrund parat haben, das ist dann halt manchmal ein pech.

CASE: A

CODE: Rahmenbedingungen

genehmigungsrisiko ist aber ueberschaubar wenn man dementsprechend nach den bebauungsvorschriften verhaeltst. da gibt es einen paragraph 69 mit ausnahmen, da kann man dementsprechend kleinigkeiten ueber die bebauungsvorschriften aendern bedarfs aber der zustimmung der anrainer und der ma37 und dann gibt es paragraph 70 wo man sich nach rangbestimmungen haeltst dann kann der anrainer nichts dagegen haben und die ma37 winkts dann durch. ist aber dann nicht bis zum ende optimiert die sache. wenn man ueberall nur ein paar quadratmeter dazubringe habe ich ein hoeheres risiko aber auch mehr ertrag. das muss man abschaetzen ob der das schnell bewilligt wird oder nicht. aber ansonsten gibts in wien eigentlich was genehmigungsverfahren betrifft nicht das grosse thema. da ist eigentlich klar absehbar wie das verlaufen kann und wie lange das dauert.

CASE: B

CODE: Rahmenbedingungen

da habe ich meist einen zeitraum, bei grossen projekten, von 2-3 monaten bis hin zu einem halben jahr. das kann man nicht so allgemein betrachten, da es so viele einflussfaktoren habe. will ich was groesseres entwickeln habe ich sofort einmal den widerstand von den unmittelbar angrenzenden einwohnern. weil dort ist es dann laut, da habe ich dann schwerverkehr, oder was auch immer. oder von irgendwelchen frosch- bzw. voegelschuetzern.

CASE: D

CODE: Rahmenbedingungen

also wir fangen natürlich nicht an wenn nicht feststeht dass wir die richtige widmung bekommen. das ist einmal die erste wesentliche genehmigung. und die baugenehmigung, ja wann die in die widmung hineinpasst sehen wir in wien - da haben wir gute kontakte zur baubehörde, das heißt aber nicht wir können dort eh einreichen was wir wollen, das auf gar keinen fall, sondern wir wissen einfach was die wollen und was wir liefern müssen zu welchem zeitpunkt damit wir nicht in ein risiko kommen es nicht genehmigt zu bekommen bzw. nicht zeitgerecht genehmigt zu bekommen, also das ist das wenigste. das risiko das wir halt immer haben ist ein widmungsrisiko. später nicht mehr.

CASE: F

CODE: Rahmenbedingungen

aber man muss hier auch klar unterscheiden, dass das von der assetklasse abhängt. wenn ich heute ein gewidmetes grundstück kaufe, wo ich mehrere parzellen machen will für einfamilienhäuser dann ist ja das wesentlich einfacher als wenn ich heute eine grüne wiese kaufe und ein einkaufszentrum hinbauen will. da ist ja nacher die frage ob ich im kerngebiet bin und und und, da spielen viele faktoren wesentlich schwieriger mit.

CASE: F

CODE: Rahmenbedingungen

ganz entscheidend. gerade in der gewerbeentwicklung ist es ganz extrem. da hat das land salzburg jetzt eine verordnung herausgebracht, dass sie keine neuen flächen mehr widmen werden. also ganz essentiell, die vorprüfung. wir haben hierfür eigene checklisten wo hoffentlich alle punkte erfasst sind. und die muss im detail durchgegangen werden. weil gerade das thema widmung, bebauungsplan, gewerberechtliche genehmigung sind riesenfaktoren.

CASE: C

CODE: Rahmenbedingungen

wie gesagt rechtlichen anspruch hat man eh nicht darauf und wenn man das wirklich im detail prüfen will dann wird man wahrscheinlich vorab eh nicht fertig. behördengespräche etc. vorab zu führen ist meistens auch kontraproduktiv

CASE: B

CODE: Rahmenbedingungen

je weiter ich ueber den tellerrand hinausblicke nicht nur wie man die schachtel baut sondern was habe ich fuer andere einfluesse habe ich, wie schauts aus mit den ganzen genehmigungen, das sind groessenordnungen mit uvp-verfahren, die sind einfach zu koordinieren. da krankts meiner meinung auch oft, weil man zu wenig in der lage ist sich eine strategie festzulegen. auf der einen seite ist alles top-secret, es darf nichts nach aussen dringen, ich muss der behoerde gegenueber aber auftreten.

CASE: C

CODE: Strategische Partnerschaften

ja, ganz wichtig. in allen bereichen. das geht vom architekt über den fachplaner bis zur baufirma, zum fliesenleger und zum vertrieb. es muss alles hand in hand spielen. und das ist die kunst der projektentwicklung, die dann eben auch in die ausführung übergeht, dass man dort auch die qualität haltet. wenn dort bausteine rausbröckeln, von der qualität her, dann leidet das projekt am ende auch irgendwo.

CASE: D

CODE: Strategische Partnerschaften

das projektteam das zusammenarbeitet, ein projektteam das miteinander kann ist das wesentlichste für den erfolg einer projektentwicklung und einen guten abschluss.

CASE: D

CODE: Strategische Partnerschaften

das vorher definierte bau-soll muss man natürlich schon einfordern das ist schon richtig, aber nur knebeln und in eine richtung schauen alles rauszuholen und firmen auszuquetschen wird zu keinem erfolg führen. weil die werden claimen und werden nachweisen dass das nicht ging und der bauherr ist schuld, und dies und das. es gibt nur streit und verzögerungen und das kostet einen jeden nur zeit und energie und auch geld letztenendes. die architekten ins eigene projektteam einbinden und dann einen totalunternehmer einbinden, dann wirts ein erfolg.

CASE: B

CODE: Strategische Partnerschaften

es darf nie sein, dass es soweit eskaliert dass das ganze dann vor gericht geht.wobei es fuer mich da einen leitsatz gibt, um a wieder ueber den tellerrand hinauszudenken.

CASE: B

CODE: Strategische Partnerschaften

also mann muss einfach wissen, grundsaeztlich mit welchen firmen/teams/partnern gehe ich in verhandlung und lasse ich mich ein. meistens kennt man sie ja meistens, die bauwelt ist klein. was sind die zu leisten im stande und wie weit koennen die gehen, das sollte man schon spueren und das sollte man wissen

CASE: E

CODE: Strategische Partnerschaften

ich habe nichts davon einen statiker, architekten oder eine baufirma her-zunehmen und die solange runterzuverhandeln dass ich das gefühl habe der trägt dann schon geld hin, nur damit mein projekterfolg maximiert wird. ist aus meiner sicht der falsche weg. weil in summe das produkt einfach nicht so gut wird. weil jeder drüber nachdenkt, ok ich kann da nichts mehr investieren, ich will nichts mehr investieren, ich trage eh schon geld hin. jeder sperrt sich für neue gedanken die vielleicht aber noch zu denken wären und sagt: warum soll ich, ich verliere ja nochmals geld wenn jetzt was neu kommt. und das kann nicht sinn und zweck einer partnerschaftlichkeit sein

CASE: A

CODE: Strategische Partnerschaften

es gehen alle weg vom billigstbieterprinzip (grossteils). es gibt jetzt inzwischen bei unseren ganzen ausschreibungsverfahren 20% zaehlen die softfacts, 80% der preis. die softfacts sind zum beispiel wie schaut deine gewaehrleistungsbetraeuung aus, wie viele lehrlinge bildest du aus, wie schaut dein bauleitungsteam aus? da gibts dann ansprueche und parameter nachdem wenn man nicht um ein paar prozent hinten bist zaehlt das wieder. es geht immer mehr in die richtung.

CASE: B

CODE: Strategische Partnerschaften

ja, wobei gut jetzt vielleicht ein bisschen einzuschraenken ist. gut heisst ja nur fair

CASE: E

CODE: Strategische Partnerschaften

ja, ein bewährtes team ist ein maßgebender faktor ganz klar. der wiederholte einsatz eines teams macht schon sinn nur irgendwann einmal gehts dann so weit, dass es auch mir persönlich zu eindimensional wird. man weiß dann schon wie der andere denkt und das produkt wird immer wieder ähnlich werden. es gehört schon immer wieder ein frischer gedanke auch dazu die aber auch diese partnerschaftlichkeit verstehen.

CASE: E

CODE: Strategische Partnerschaften

eine sehr gute zusammenarbeit mit den planenden architekten und dem gesamten planungsteam. und da komme ich zum kern der sache: projektentwicklung kann nur mit einem team funktionieren. die zusammenarbeit im team, das eingehen auf die bedürfnisse, das ist sicher einer der kernerfolgskfaktoren die ein projekt dann wirklich erfolgreich machen. also davon bin ich klar überzeugt. wenn die leute gut zusammenarbeiten können, wenn vertrauensvoll gearbeitet wird sowohl auf seiten des projektentwicklers als auch auf seiten der konsulenten aber auch dann das gegenüber der baufirma. wenn hier vertrauensvoll zusammengearbeitet wird, quasi in einer open-book-mentalität, wo man sagt ich will dir jetzt nicht eine drüber hauen nur damit ich 2 euro mehr verdiene sondern es geht darum hier für alle das best-outcome zu bekommen. dann funktioniert von der ersten bis zur letzten minute wirklich gut.

CASE: A

CODE: Strategische Partnerschaften

ja, partnerschaftlich ist ganz wichtig.

CASE: B

CODE: Strategische Partnerschaften

aber wie gesagt wenn das zusammenstimmt und diese spielweise passt dann hat man eigentlich extrem gute voraussetzungen ein projekt einmal loszustarten,was immer dann dabei rauskommt.

CASE: B

CODE: Strategische Partnerschaften

ich kann nur erfolgreich sein, wenn ich auch bereit bin die qualitaet zu zahlen, die ich mir dann gerne wuensche. der gap ist zu gross und man ueberdehnths halt und man glaubt man kann in der planung in der vorbereitung, wenn ich da schon hergehe und die projektentwickler bzw. subplaner bis zum erbrechen auspresse

CASE: B

CODE: Strategische Partnerschaften

es steht und faellt auch viel in der projektentwicklung mit dem oder den personen die einfach fuer die umsetzung und die ganze entwicklung soweit verantwortlich sind.

CASE: F

CODE: Strategische Partnerschaften

diese partnerschaften beruehren einen ja auch in der gewaehrleistung. wenn man heute ein fmz an einen fond verkauft, hat man ja eine gewaehrleistungsfrist.

CASE: F

CODE: Strategische Partnerschaften

deshalb ist es wichtig sich die partner ganz gut auszusuchen und auch wirklich klare spielregeln aufzustellen und auch permanent zu kommunizieren. weil man muss sich intensiv abstimmen und permanent systemhygiene betreiben wenns auch ab und zu muhsam ist, aber man muss schauen dass man auf einer aehnlichen welle unterwegs ist.

CASE: F

CODE: Strategische Partnerschaften

wir haben die erfahrungen gemacht, dass auch partnerschaften die auf den 1,2,3 blick gut und interessant ausgeschaut haben sich letztendlich als komplette kruecken herausgestellt haben. und wenn man dann sehr viele schnittstellen hat wird es in der projektentwicklung sehr schwierig. nachdem projektentwicklung ja ueber jahre geht, koennen sich die interessen innerhalb dieser zeit veraendern.

CASE: F

CODE: Strategische Partnerschaften

also ich sehe das eher so. ich glaube dass strategische partnerschaften ganz wichtig sind. bei uns ist die firma per se ja schon eine partnerschaft. wir sind zu beiden teilen eigentümer und haben ganz klare aufgaben wer für was zuständig ist. das halte ich für ganz essentiell, weil es sich auch gegenseitig befruchtet. der eine hat stärken in diesem bereich, der andere hat stärken in jenem bereich. wichtig ist dass man sich seinen partner sehr genau aussucht.

CASE: A

CODE: Strategische Partnerschaften

ein knackiger kurzer vertrag, oft reichen 4-5 seiten und dann bekommst wieder solche waelzer und dann fragt man sich was soll das werden. wenn einem jemand so einen vertrag vorlegt fragt man sich was soll das bitte. das riecht schon wieder nach... entweder hat er so viel angst, dass er sagt er muss sich so absichern aber dann kann man es anders auch machen oder er will dich ueber den tisch ziehen und dann hats auch keinen sinn

CASE: A

CODE: Strategische Partnerschaften

wichtig ist dass man sich die richtigen partner aussucht. das geht natuerlich in beide richtungen

CASE: B

CODE: Strategische Partnerschaften

ich habe halt bei grossen projekten starke verhandlungen.beim letzten projekt waren es 35 millionen fuer die baufirma, gu haben wir nicht gemacht also wirklich nur fuer bauleistung. da hats dann verhandlungen gegeben, wir haben gefragt wo ist eure grenze und es wird dann 15 mal hin und her telefoniert und es gab bzw. gibt ja diese klassischen versteigerungen sondern wo ist ihre grenze und dann hats einfach geheissen passt. da gehts ja bei solchen sachen gleich um sehr viel geld bei ein oder zwei prozentpunkten. es hat das gespraech noch gegeben, es hat geheissen wenn sie das projekt machen geben wir noch 0,85 prozent nachlass. weil einfach ich weiss es wird hart verhandelt, aber das was vereinbart wird wird gehalten da faehrt der zug drueber und das muessen die firmen wissen.

CASE: A

CODE: Strategische Partnerschaften

wie gesagt die bestbieter sache ist schwer im kommen. ist zwar oft nur so eine floskel aber kommt immer mehr.

CASE: C

CODE: Strategische Partnerschaften

ja genau, was hilfts wenn ich die billigste marketingagentur nehme und die irgend einen schrott liefern, da habe ich am falschen ende gespart. das ist halt immer ein schmaler grad. nur wenn ich der baufirma 1 mio euro zahle wirds wegen dem auch keine bessere qualität liefern. da muss man halt einfach abwägen. sind das seriöse partner, sind das gute partner, hat man mit denen schon erfahrungen, gibts beispiele wie gut die arbeiten. das ist dann oft auch fingerspitzengefühl und die auswahl der projektpartner ist sehr wichtig.

CASE: B

CODE: Strategische Partnerschaften

je besser die miteinander, ich sage jetzt nicht harmonisieren, umgehen koennen weil halt aus meiner erfahrung heraus auch diskussionen ein unglaublicher treiber sind, wenn man jetzt nicht irgendeinen egoisten im team hat der sagt es zaehlt nur meine meinung.

CASE: B

CODE: Strategische Partnerschaften

eigentlich von dem moment an wo feststeht ich will jetzt irgendwo ein gewerbliches objekt entwickeln, ich will ein buerogebaeude bauen, was auch immer muss der projektentwickler der den lead hat sollte zumindest im hinterkopf schon ein team geformt haben, dass er insoweit kennt und weiss dass die in der lage sind gewisse kriterien mitzutragen

CASE: C

CODE: Strategische Partnerschaften

ja, es wird immer danach gefragt wer baut und welche firmen arbeiten. ein sehr wichtiger faktor.

CASE: A

CODE: Strategische Partnerschaften

teilweise sind die faktoren die richtige mischung an projektbeteiligten findet und man muss sich diese von haus aus aussuchen koennen, weil ich weiss schon wo ich abgebe und wo ich nicht abgebe (Anm. AP: Angebotsabgabe). und das ist einmal das wichtigste: das die leute miteinander koennen, das menschliche.

CASE: B

CODE: Strategische Partnerschaften

ein massgeblicher erfolgskfaktor - wenn ich mit den anderen kann und wenn ich mich aufeinander einstellen kann. und wann man schon merkt es ist eine missstimmung da und es ist egal was ich sage, es passt einfach menschlich nicht, dann wird es schwierig einen modus vivendi zu finden um das projekt auf gleich zu bringen. da ist abundzu dieser knickpunkt, ein dealbreaker oder projektbreaker, weil halt die personelle zusammenstellung des teams als solches nicht funktioniert

CASE: A

CODE: Strategische Partnerschaften

wenn man diese freiheiten hat vom kunden, dass ich mir die aussuchen kann, dann machen wir aus dem ganzen etwas gescheites.

CASE: F

CODE: Timing

viele verkaefer von liegenschaften wollen eine rasche entscheidung. das ist ener der erfolgskfaktoren, was ich zumindest so mitbekomme, dass man auf grund der erfahrungswerte relativ schnell entscheiden kann. sprich der eigentuemer kommt rein spricht mit den entscheidungstraegern welche relativ schnell ja oder nein sagen koennen. und das ist einer der wesentlichen faktoren. weil wenn wir sagen vielleicht, schauen wir mal, etc. klopf der wo anders an geht vlt. zu einem makler

CASE: F

CODE: Timing

natürlich gibts erfahrungswerte aber da ist sehr viel luft nach oben. im wesentlichen hängt vom faktor zeit ab. das mindeste was ich prüfen muss, darunter mache ich nichts ist dass ich die baumassen erhebe.

CASE: A

CODE: Timing

schnelle projektentwicklung. geschwindigkeit ist wichtig. kurze wege, schnelle entscheidungswege, nicht grosse umwege einbauen... ich muss erst den fragen, den fragen, den fragen. sondern ein termin ja/nein - weiter gehts!

CASE: C

CODE: Timing

AP: das heißt im prinzip auch wieder da: zeit ist geld, weil je schneller man das durch hat umso schneller dreht sich das rad oder? #00:29:51-0# C: teilweise. wenn ich zwei jahre verhandel und am ende des tages kommt mir was besseres raus nach den zwei jahren bringt mir mehr als hätte ich mich nach 3 monaten mit dem bauamt geeinigt. das ist ein schmaler grad. hängt natürlich auch immer davon ab wie und ob ich die liegenschaft in der zwischenzeit bewirtschaften kann. das ist ja auch immer ein punkt, der immer wesentlicher wird. steht noch was oben, hat mans in der zwischenzeit vermietet, hat man andere überlegungen in der zwischenzeit bis man eine genehmigung bekommt. kann man es irgendwie finanziell lukrativ gestalten.

CASE: E

CODE: Timing

ja ich glaube, dass es derzeit schon wesentlich schneller ist. man muss sehr schnell sein, wiewohl es jetzt nicht so ist dass das alles über nacht entschieden werden muss, das ist es nicht. es muss nur sehr schnell, wenn sie eine angebotsaufforderung gibt oder eine information gibt, müssen einfach alle hebel in bewegung gesetzt werden also das verstehe ich unter schnell

CASE: C

CODE: Timing

AP: wie schnell müssen sie beim grundstückskauf reagieren? #00:01:53-2# C:wird immer wichtiger. teilweise muss man sehr schnell reagieren. das heißt zwischen erstkontakt bis unterschrift kann es auch in einer woche passieren, ja wenn man die rechtlichen parameter so schnell prüfen kann oder mit einer due diligence dann auch.

CASE: E

CODE: Timing

diese liegenschaft noch in einer art und weise halbwegs leistungsfähig zur verfügung gestanden ist, weil schon vor wahrscheinlich 10-15 jahren angekauft worden ist, der politische wille war da umwidmungen etc. voranzutreiben

CASE: B

CODE: Timing

wenn ich mir die rückerfragen und die damit einhergehenden zeitverluste und umplanungen ersparen kann, weil ja der bauprozess dann trotzdem weitergeht habe ich sicher einsparungspotential von gut 5-10 prozent. weil das bewusstsein zu wenig da ist. sobald der erste bagger auffahrt kostet eine menge geld.

CASE: E

CODE: Timing

projektentwicklung bedeutet auch manchmal dass man schnell sein muss

CASE: D

CODE: Timing

bei der grünen wiese ist es nicht ganz so wie im innenstädtischen bereich, wenn ein guter bauplatz am markt ist, dass der dann weg ist.

CASE: C

CODE: Timing

die schnelllebigkeit ist sicher ein sehr entscheidender faktor um erfolgreich zu sein, weil wenn was am markt kommt muss man schnell reagieren können.

CASE: A

CODE: Umfassendes Know-How

dann braucht man dementsprechend leute die nicht nur menschlich in ordnung sind, sondern auch natuerlich was drauf haben sollen, dass man sagt ok ich finde den richtigen statiker, den richtigen architekten um die matiere bestmoeglich umsetzen zu koennen.

CASE: B

CODE: Umfassendes Know-How

das heisst beispielsweise es schadet ueberhaupt nicht wenn man ergaenzend einen juristischen background hat und wenn man den nicht hat ist mein anliegen an die leute sich den anzueignen bzw. aneignen zu lassen

CASE: C

CODE: Umfassendes Know-How

jeder hat heute einen befreundeten anwalt oder gutachter oder wie auch immer, der dann versucht irgendwas zu finden um das projekt aufzuhalten. deshalb sollte man rechtlich auch irgendwo einhaken, dass diese einsprüche nicht so einfach gemacht werden, sondern ein bisschen ein geld kosten dann würden sich einige auch überlegen. mittlerweile ist es so dass man es in die nächste instanz treiben kann und das kostet dann auch wieder bald mal ein jahr und das ohne kosten. es kostet glaube ich der einspruch 40 euro und dann hängt das wieder bei der nächsten instanz. das ist auch nicht steuerbar.

CASE: D

CODE: Umfassendes Know-How

fachwissen ist voraussetzung. aber was man auf da uni mitbekommt ist sicherlich ein perfekter sockel davon. fingerspitzengefühl, bauchgefühl zu entwickeln wie komme ich zum ziel.

CASE: B

CODE: Umfassendes Know-How

ja, hier auf keinen fall sparen. das heisst dieses geld hat sich in der regel immer bewaehrt, auch in weiterer folge dann wenn man unerfahrene fachplaner verwendet - das zieht sich durch bis zu den statikern, da gibts auch sicherheitsrechner die ja genug sicherheitsfaktoren einbauen um ja sicher zu sein und dann gibts normale statiker auch die dann halt wirklich wirtschaftlich denkend in der lage sind das normal hinzurechnen weder ins risiko oder sonstiges zu gehen.

CASE: E

CODE: Umfassendes Know-How

ein sehr großes wissen in verschiedenen teilbereichen angefangen von der juristerei, dem kaufmännischen und auch dem technischen braucht ein projektentwickler auf jeden fall einen überblick. er muss nichts im detail wissen, da gibts eh lauter spezialisten, aber diesen gesamtüberblick sollte er auf jeden fall bewahren können.

CASE: B

CODE: Umfassendes Know-How

man muss sich aus meiner sicht in dem bereich was man macht wirklich gut auskennen. es gibt halt so viele moechtegerns die in der gegend auch herumlaufen die sich einfach gut verkaufen, ein gutes auftreten haben und am ende des tages wird nichts dabei rauskommen.

CASE: B

CODE: Umfassendes Know-How

einen fuer mich wesentlichen erfolgsfaktor, das ueber den tellerrand hinausdenken und auf der anderen seite auf mehreren ebenern relativ satelfest zu sein.

CASE: C

CODE: Umfassendes Know-How

AP: das heißt wenn man eigentlich in den gesetzlichen rahmenbedingungen baut und das baugesetz einhaltet, ist es eigentlich nur die zeit die einen aufhalten kann? #00:29:10-9# C: im normalfall hätte ich gesagt ja.

CASE: F

CODE: Umfassendes Know-How

das ist know-how, ich muss in meinem job gut sein und die leute mit denen ich zusammen arbeit müssen auch gut sein. das ist handwerk.

CASE: C

CODE: Umfassendes Know-How

er muss sehr lösungsorientiert sein. vorallem im städtischen gebiet ist es so dass alle projektentwicklungen mittlerweile mit themen behaftet sind die man lösen muss. sei es rechtlicher oder technischer natur. also die klassische projektentwicklung auf der grünen wiese, wo man sagt ok ich plane was hin ich mache das und alles funktioniert so wie ich mir das vorstelle das gibts eigentlich im städtischen bereich nicht mehr. man muss überall wenn man liegenschaften ankauf eine leidensphase und eine leidenszeit haben wo man sagt ok welche probleme gibts und die muss man lösen. ich glaube da muss man konstruktiv sehr hart daran arbeiten. es gibt in der projektentwicklung eigentlich nie phasen wo es ruhiger ist sondern es gibt immer wieder neue themen die aufkommen die man lösen muss. also lösungsorientierung ist sicherlich ein starker fokus den man haben sollte.

CASE: B

CODE: Verhandlungsgeschick

projektvorbereitungsphase wo du beispielsweise mit gemeinden diskutierst, mit anwaelten diskutierst, mit grundstuecksverkaeufern und und und. man muss in der lage sein zumindest halbwegs auf augenhoehe mit dem gegenueber sprechen zu koennen ohne dass der das gefuehl bekommt ok den habe ich verhandlungstechnisch unter den tisch geredet

CASE: C

CODE: Verhandlungsgeschick

es gibt sicher kein grundstück wo man alleine verhandelt. da ist fingerspitzengefühl, vertrautheit, sympathie sicher ein entscheidender faktor an wen er es dann schlussendlich verkauft

CASE: E

CODE: Verhandlungsgeschick

richtig, weil sonst ist es ja so, dass sie nur passagier sind und nicht der captain und dann ist es irgendwann einmal so, dass sie zweiter sind weil sie alles abgeben.

CASE: A

CODE: Verhandlungsgeschick

AP: ich frage jetzt ganz provokant. flächenwidmung, ist das ein thema weil beispielsweise projekt heumarkt-neu. da war es ja offensichtlich kein so ein thema weil im prinzip haben sie ueber den flächenwidmungsplan geplant. #00:11:12-7# A: ja das passiert oefters, dass man sagt schau rundherum stehen lauter hochhaeuser. wieso soll meines dann dementsprechend niedriger sein. da zum beispiel steht ein 220m hoher dc-tower und ueber die wagramerstrasse drueber haben wir die schrebergaerten. das ist ja oft widersinning. und oft sind die politiker auch positiv gestimmt, wenn man mit einem gescheiten projekt - groesseren projekten - zu ihnen kommst und sagst leute darf ich das vorstellen, ich habe da ein grundstueck. ich mache euch das ganze graetzel da aufwer-tend ich mache hier einen park hin, einen kinderspielplatz hin und so weiter dafuer haette ich aber gerne sechs meter oder zwanzig meter hoeher gebaut. natuerlich solls fuer mich dann auch ein geschaeft sein, aber du bringst oft kosten die dem staat entstehen die sagen ok, da ist ein pri-vater der traut sich was. ich lasse mir jetzt die strasse sanieren und dies und das dafuer lasse ich ihn hoeher bauen weil es sowieso zeitgemaess ist weil es dort hin gehoert. das gibt es auch oft, diese entwicklungen.

CASE: F

CODE: Vision

wenn man heute das thema stadtentwicklung bespricht: ich kann nur auf einem b-grundstück ein b-projek, auf einem c-grundstück ein c-projekt und auf einem a-grundstück ein a-projekt umsetzen, das ist unsere struktur. wenn man heute so viel finanzkraft und vorallem aber auch den willen hat ist das sehr wohl möglich. beispielsweise graz, ganz extrem rund ums kunsthaus. zu meiner studienzeit wollte niemand rechts der mur wohnen. heute hat sich das ganze lendgebiet rund ums kunsthaus richtig gut entwickelt. es gibt hier schöne wohnbauten, attraktive kaffeehäuser - die ganze gegend hat sich massiv entwickelt. das sind faktoren, das dauert 10,20,30 jahre.

CASE: E

CODE: Vision

und dann sagen wir ok wir bekommen dort die flächen zusammen, können uns das produkt vorstellen. das hat viel mit vorstellung bzw. vision zu tun wo man sagt wir glauben an diesen standort.

CASE: E

CODE: Vision

es gibt aber auch große projektentwicklungen in der stadt, ich weiß ja nicht wie es gekommen ist, aber ich glaube dass da schon eine projektvision dahintergestanden ist und dann ist das angegangen worden. was da draus entstanden ist sieht man. also das ist schon eines der vorzeigeprojektentwicklungen in der stadt.

CASE: E

CODE: Vision

wenn sie aber stadtentwicklung machen können wo man sagt, man macht aus einer b-lage auch, mit gewissen maßnahmen eine a-lage, weil man dort höhere qualität unterbringt und die auch in einem schönen, adäquaten umfeld positioniert werden kann. dann ist es möglich aus einer b-lage eine a-lage zu machen. und dann fliegt das. aber das ist eher vom maßstab her. weil dann beeinflusst ja das projekt die umgebung weil es so groß ist ansonsten ist es ja umgekehrt so dass die umgebung das projekt beeinflusst.

CASE: B

CODE: Wettbewerbsvorteil

massiv, ja. man muss politisch jemanden sitzen haben der dir das zutraegt und dir das entsprechend lenkt. war bis jetzt so und ich habe das auch immer nur so erlebt. bei einer erfolgreichen umsetzung muss ich leute kennen die das von einer gewissen staerkeren position heraus mittragen, sonst habe ich keine chance

CASE: B

CODE: Wettbewerbsvorteil

beispielsweise haben wir bei einer liegenschaftsbewertung mit reiner buerowidmung in erfahrung gebracht, dass eine neue widmung auch auf wohnbau angedacht ist. hier ist der erfolgfsfaktor das wissen, was andere nicht haben.

CASE: B

CODE: Wettbewerbsvorteil

bei groesseren projekten ist es in der regel so, wenn ich als entwickler ernsthaft interesse an dem habe mache ich ein stillschweigensabkommen. entscheidend ist hierbei immer den anderen einen schritt voraus zu sein, dass in erster linie nichts nach aussen gelangt. das ist das kernthema. es darf erst, wenn das ganze unter dach und fach ist gross verkuendet werden. bis dahin sollte es stillschweigen geben.

CASE: B

CODE: Zielgruppenorientiertheit

wo man das verstaendnis haben muss was wollen auf der einen seite die vertriebler, wie ticken die was denken die, was fuer interessen hat der investor was fuer eine intention verfolgt er.

CASE: B

CODE: Zielgruppenorientiertheit

ja genau, absolut. in einem shop in doebling, also im 19. da haben wir mit ganz anderer qualitaet gebaut.

CASE: B

CODE: Zielgruppenorientiertheit

das entscheidende ist immer ich habe einen auftraggeber, einen investor - der verfolgt gewisse ziele. ich kann natuerlich meine persoentlichen meinungen da mit einbringen, was ich hoffe dass auch gewuenscht wird, aber kernthema ist einfach immer der tut das ja nur um ein geld zu verdienen. das ist die kernaussage. sonst wuerde er nicht bauen, das waere ja widersinnig. und dieses denken muss man einfach mittragen koennen.

CASE: B

CODE: Zielgruppenorientiertheit

natuerlich gemessen an den kriterien die so und so festgeschrieben sind: autobahnanbindung, und und und, einwohnerzahl, gibts mitbewerb

CASE: F

CODE: Zielgruppenorientiertheit

dann geht es im wesentlichen darum, wenn man das pferd evtl. von hinten aufsattelt sich überlegt was ist der geplante exit und was ist der maximale verkaufserlös den ich dabei erzielen kann. und dann mit dem fixierten grundpreis und den prognostizierten verkaufspreis kann ich mir überlegen was mache ich in der mitte drin. um wieder ein beispiel zu nennen: ich kann dort maximal eine wohnung um 3000 euro am m2 errichten, brauche ich gar nicht drüber nachdenken ob ich hier luxuswohnungen errichte. weil die werde ich mir nie leisten können. wenn ich aber weiß ich kann beispielsweise am wörthersee 10000 euro am m2 verlangen, dann ist es ganz ein anderes produkt. das produkt ergibt sich im wesentlichen aus der liegenschaft und dem verkaufspreis und die gesamte wertschöpfung drinnen, ist im endeffekt nur ein ergebnis dieser beiden faktoren. wenn ich diese zwei sachen fixiert habe überlege ich mir erst was ich dort mache. das ist dann die projektentwicklung. und dann gehts im wesentlichen darum, was ist das sinnvollste produkt und wie kann ich den gewinn mit möglichst wenig risiko maximieren.

CASE: C

CODE: Zielgruppenorientiertheit

man muss auch aufpassen, auch wenn man von immobilienhype spricht, aber irgendwo in einem höheren preissegment ist die luft dann auch sehr dünn. wie viele können es sich dann letztlich leisten, die sind auch alle sehr gut wohnversorgt. der ist dann nur bereit viel geld auszugeben wenn er sich verbessert und dann muss man auch was bieten was besser ist, als das haus bzw. die wohnung die er schon hat. da ist die luft sehr dünn.

CASE: F

CODE: Zielgruppenorientiertheit

ich muss immer schauen wer nutzt das und was braucht er. der wörtherseekunde braucht etwas anderes als der student in graz. der ein-euro-shop braucht eine andere einrichtung als ein luxusshop.

CASE: F

CODE: kurze Entscheidungswege

viele verkäufer von liegenschaften wollen eine rasche entscheidung. das ist einer der erfolgskriterien, was ich zumindest so mitbekomme, dass man auf grund der erfahrungswerte relativ schnell entscheiden kann. sprich der

eigentümer kommt rein spricht mit den entscheidungsträgern welche relativ schnell ja oder nein sagen können. und das ist einer der wesentlichen faktoren.

CASE: E

CODE: kurze Entscheidungswege

das wesentliche ist dass die entscheidung schnell gefällt wird, das ist es. aber auch damit zu leben vielleicht einmal eine entscheidung zu treffen die nicht 100% die richtige ist, aber es wird zumindest entschieden und es geht vorwärts. stillstand bringt uns nichts aus meiner sicht. das kann manchmal strategisch notwendig sein, dass ich sage ok ich ziehe mich jetzt zurück und mache nochmals eine auswertung in eine andere richtung weil es gewisse kernparameter nicht erfüllt sind, aber ansonsten ist eine schnelle entscheidung eine gute entscheidung.

CASE: B

CODE: kurze Entscheidungswege

das ist ein erfolgsfaktor schlechthin: entscheidungswege! je kuerzer entscheidungswege sind und von einem auch entscheidungswilligen projektleiter kommen, das zieht sich durch. ich wage zu behaupten, dass bei oeffentlichen hat man das auch oft - weil so viele gremien mit einfließen, wenn ich mir die rueckfragen und die damit einhergehenden zeitverluste und umplanungen ersparen kann, weil ja der bauprozess dann trotzdem weitergeht habe ich sicher einsparungspotential von gut 5-10 prozent. weil das bewusstsein zu wenig da ist. sobald der erste bagger auffahrt kostet eine menge geld. entscheidungen abzuringen ist kompliziert, es geht im kreis bis zur konzernzentrale und der bau schreitet trotzdem voran, wollen wir das detail so oder so machen und diese entscheidungenpaesse haben gravierende auswirkungen weil man nicht das go bekommt und drum herum bauen muss oder eben massiv aufaendig zurueck- bzw. umbauen muss. kostet geld und zahlen tuts dann der konzern. entscheidungen egal ob richtig oder verkehrt, wenn man das so schnell als moeglich herbeifuehren kann ist das fuer einen projektablauf das beste was einem passieren kann. weil hier in der regel weniger fehler passieren. das ist ja letztlich ein pingpong-spiel.

CASE: A

CODE: kurze Entscheidungswege

kurze wege, schnelle entscheidungswege, nicht grosse umwege einbauen... ich muss erst den fragen, den fragen, den fragen. sondern ein termin ja/nein - weiter gehts! das ist sehr oft ein riesen hindernis wenn man bei groesseren bautraegern beispielsweise sieben instanzen sind bis

es zu einer entscheidung kommt die schlussendlich alles overruled und die architekten neu planen muessen.

A.1.3 Einwilligungserklärung zur Datenverarbeitung (Muster):

Einwilligungserklärung zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Interviewdaten

Diplomarbeitsthema:

Erfolgsfaktoren in der frühen Phase der Projektentwicklung

Interviewer:

Andreas Petautschnig, Technische Universität Graz

Die Beschreibung der Diplomarbeit sowie der Befragungsablauf wurden dem Befragten mündlich erläutert. Das Interview wird mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und sodann vom Verfasser der Diplomarbeit, Andreas Petautschnig, in Schriftform gebracht. Für die weitere wissenschaftliche Auswertung der Interviewtexte werden alle Angaben, die zu einer Identifizierung der Person führen könnten, verändert oder aus dem Text entfernt.

Personenbezogene Kontaktdaten werden von Interviewdaten getrennt für Dritte unzugänglich gespeichert. Nach Beendigung der Diplomarbeit werden Ihre Kontaktdaten gelöscht.

Die Teilnahme an dem Interview ist freiwillig. Sie haben zu jeder Zeit die Möglichkeit, ein Interview abbrechen, weitere Interviews abzulehnen und Ihr Einverständnis in eine Aufzeichnung und Niederschrift des/der Interviews zurückziehen, ohne dass Ihnen dadurch irgendwelche Nachteile entstehen.

Ich bin damit einverstanden, im Rahmen der genannten Diplomarbeit an einem Interview teilzunehmen.

Ja Nein

Ich bin damit einverstanden, für eine spätere Rückkoppelung der Befragungsergebnisse kontaktiert zu werden.

Ja Nein

#NAME

Vorname; Nachname in Blockschrift

#ORT, #DATUM

Ort, Datum / Unterschrift

Abb. 51: Abzug des Einwilligungserklärungsmusters zur Datenverarbeitung

Glossar

Konzerninterne-PE

Die konzerninterne Projektentwicklung ist grundsätzlich gleichgesetzt mit der Gewerbeprojektentwicklung, wobei der konzerninterne Projektentwickler jeweils immer den gleichen Auftraggeber bzw. Abnehmer hat, nämlich dessen Konzern. Er kennt somit alle Rahmenbedingungen des Endverbrauchers und muss sich im Gegensatz zu den anderen Assetklassen nicht vorausschauend mit dem Endkundenmarkt auseinandersetzen, da sein Produkt mit seiner Beauftragung ja bereits „gebraucht“ wird.

Literaturverzeichnis

Buch:

ALDA, W.; HIRSCHNER, J.: Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft. Berlin. Springer Vieweg, 2017.

BONE-WINKEL, S.: Das strategische Management von offenen Immobilienfonds - unter Berücksichtigung der Projektentwicklung von Gewerbeimmobilien. Köln. Rudolf Müller Bau-Fachinformationen GmbH, 1994.

BRAUER, K.: Grundlagen der Immobilienwirtschaft. Wiesbaden. Gabler Verlag, 1999.

BRÜSEMEISTER, T.: Qualitative Forschung. Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2008.

DIEDERICHS, C.: Führungswissen für Bau- und Immobilienfachleute. Berlin. Springer-Verlag, 1999.

DIEDERICHS, C.: Immobilienmanagement im Lebenszyklus. Wuppertal. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2006.

EBERHARDT, S.; KLAUBETZ, J.: Handbuch Immobilienprojektentwicklung. Wien. Linde Verlag Ges.m.b.H, 2016.

ESER, B.: Erzielung nachhaltig hoher Büroimmobilienwerte. Wiesbaden. GWV Fachverlage GmbH, 2009.

FLICK, U.; V. KARDOFF, E.; STEINKE, I.: Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg. Rowohlt, 2000.

HELFFERICH, C.: Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2009.

Isenhöfer, B. (1999). Strategisches Management von Projektentwicklungsunternehmen. (R. M. Verlag, Hrsg.) *Schriften zur Immobilienökonomie*, Band 8.

Isenhöfer, B.; Väth, A. (1998). Lebenszyklus von Immobilien. (S. KW, Hrsg.) *Immobilienökonomie*, 1

JUST, T. et al.: Wirtschaftsfaktor Immobilien 2017. Gutachten. Berlin. Deutscher Verband für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung e.V., 2017.

MAYRING, P.: Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution. Klagenfurt. 2014.

RETTNER, J.: Projektentwicklung. In: Immobilien-Handbuch - Wirtschaft, Recht, Bewertung. Hrsg.: FALK, B.: Stuttgart. 1985.

SCHMALEN, C.; KUNERT, M.; WEINDLMAIER, H.: Erfolgsfaktorenforschung: theoretische Grundlagen, methodische Vorgehensweise und Anwendungserfahrungen in Projekten für die Ernährungsindustrie. In: Unternehmen im Agrarbereich vor neuen Herausforderungen, 2005.

SCHULTE, K. W.; BONE-WINKEL, S.: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung. Köln. Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller GmbH & Co. KG, 2002.

STANDOP, E.; MEYER, M. L.: Die Form der wissenschaftlichen Arbeit : ein unverzichtbarer Leitfaden für Studium und Beruf. Wiebelsheim. Quelle und Meyer, 2004.

Diplom-/Masterarbeiten:

Peters, N.: Masterarbeit: Wie nehmen die Rat suchenden Studierenden die studentische Schreibberatung an der Europa-Universität Viadrina wahr? Eine qualitative Untersuchung auf Basis von Interviews. Frankfurt (Oder).Europa-Universität-Viadrina, Frankfurt (Oder), Kulturwissenschaftliche Fakultät, 2010.

BÖCKENHOLT, O.: Analyse kritischer Erfolgsfaktoren am Beispiel besonders werthaltiger Immobilien. Wuppertal. Bergische Universität Wuppertal (Masterarbeit), 2007.

Internet:

<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/erfolgsfaktoren/erfolgsfaktoren.htm>. Datum des Zugriffs: 01.August.2017.

https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/wohnen/wohnungs_und_gebaeudeerrichtung/baubewilligungen/index.html. Datum des Zugriffs: 16.Oktober.2017.

MAYRING, P. : Qualitative Inhaltsanalyse. Forum Qualitative Sozialforschung. <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089>. Datum des Zugriffs: 18.November.2017.

PIEKENBROCK, D.: Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Preis. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54632/preis-v5.html>. Datum des Zugriffs: 16.November.2017.

SPRINGER GABLER VERLAG (HERAUSGEBER): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Know-how. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/135583/know-how-v4.html>. Datum des Zugriffs: 13.November.2017.

SPRINGER GABLER VERLAG (HERAUSGEBER): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Qualität. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55799/qualitaet-v7.html>. Datum des Zugriffs: 13.November.2017.

SPRINGER GABLER VERLAG (HERAUSGEBER): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Markt. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/4487/markt-v15.html>. Datum des Zugriffs: 28.Dezember.2017.

WITZEL, A.: Das problemzentrierte Interview. Forum: Qualitative Sozialforschung. <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1132/2520>. Datum des Zugriffs: 17.November.2017.

KIRCHGEORG, M.: Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Zielgruppe. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/13543/zielgruppe-v7.html>. Datum des Zugriffs: 15. November.2017.

LACKES, R. et al.: Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Netzwerk. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55260/netzwerk-v10.html>. Datum des Zugriffs: 11.November.2017.

BREUER, W.; BREUER, C.: Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Rentabilität. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/798/rentabilitaet-v14.html>. Datum des Zugriffs: 16.November.2017.

ESCH, F.-R.; MARKGRAF, D.: Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Unique Selling Proposition (USP). <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/81361/unique-selling-proposition-usp-v8.html>. Datum des Zugriffs: 15.November.2017.

GILLENKIRCH, R.; WINTER, E.: Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Entscheidung. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/9707/entscheidung-v14.html>. Datum des Zugriffs: 14.November.2017.

Bildquellen Titelblatt (v.l.n.r.):

Kachel 1) Designed by snowing / Freepik (<http://www.freepik.com>)

Kachel 2 Designed by Pressfoto / Freepik (<http://www.freepik.com>)

Kachel 3) Designed by Freepik (<http://www.freepik.com>)

Kachel 4) Designed by xb100 / Freepik (<http://www.freepik.com>)

