

## Erfolgsfaktoren in der partnerschaftlichen Immobilienprojektentwicklung und ihre Übertragung auf die klassischen Projektentwicklungsformen - konzeptionelle Analyse und Fallstudie - Kurzfassung

### Zusammenfassung

Die traditionelle Projektentwicklung birgt viele Probleme, welche regelmäßig zu suboptimalen Projektergebnissen führen. Bei einer Vielzahl von Bauprojekten können Kosten-, Termin- und Qualitätssicherheit nicht mehr gewährleistet werden, was mit einem erheblichen Konfliktpotenzial einhergeht und oft in gerichtlichen Auseinandersetzungen endet. Um dieser Problematik entgegenzuwirken, hat sich anfangs in den USA und später auch in Europa sowie anderen Teilen der Welt der Partnering-Ansatz entwickelt und erfolgreich etabliert. Es handelt sich dabei um eine intensive Zusammenarbeit, in der Kooperation angestrebt und Konfrontation entgegengewirkt wird und die über vertragliche Grenzen hinausgeht. Die Projektbeteiligten schließen sich auf freiwilliger Basis zu einem Team zusammen und tragen gemeinschaftlich zur Zielerreichung bei. Dadurch können Schnittstellen, Risiken und infolgedessen Kosten minimiert sowie gleichzeitig Synergieeffekte zur Termin- und Qualitätssicherung genutzt werden. Das Potenzial wurde mit einem zeitlichen Abstand auch in Deutschland entdeckt, sodass sowohl in der Literatur als auch seitens der Bauunternehmen mittlerweile verstärkt innovative Projektentwicklungsformen entwickelt werden. Daraus resultierende Erfolgsfaktoren lassen sich in organisatorische, vertragliche und soziale Bereiche unterteilen.

Trotz dieser Erkenntnis wird hingegen in der Realität weiterhin vorwiegend auf die klassischen Projektentwicklungsformen zurückgegriffen. Es handelt sich dabei um die Einzelvergabe sowie den GU- und TU-Vertrag, welche Vorteile, aber auch Nachteile für die Projektentwicklung haben. Dass diese nicht mehr zielführend sind, zeigt die aktuell prekäre Lage in der Baubranche, die insbesondere auf diametrale Interessen, Ansichten und Vorgehensweisen zurückzuführen ist. Dementsprechend ist die Wahl der richtigen Abwicklungsform, die vom Bauherrn bereits im Vorfeld zu treffen ist, für den weiteren Projektverlauf von entscheidender Bedeutung. Gleichzeitig hängt sie aber auch von dem Vorhaben und den Projektbeteiligten selbst sowie einer Vielzahl weiterer projektspezifischer Rahmenbedingungen ab.

Ziel dieser Arbeit war es folglich, Erfolgsfaktoren der partnerschaftlichen Immobilienprojektentwicklung anhand einer erfolgreichen Fallstudie auf ihre Übertragbarkeit auf die klassischen Projektentwicklungsformen zu überprüfen. Dafür wurde im ersten Schritt ein theoriebasiertes „Erfolgsfaktorenkonzept“ erstellt. Im zweiten Schritt wurden Interviewtranskripte des Praxisbeispiels in Form einer qualitativen Inhaltsanalyse mit dem computergestützten Programm *MAXQDA* untersucht. Sowohl aus den Erkenntnissen der Literatur als auch aus der Analyse der Fallstudie hat sich ein optimiertes „Erfolgsfaktorenkonzept“ herausgebildet, aus welchem sich sechs Handlungsempfehlungen ableiten ließen.

Primär sollte der Kooperationswille von allen Projektbeteiligten, aber auch firmenintern verfolgt und die Geben-und-Nehmen-Mentalität im Projekt gelebt werden, wodurch Vertrauen gestärkt und eine konstruktive Kommunikation gefördert werden. Tolerantes, faires und respektvolles Verhalten der Projektbeteiligten bilden dabei stets die Basis. Auch ist die gemeinsame Zielsetzung wichtig, das Bauprojekt als Team zusammen erfolgreich abzuwickeln. Das Projekt sollte in zwei vertraglich getrennten Phasen ablaufen, wobei der Kompetenzwettbewerb dem reinen Preiswettbewerb vorzuziehen ist.

Der Fokus auf die bauvorbereitende Projektphase sollte neben der eindeutigen Definition des Bau-Solls auch die Einbindung der ausführenden Unternehmen und der Nutzer mit berücksichtigen. Die Annahmen über erhebliche Kosten- und Risikoeinsparungen sowie erhebliche Optimierungspotenziale in der Betriebsphase sprechen für eine frühe Implementierung einer ganzheitlichen, lebenszyklusorientierten Betrachtung. Die klare Aufgaben- und Verantwortungsverteilung führt zu einem erfolgreichen Projektverlauf. Die Begegnung auf Augenhöhe aufgrund flacher Hierarchien minimiert sowohl Schnittstellen als auch Risiken und maximiert gleichzeitig Transparenz sowie Sicherheit. Schließlich sind auch bei den regelmäßigen Projekttreffen, bei denen für die Hauptakteure Anwesenheitspflicht bestehen sollte, Konfliktsituationen offen und direkt zu erörtern sowie gemeinsam konstruktive Lösungen zu entwickeln.

Generell gilt: Je weniger Schnittstellen es gibt, desto besser lassen sich die Handlungsempfehlungen auf die klassischen Abwicklungsformen übertragen. Bei der praktischen Umsetzung dieser Empfehlungen sind organisatorische, rechtliche und soziale Aspekte zu beachten, wobei insbesondere der Schwerpunkt auf die sozialen Kompetenzen der handelnden Personen zu legen ist. Die konfrontative Haltung der Projektbeteiligten ist nicht zielführend, was einen Paradigmenwechsel zwingend erforderlich macht. Natürlich ist das Partnering kein Allheilmittel, erfordert im Gegenteil viel Aufwand, Energie und Zeit sowie wechselseitige Verpflichtungen auf freiwilliger Basis. Trotz der Tatsache, dass kein Projekt reibungslos abläuft, führt die kooperative Abwicklung von Bauprojekten dazu, sich auf die wichtigen Bereiche zu konzentrieren. Auch ist anzumerken, dass es sich bei der Fallstudie um einen Einzelfall handelt, dessen Ergebnisse sich nicht ohne Vorbehalt auf die Allgemeinheit übertragen lassen.