

## **Professionelle Bauherren fördern:**

### **Vernetzt Denken - ergebnisorientiert handeln**

*Solange im Zusammenhang mit Bauprojekten über die grundsätzlichen Zielsetzungen diskutiert wird, sind die beteiligten Partner zumeist ein Herz und eine Seele. Gilt es dann, qualitative Anforderungen oder Begriffe wie kostengünstig und termingerecht zu konkretisieren, scheiden sich die Geister schon eher. Und droht ein Projekt gar – aus welchen Gründen auch immer – in Schräglage zu geraten, steigen die Risiken harter Kontroversen und von Fehlschlägen schlagartig.*

#### **Gefragt: „Nägel mit Köpfen“**

Das ist weiter nicht verwunderlich. Zum einen geht Immobilien-Entwicklung bekanntlich schnell einmal ins Geld und zum anderen ist und bleibt Bauen eben ein äusserst komplexer Prozess, in Bezug auf das Projektmanagement wie das Controlling, die Projektentwicklung wie die Planung und Ausführung, aber auch vorab die Klärung der Marktchancen, die Evaluation der Bedürfnisse von Nutzern und Investoren, die Prüfung der Umweltverträglichkeit, das ganze Financial Engineering usw.

Was als Lippenbekenntnis anfänglich vielleicht noch ganz gut tönen mag, führt spätestens dann zu Schwierigkeiten, wenn die am Planungs- und Bauprozess beteiligten Partner die gewünschten „Nägel mit Köpfen“ nicht liefern, sei es, weil sie dazu fachlich nicht in der Lage sind oder – was nicht weniger bedenklich ist – weil wichtige Rahmenbedingungen vorgängig nicht sauber definiert wurden. Mit den Reibungsverlusten, die in der Folge eintreten, steigen die Risiken eines Fehlschlags, mit allen Konsequenzen, die sich daraus vorab für den Bauherrn, aber auch für andere Partner ergeben.

#### **Als dynamische Regelkreise zu verstehen**

Wie kann diesen Risiken rechtzeitig und wirksam begegnet werden, wie lässt sich verhindern, dass diese überhaupt virulent werden? Eine gültige Antwort auf diese und ähnliche Fragen ist nur möglich, wenn man die Projektentwicklung und -realisierung als Prozess versteht, der ähnlich wie bei lebenden Systemen in dynamischen Regelkreisen verläuft.

Ausgangslage und Systemgrenzen sind – siehe auch Grafik 1 „Perspektiven der Projektentwicklung und -realisierung“ – von Projekt zu Projekt verschieden, so verschieden, dass von Fall zu Fall eben massgeschneiderte Antworten zu erarbeiten sind. Damit Projekte „aus einem Guss“ realisiert werden können, müssen komplexe Zusammenhänge beachtet und auf einen Nenner gebracht werden. Das setzt vernetztes Denken voraus und bedingt zugleich ergebnisorientiertes Handeln. Und zwar unter konsequentem Einbezug auch des Bauherrn, der in allen Phasen eine zentrale Rolle spielt, die er keinesfalls an Dritte delegieren kann. Die Planer tun gut daran, sich mit dem Profil der Bauherrschaft frühzeitig auseinander zu setzen.

Die Freigabe von Bauinvestitionen ist ein Tatsachenentscheid, der sich nicht mehr rückgängig machen lässt. Das zwingt bei der Vorbereitung zu grösster Sorgfalt und Umsicht. Wer sich in dieser Phase nicht genug Zeit nimmt und nicht sorgfältig nach den richtigen Antworten auf eine Vielzahl komplexer Fragen sucht, die mit Bauen noch gar nichts zu tun haben, verkennt seine Verantwortung.

## **Wichtige Vorfragen zur Klärung**

So stellt sich für das Corporate Real Estate Management, wenn immer es also um selbst genutzte Liegenschaften geht, primär die Frage, ob zusätzlicher Raumbedarf nicht mit organisatorischen Massnahmen kompensiert werden kann. Die dafür erforderlichen Abklärungen dienen genau so zur Definition des Projekts wie die weitere Auseinandersetzung mit den Anliegen von Betreiber und Nutzer, ferner frühzeitige Überlegungen zum Nutzungszeitraum und, was sich als nicht weniger anspruchsvoll und komplex erweist, zur Entwicklung des Umfeldes und des Marktes. Sie lohnen sich allein schon deshalb, weil Umnutzungen in der Regel weitaus weniger kosten als jeder Neubau!

Gefordert ist der potentielle Bauherr zudem mit der Frage nach den Erwartungen und Zielsetzungen der Anleger (Investoren) – dies selbst dann, wenn unternehmensinterne Stellen die Anleger sind. Sie müssen und wollen genauso wie Betreiber und Nutzer auf ihre Rechnung kommen. Das ist ohne frühzeitige Mitwirkung aller Parteien und insbesondere ohne volles Engagement aller Teilprojektverantwortlichen nicht möglich. Zum Teil sind nämlich entgegengesetzte Anforderungen und darüber hinaus eine ganze Reihe vielfach kurzfristig variabler Einflussgrössen zu berücksichtigen.

Je nach Zielgruppe, Positionierung und Aufgabenstellung erweist sich der Beizug externer Spezialisten bereits in dieser Phase als ratsam. So vorab im Hinblick auf die Klärung von ökologischen, konzeptionellen und gestalterischen Aspekten, die sukzessive oder parallel dazu auf bautechnische, organisatorische und finanzielle Fragen auszuweiten sind.

Schöpferische Unruhe, die bereits in dieser Phase ausdrücklich erwünscht ist, dient der Optimierung des „Produkts“. Je offener um die beste Lösung gerungen wird, je kreativer die Atmosphäre ist, mit der dieser Prozess durchlebt wird, desto besser sind die Chancen für ein nachhaltiges Produkt. In der Umsetzung der Ideen wird dann allerdings um so mehr Pragmatismus verlangt – manchmal bis zum "Verrat" einstiger Visionen.

Um immobilienpezifische Aspekte schlüssig zu beurteilen, müssen eben alle jene Elemente geklärt sein, die das Umfeld eines Projekts beeinflussen. Diese schliessen kulturelle und soziale Aspekte mit ein.

## **Weichenstellung durch „Design to Result“ (D2R)**

Das ausgeprägte "Versicherungs-Denken", das in der Schweiz in vielen Bereichen zu beobachten ist, wirkt sich auf die Baukultur negativ aus. Um ergebnisorientierten Lösungen zum Durchbruch zu verhelfen, sind offenerzigere Anstrengungen, d.h. nicht nur vollkommen risikofreie Vorstösse jedes Einzelnen notwendig.

Ein gutes Beispiel, wie das traditionelle Verhalten gesprengt werden kann, ist das Leistungsmodell, das der SIA letztes Frühjahr als LM 112 lanciert hat. Dieses neue, dank der Mitwirkung unter anderem von IPB und KBOB breit abgestützte Regelwerk schafft die Voraussetzungen für ein wirkungsvolles „Design to Result“, das als D2R diesen Namen – siehe Grafik 2 „Projektentwicklung nach Design to Result“ – auch wirklich verdient. Es erlaubt eine für alle Partner verständliche und zugleich verbindliche Gliederung der Arbeitsabläufe in einzelne, gut überblickbare Phasen.

Weil die Bestellungen bei diesem Modell ergebnisorientiert erfolgen, resultiert eine gegenüber bisher weit bessere Transparenz, von der Auftraggeber und Auftragnehmer ebenso wie die Investoren und Nutzer profitieren.

Vorteilhaft für alle Seiten ist zudem, dass auch die Entschädigungen für die geleisteten Arbeiten fest vereinbart werden.

Vernetzt denken und ergebnisorientiert handeln: das ist für das Vorgehen auf der Basis von D2R charakteristisch, und zwar in allen Phasen der Entwicklung und Umsetzung des Projekts. Im Grunde genommen ist die SIA LM 112 die bauspezifische Variante der altbewährten Technik des „Management by Objectives“ (MbO) und des „Simultaneous Engineering“. Wird nach den Regeln des D2R gearbeitet, bekommt man die grossen Risiken mit angemessenem Aufwand in Griff und erhält letztlich das Produkt aus einem Guss.

Da es sich um einen iterativen Prozess handelt, sind frühzeitige, plausible Lösungsansätze statt vollkommen richtige aber ins Leere stossende Studien sowie Lösungsvarianten statt vor-programmierte Sachzwänge mangels Entscheidungsalternativen gefragt.

### **Schritt für Schritt, Entscheid für Entscheid bis zur Baubewilligung**

Ein Eckstein der D2R-Philosophie ist die hinreichend klare Projektdefinition, bezeichnend im Weiteren – siehe auch Grafik 3 „Projektentwicklung mit Verifikationspunkten“ – die schrittweise Annäherung an die Lösung. Die Bereitschaft, die Arbeiten jeweils auch dann weiter voranzutreiben, wenn noch nicht alle Unterlagen vollständig sind, wird als selbstverständlich vorausgesetzt.

Trotz der je nach Situation als zweckmässig, unter Umständen gar als zwingend beurteilten parallelen Führung von Arbeitsabläufen versteht sich von selbst, dass über die nächsten Schritte erst entschieden wird, wenn die Ergebnisse der phasenspezifischen „Hausaufgaben“ überblickbar sind.

Der Grundsatz-Entscheid beispielsweise lässt sich erst verantworten, wenn die Ausgangslage umfassend analysiert ist und die daraus abgeleiteten Strategien evaluiert sind. Anschliessend folgen die Varianten-Entscheide, für die jedoch die formalen wie die funktionalen und die qualitativen wie die quantitativen Anforderungen geklärt sein müssen. Auf deren Grundlage kann dann die Bearbeitung des Vorprojekts in Angriff genommen werden. Der Projekt-Entscheid, der gestützt auf diese Vorarbeiten zu treffen ist, führt schliesslich zu einem rechtskräftig bewilligten Bauvorhaben, das die in der Projekt-Definition festgelegten Parameter berücksichtigt. Und weil sich das Ganze erst jetzt abschliessend beurteilen lässt, soll auch erst jetzt über Go oder No-Go entschieden werden.

### **Projekt-Pflichtenheft als Basis**

Das Projekt-Pflichtenheft, das als Grundlage für die Erarbeitung von Konzeptvarianten besondere Aufmerksamkeit verdient, dokumentiert neben Fixterminen und Ausgabenlimiten bauliche, technische, betriebliche und umweltrelevante Anforderungen. Wird die dazu erforderliche Bestandesaufnahme bereits mit einem Wettbewerb verbunden, um das Spektrum der Ideen möglichst breit zu fächern und mögliche Weichenstellungen zu klären, sind dessen Ergebnisse selbstverständlich im Pflichtenheft zu berücksichtigen; sie erlauben die selber oder von Dritten erarbeiteten Unterlagen einschliesslich der Analyse des Ist-/Soll-Zustands entsprechend abzurunden.

Dieser Prozess umfasst nicht nur die Projektentwicklung im Hinblick auf die Evaluation der Anlagekosten, sondern zudem die Auseinandersetzung mit Fragen der Nutzung mit dem Ziel die Folgekosten zu ermitteln. Beide

Kenngrössen, die letztlich über Erfolg oder Misserfolg eines Projekts entscheidend sind, sind in einem möglichst frühen Stadium festzulegen. Für die Projektentwicklung resultieren unter Umständen wichtige Leitplanken aus der Formulierung von Werthaltungen, so etwa zu scheinbar diametral entgegengesetzten Themen wie „Genial – Einfach“.

### **Wettbewerb der Ideen**

Eine der Grundideen der SIA LM 112 liegt nicht nur in der entscheidungsorientierten Etappierung der Arbeit und des Einsatzes eines Generalplanerteams, sondern im Wettbewerb der Ideen, der von allem Anfang anzustreben ist. Ob als Einzelfirma oder als Planergemeinschaft verpflichtet: der in bezug auf das Projekt selber wie die organisatorische Bewältigung der damit verbundenen Aufgaben initiierte Prozess zur Ideenfindung ist ein zentrales Anliegen des Leistungsmodells.

Das LM 112 fördert kompetitives Verhalten und fordert damit alle Beteiligten. Wer als Planergemeinschaft die überzeugendste Antwort (Angebot) auf die Ausschreibung (Projektdefinition) liefert, wird mit der phasenweisen Projektentwicklung beauftragt. Damit eröffnen sich kreativen Planern gute Chancen. Einmal zum Zuge gekommen, werden sie sich entsprechend engagieren, um bis zum Abschluss des Projekts dabei zu sein.

Um mit dem Leistungsmodell vollen Erfolg zu haben, ist ein ausserordentliches Mass an persönlichem Einsatz unabdingbar. Ebenso unabdingbar ist Transparenz von der Vergebung bis zum Projektende. Auf die Dauer werden sich potentielle Auftragnehmer nur dann voll engagieren, wenn

- die Entscheidungsprozesse nachvollziehbar sind und
- ihr Aufwand bei der Erarbeitung von Lösungen angemessen abgegolten wird.

Das vom SIA erarbeitete Regelwerk umreissst die dafür erforderlichen Spielregeln mit der nötigen Klarheit.

### **Nachteile des traditionellen Tarifkonzepts kompensiert**

Die hohen Erwartungen, die das Leistungsmodell bei der Lancierung vor zwei Jahren ausgelöst hat, sind nicht enttäuscht worden. Allerdings braucht es noch seine Zeit, um die neue Philosophie gegenüber dem in der SIA LHO umrissenen Tarif-Konzept voll zum Tragen zu bringen.

Das traditionelle Modell gemäss SIA-Leistungs- und Honorarordnung ist – wenigstens punktuell – zwar ebenfalls ziel- und leistungsorientiert, zumindest so weit als ein Gesamtleiter mit der Koordination des Bauvorhabens als Ganzem beauftragt wird. Weil der Auftraggeber die Verträge mit den einzelnen Planern und Unternehmern aber direkt abschliesst, sind die Voraussetzungen für ein ganzheitliches, vernetztes Vorgehen auf dieser Basis indessen nicht gegeben. Zudem findet die Ressourcen- und Zeitplanung in der bisherigen Praxis meist nach Verfügbarkeit statt und der Verbrauch an Zeit und Geld wird vielfach erst im Nachhinein statt prospektiv gemessen.

Das Honorar schliesslich bestimmt sich vorwiegend aufgrund eines baukostenabhängigen Tarifs statt einer spezifischen Kalkulation. Als weiterer Nachteil aus der Sicht des Bauherrn ist die Tatsache zu erwähnen, dass das Urheberrecht weitgehend beim Planer bleibt. Das kann dazu führen, dass expandierende Unternehmen in ihrer Entfaltung empfindlich behindert werden. Professionelle Bauherren sehen hier Korrekturen vor.

## **Starkes Engagement der Bauherrschaft gefordert**

Was die traditionelle Rollenverteilung insgesamt betrifft, scheint eine kritische Standortbestimmung ohnehin überfällig. Unabhängig von den Modellen und der Arbeitsorganisation, für die man sich entscheidet, ist ein weit stärkeres Engagement der Bauherrschaft erforderlich, als das in der Vergangenheit die Regel war.

Wie die übergeordneten Ziele am Besten erreicht werden, hat nicht zuletzt die professionelle Bauherrschaft in der Hand - vergl. Grafik 4 "Dimensionen der Projektentwicklung". Wer sich in der Funktion als Bauherr unter Berufung auf die Garantien eines GU oder TU aus der Verantwortung zu stehlen versucht, ist auf dem Holzweg. Viele Bauherren-Funktionen lassen sich in der Regel nicht ungestraft an den Auftragnehmer delegieren, so etwa

- die Definition des Projekts bzw. erwarteten Produkts, aber auch
- die Formulierung des Zeithorizonts, für den das Projekt ausgelegt werden soll, oder
- der Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, um eine alternative Nutzung durch Dritte zu ermöglichen, ferner
- die Frage sowohl nach bekannten als auch nach unvorhersehbaren Einflüssen, die den Entscheidungsprozess wie die Umsetzung tangieren könnten,
- die Prüfung von Alternativen zu baulichen Lösungen,
- der Einbezug so genannt weicher Faktoren und die Klärung von Fragen der Akzeptanz, schliesslich
- das übergeordnete Controlling in gestalterischer, funktionaler, technischer und betrieblicher Sicht.

Darüber hinaus muss sich die Bauherrschaft klar werden, unter welchen Bedingungen sie

- Leistungen selber erbringt oder vorteilhafter „zukauf“,
- welche Kombinationen mit welchen Leuten intern und extern allenfalls geeignet sind, um Abläufe zu beschleunigen und/oder zu optimieren, sowie – last but not least – die Frage,
- ob die Risiken selber übernommen oder mit Dritten – und wenn ja mit wem – geteilt bzw. allenfalls versichert werden sollen.

## **Natürliche Spannungen positiv nutzen**

Diese Auslegeordnung von Stichworten umreist die Vielzahl möglicher Spannungsfeldern, in denen jedes Projekt entwickelt und umgesetzt wird. Das hängt einerseits damit zusammen, dass in der Regel unter mehr oder weniger grossem Zeit- und Kostendruck gearbeitet werden muss; andererseits prallen vor allem in der Startphase konzeptionell, funktional und gestalterisch unterschiedliche Vorstellungen aufeinander.

Die damit verbundenen Konflikte sind naturgemäss umso stärker, je mehr kreative und kritische Geister mitwirken. Das ist nicht etwa negativ zu beurteilen, sondern im Gegenteil ausdrücklich erwünscht. Problematisch würde der Wettbewerb der Ideen erst, wenn nach Abschluss der Entscheidungsphase und in Widerspruch zu Beschlüssen weiter versucht würde, unterlegene Konzepte durch die Hintertüre doch noch durchzusetzen.

So wichtig das individuelle Engagement ist und bleibt, so wichtig ist zugleich das Teamwork. Gelingt es, diese offenkundig unterschiedlichen Eigenschaften auf einen Nenner zu bringen und im Interesse der Sache gemeinsam zu handeln, sind Höchstleistungen garantiert. Die besten Führungsmodelle und Organisationsstrukturen nützen jedenfalls herzlich wenig, wenn dahinter nicht Persönlichkeiten stehen, die sich für ihre Aufgabe voll und ganz engagieren. Und darüber hinaus bereit sind, Verantwortung zu übernehmen.

Anders als im Sport, wo ohne Spannung ebenfalls keine Spitzenplätze erkämpft werden, darf es allerdings beim Bauen nur Gewinner geben – mit einem einzigen Platz auf dem Podest. Und der ist für das markt- und umfeldgerechte Produkt und nur für dieses reserviert.

### **Bestellungsänderungen als Zündstoff**

Ein Thema, das in diesem Zusammenhang immer wieder für Zündstoff sorgt, betrifft unvorhergesehene Zusatzleistungen beziehungsweise Bestellungsänderungen. Selbst wenn die Schnittstellen noch so genau definiert sind, bleibt eben vieles sehr lange in Bewegung. Das führt fast zwangsläufig zu Auseinandersetzungen, die durch den schon im Stadium der Projektentwicklung wünschbaren Beizug der für das Facility Management zuständigen Fachleute zusätzlich vermehrt werden. Der Betrachtungshorizont wird dadurch nämlich in die Nutzphase hinüber projiziert.

Weniger akut wird die Änderungsproblematik, wenn sich die involvierten Partner klar sind, was Bestellungsänderungen begründet und was nicht. Erfüllt sind die Voraussetzungen dazu bei

- substantiellen Veränderungen des Projektumfangs, resp. des Mengengerüsts,
- notwendigen Leistungsanpassungen infolge mangel- oder fehlerhafter Ausschreibungsunterlagen des Bestellers,
- negativen Auswirkungen irgendwelcher Art, die auf Versäumnisse des Bestellers zurückzuführen sind,
- nachträgliche Veränderungen der Projekt-Meilensteine, sofern daraus substantieller Mehraufwand resultiert,
- Wiederholung von Leistungen, nachdem sie vorher ohne Vorbehalte genehmigt wurden.

### *Keine Bestellungsänderungen begründen hingegen*

- die laufende Konkretisierung und Detaillierung der Bestellung im Rahmen der Vollständigkeitsklausel,
- vorbeugende Massaufnahmen, Material- und Tauglichkeitsprüfungen (im Hinblick auf Normen und Gesetze), insbesondere bei Umnutzungen oder Umbauten,
- Planung und Umsetzung notwendig gewordener Massnahmen zur „Ertüchtigung“ eines Bauwerks,
- zeitgerechtes Erarbeiten bzw. Bereithalten von Alternativen inkl. Eventualplänen zur Sicherstellung der Zielerfüllung,
- unternehmerseitig begründete Vergütungsrisiken (Fehlkalkulation, Spekulation)

Ebenso unerfreulichen wie kontraproduktiven Konflikten, wie sie bei Bestellungsänderungen häufig entstehen, lässt sich eher begegnen, wenn die Mechanismen für die Abgeltung solcher Leistungen vorsorglich besprochen

und geregelt werden. Erfahrungsgemäss führt eine Vielzahl stillschweigend akzeptierter, kleiner Zusätze früher oder später zu Irritationen. Wird dabei der gefühlsmässig zwar zugestandene, aber nie umschriebene und daher auch niemandem bekannte Toleranz-Spielraum ausgereizt und gar überschritten, sind Auseinandersetzungen vorprogrammiert.

### **Weitere wichtige Parameter**

Unabhängig vom Rahmen, in dem ein Projekt letztlich realisiert wird, ist in jedem Fall sorgfältig zu überlegen, was zusätzlich getan werden kann, um Konflikten zuvorzukommen. Wichtige Weichen werden namentlich mit der Auswahl der Mitarbeiter gestellt. Gelingt es, die für die projektspezifischen Aufgaben am besten qualifizierten Fachleute ausfindig zu machen und zu motivieren, ist bereits viel gewonnen.

Damit ist es indessen in der Regel noch lange nicht getan. Besondere Aufmerksamkeit verdient die Planung der Zeitlichkeiten. Einerseits geht es darum, die Lösung so auszulegen, dass sie während der vorgegebenen Nutzungsdauer befriedigt, andererseits sollten spätere Änderungen nicht verbaut werden. Zudem ist sicherzustellen, dass auf Unsicherheiten, wie sie infolge interner oder externer Einflüsse unvermittelt entstehen können, möglichst lange reagiert werden kann.

Als immer wieder erfolgreich praktizierte Massnahme ist in diesem Zusammenhang die Gliederung des Bauvorhabens in die drei Bereiche Vermieterbau, Mieterausbau und Ausstattung zu erwähnen. Die damit verbunden Risiken sind unterschiedlich. Im ersten Bereich sind sie höher, die Variablen im Rahmen der Projektentwicklung jedoch limitiert; im zweiten hingegen ist die Projektentwicklung mit mehr Unsicherheiten behaftet, das Risiko jedoch limitiert. Bei der Ausstattung selber geht es meist nur um Lieferungen, die ohne Risiken sind.

### **Finanzen als übergeordnete Klammer**

Das Stichwort Risiko erinnert zugleich an die finanzielle Problematik, die bei jeder Immobilien-Entwicklung gelöst werden muss. Damit die Rechnung des Investors und des Nutzers letztlich stimmt, muss häufig eine ganze Reihe von Gleichungen mit mehreren Unbekannten gelöst werden, die erst noch über längere Zeit wirksam bleiben. Das gilt um so mehr, als neben den Baukosten selber, also den eigentlichen Anlagekosten, auch die Folgekosten zu berücksichtigen sind, die während der ganzen Lebensdauer einer Immobilie anfallen. Jene sind nach der einprägsamen Formel "Projektdefinition x Einheitspreis" zu ermitteln, diese hingegen aufgrund der Formel "Projektdefinition x Verbrauchspreise".

Bei der einen wie der anderen Berechnung kann zum Teil auf bekannte Grössen abgestellt werden; zum Teil muss mit Schätzungen gearbeitet werden. Trotzdem – oder gerade deswegen ! – ist ein hohes Mass an Genauigkeit gefordert. Was die Baukosten betrifft, sind diese grundsätzlich auf der Basis der Projektstudien, vorab der Übersichtspläne, Detailskizzen und funktionalen Projektbeschreibungen, durchaus zu erreichen. Wird allerdings nicht mit der nötigen Sorgfalt definiert und gerechnet, hat das für die Gesamtrechnung des Objekts unter Umständen schwerwiegende Konsequenzen.

Sehr viel schwieriger sind die fast ausschliesslich von längerfristigen Prognosen abhängigen Folgekosten zu ermitteln. Naturbedingt kann es sich dabei zumeist nur um Annäherungen handeln; sie sind trotzdem unerlässlich. Je sorgfältiger nämlich die wahrscheinlichsten Variablen der wichtigsten Einflussgrössen geprüft

werden, desto eher ist man gegen unangenehme Überraschungen gefeit. Entscheidend ist, sich frühzeitig mit der Zukunft auseinander zu setzen.

Letztlich geht es für die Bauherrschaft darum, verbindliche Aussagen zu den Einnahmen und Ausgaben zu erhalten. Der diskontierte Cashflow muss grösser sein als die Investition; sonst lohnt sie sich nicht. So einfach ist das in der Old Economy!

### **Schlüsselrolle der Kommunikation**

Aufgrund der Komplexität, durch die sich die Immobilien-Entwicklung auszeichnet, kommt der Kommunikation und der Vermittlung des relevanten Wissens und Datenmaterials in jeder Hinsicht und in allen Phasen eine eigentliche Schlüsselrolle zu. Das ist bei der Vielzahl von Interdependenzen, die vorab in wirtschaftlicher, technischer, rechtlicher und finanzieller, nicht minder indessen auch in politischer und gesellschaftlicher Hinsicht bestehen, weiter nicht verwunderlich. Und erklärt sich zudem durch die Intensität der Zusammenarbeit, die Fachleute verschiedenster Berufe und damit Menschen mit sehr unterschiedlichem Background, so vorab was ihre Ausbildung oder ihre Herkunft betrifft, bei der Planung wie der Realisierung eines Projekts für kürzere oder längere Zeiten zusammenführt.

Je offener in der Startphase eines Projekts Visionen diskutiert und Ideen ausgetauscht werden, desto breiter lässt sich die Arbeit konzeptionell abstützen. Später rückt dann die mehr prozessbezogene Information und Wissensvermittlung in den Vordergrund, wobei diese für die interdisziplinäre Optimierung beispielsweise der Haustechnik nicht weniger wichtig ist als im Hinblick auf die Arbeitsorganisation.

Ob und wie kommuniziert wird, hängt letztlich entscheidend vom Charakter der beteiligten Persönlichkeiten ab. Damit versteht sich von selbst, dass sie sich nur bedingt organisieren lässt. Einerseits ist zwar ganz klar, dass unabhängig von der Grösse der Projekte geeignete Plattformen zu schaffen sind, um den regelmässigen Austausch von Informationen und Wissen sicherzustellen. Andererseits ist seitens der Projektleitung besondere Umsicht gefordert, damit die Kommunikation über die rein fachliche Information hinaus spielt und gepflegt wird. Wenn das gelingt, wirkt sich das in verschiedener Hinsicht, so vor allem auch auf die Motivation, positiv aus.

### **Ganz auf die Praxis zugeschnitten**

Bauen ist und bleibt – wie einleitend festgestellt – ein äusserst komplexer Prozess. Um sich über die damit verbundenen Ziele klar zu werden und diese dann auch durchzusetzen, müssen viele Faktoren beachtet und viele Voraussetzungen erfüllt sein. Das ist nur möglich, wenn die Akteure vernetzt denken und ergebnisorientiert sowie verantwortungsbewusst handeln. Ist das der Fall, sind die Chancen gross, dass das Produkt in jeder Hinsicht überzeugt.

Heinz Klausner, Direktor Immobilien der Globus-Gruppe, Zürich, und Präsident der Interessengemeinschaft privater professioneller Bauherren (IPB)

## Was professionelle Bauherren auszeichnet

1

*Bauherren, die ihre Verantwortung wahrnehmen und für die Ergebnisse ihrer Arbeit gerade stehen, wissen um die Hebelwirkung ihrer Handlungen, resp. des Nicht-Handelns. Um die Stärken der Menschen produktiv zu nutzen und Schwächen bzw. Defizite zu neutralisieren, engagieren sie sich persönlich.*

*Sie*

- *agieren aus einer festen Position und lassen sich messen,*
- *formulieren ihre Erwartungen klar und setzen sie durch,*
- *zeigen Perspektiven auf und animieren zu Höchstleistungen,*
- *stellen die Sache über ihre persönlichen Empfindungen und Empfindlichkeiten,*
- *entscheiden – autokratisch, wo kein Dritter die Verantwortung abnimmt, demokratisch, wenn es um das Wohlbefinden der Teams geht, denken weiter nach vorn als die Auftragnehmer und überdenken die Folgen ihres Tuns und Lassens,*
- *stellen Fragen offen und nehmen die Antworten nicht vorweg,*
- *anerkennen, dass kreative Prozesse destruktive Elemente enthalten.*

## Legenden zu den Grafiken

*Grafik 1 (Perspektiven der Projektentwicklung)*

Projektentwicklung ist ein äusserst komplexer und zugleich dynamischer Prozess, bei dem unterschiedlichste Bedürfnisse und Erfordernisse in Einklang zu bringen sind. Damit das gelingt, ist eine intensive interdisziplinäre Zusammenarbeit unabdingbar, bei der Fachleute verschiedenster Herkunft gefragt und gefordert sind.

*Grafik 2 (Projektentwicklung nach D2R)*

Projektentwicklung nach dem Prinzip „Design to Result“ (D2R) hat die schrittweise Optimierung des Bauvorhabens zum Ziel; sie führt vom Grundsatzentscheid über das Variantenstudium bis zum Projektentscheid. Neue Erkenntnisse lassen sich dank der iterativen Annäherung an die definitive Lösung laufend integrieren. Trotzdem dürfen die vorgegebenen Teilziele termin-, kosten- und qualitätsgerecht nicht aus den Augen verloren werden.

*Grafik 3 (Projektentwicklung mit Verifikationspunkten)*

Die Verifikation von Zwischenergebnissen, bei der allseitig periodisch Bilanz gezogen wird, kommt einer kritischen Standortbestimmung gleich, um sich vor unliebsamen Überraschungen zu schützen.

*Grafik 4 (Dimensionen der Projektentwicklung)*

Die Bauherrschaft trägt mit ihren Vorgaben wesentlich dazu bei, dass die Ziele optimal erreicht werden.