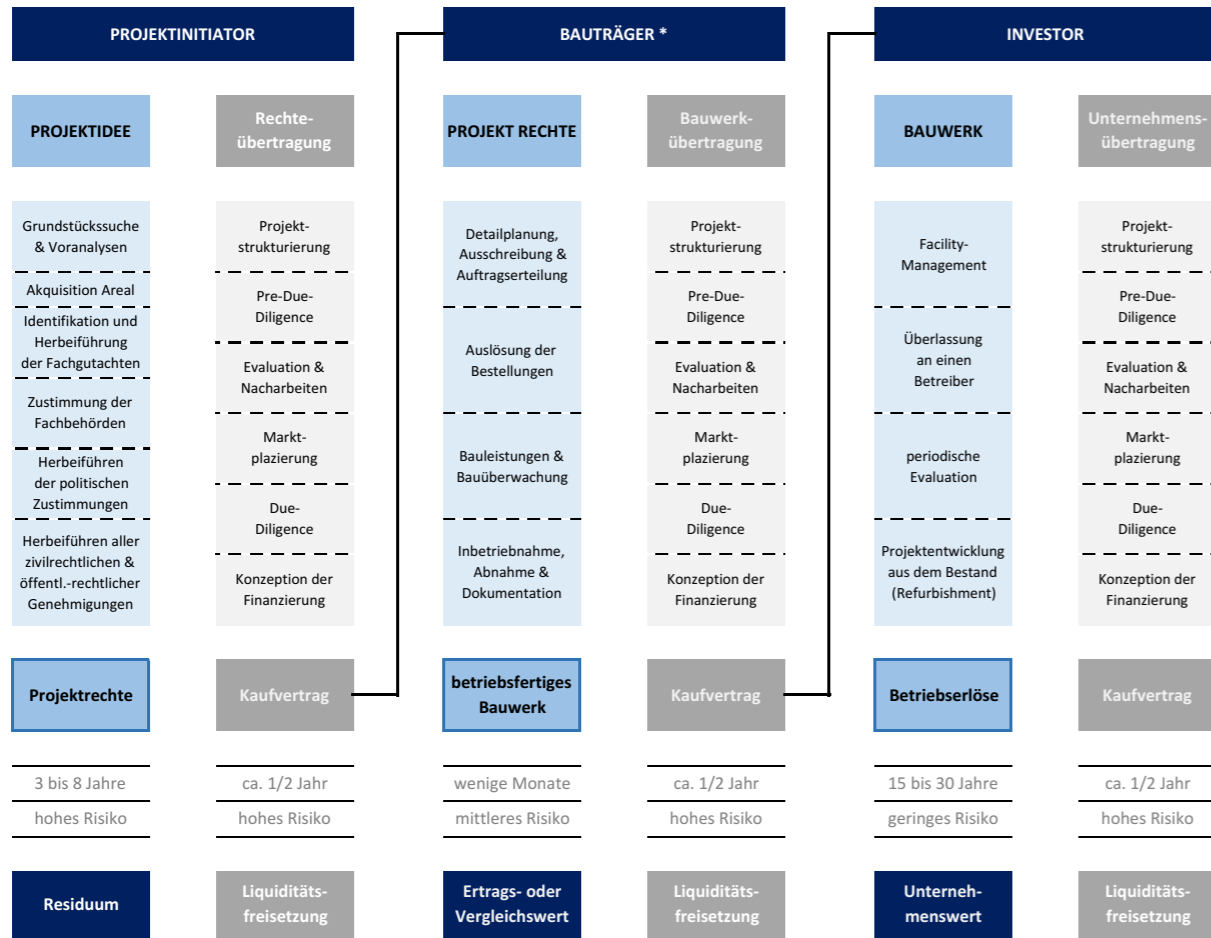


PROJEKTENTWICKLUNG

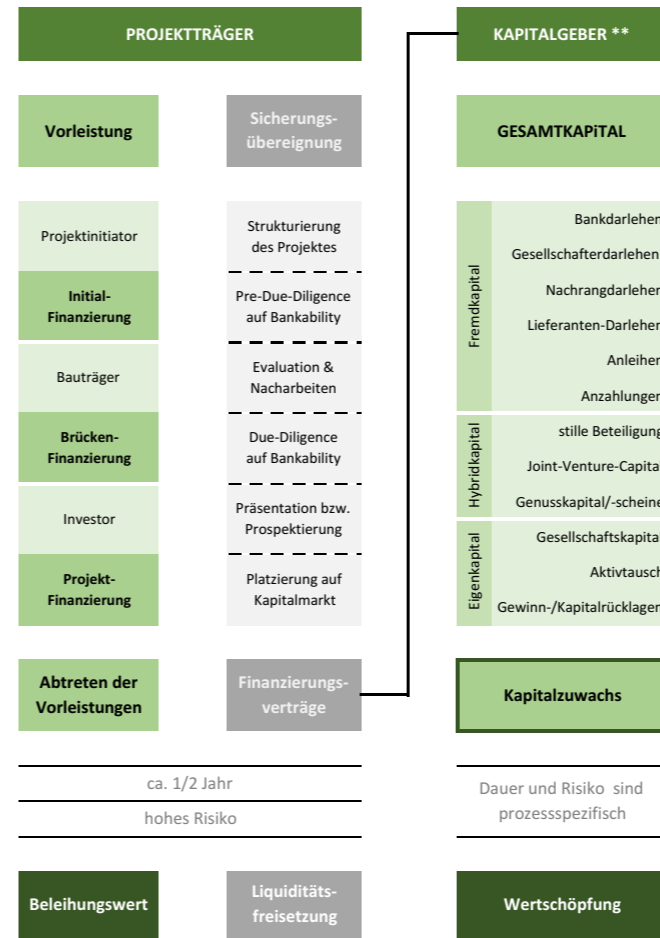
(sequentielle Vorgehensweise von der Projektidee bis zum Betrieb durch die Projektträger)

WERTSCHÖPFUNG



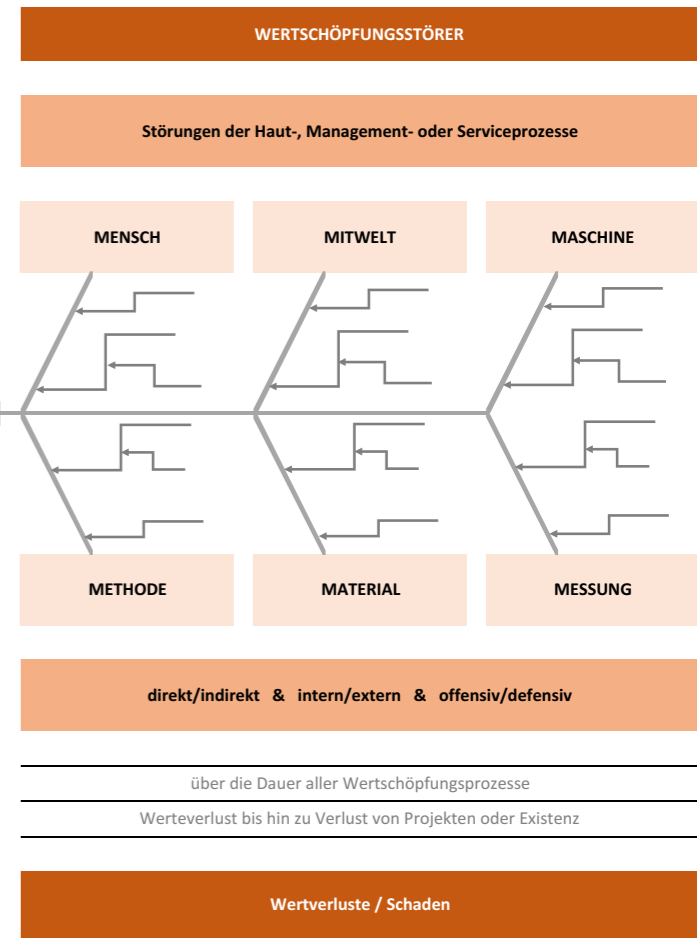
KAPITALENTWICKLUNG

(wirtschaftliche Reflektion des Erfolges der einzelnen Projektträger)



EINFLÜSSE

(Vermögenseinwirkung)



DIE PROJEKTIDEE UND DEREN ENTWICKLUNG

Unter der Projektentwicklung wird die Herbeiführung der für die spätere Errichtung und Betrieb von Bauwerken erforderlichen zivilrechtlichen und öffentlich-rechtlichen Genehmigungen verstanden. Dafür bedarf es jedoch zunächst einer qualifizierten und tragfähigen Projektidee. Durch die Projektentwicklung wird das Grundstück in Wert gesetzt.

Neben einer qualifizierten Machbarkeitsstudie ist die Wahl eines für die Umsetzung der Projektidee geeigneten Grundstücks und die Schaffung eines positiven politischen Umfeldes zwingend. In der Projektentwicklung werden die Grundlagen dafür geschaffen, ob und in welchem Umfang die nachfolgenden Projektträger (Generalübernehmer, Investoren und Betreiber) mit der ursprünglichen Idee wirtschaftlich erfolgreich sind. Das hohe Projektierungsrisiko und die Langjährigkeit reflektiert sich in einem hohen Gewinnpotential.

Diese Projektstufe verlangt vom Projektträger Kreativität, Fachkompetenz, Kompromiss- und Risikobereitschaft. Im Hinblick auf die Langjährigkeit der Projektierung muss er Durchhaltevermögen aufbringen und über die Fähigkeit verfügen zu erahnen, für was in einigen Jahren Bedarf besteht. Um nicht am Markt vorbei zu projektieren muss er Kenntnis über die Anforderungen haben, die nachfolgende Projektträger an das Projekt stellen.

DIE REALISIERUNG DER PROJEKTIDEE

Die Realisierung wird entweder von einem Bauträger (er übernimmt das Projekt einschließlich der Grundstücksrechte und veräußert diese mit einem Generalübernehmer, einem Generalunternehmer (welcher sämtliche Bauarbeiten durchführen lässt und dem Investor das schlüsselfertige Bauwerk übergibt, ohne die für die Bauausführung erforderlichen Planungen selbst durchzuführen) oder einem Generalübernehmer (der sämtliche Bauleistungen inklusive der für die Bauausführung erforderlichen Planung übernimmt) auf der Grundlage der Vorleistungen des Projektinitiators durchgeführt.

Gesetzliche Rahmenbedingungen (Bauabzugssteuer, MaBV, BauFordSIG, etc.) regulieren diese Tätigkeit. Häufig wird nur wenige Monate gebaut. Die Marge ist entsprechend der kurzen Bauzeit und hohem Wettbewerbsdruck gering.

In seinem Bestreben die Baumarge zu optimieren muss der Projektträger in dieser Projektphase über gute Kontakte zu Zulieferern verfügen und die Fähigkeit besitzen die Komponenten günstig einzukaufen. Damit sämtliche Komponenten zum richtigen Zeitpunkt auf der Baustelle sind und die Vorarbeiten für deren Montage erbracht sind, das Bauwerk also fristgerecht fertig gestellt ist, muss er über ein hohes Organisationstalent vorweisen.

DAS LEBEN DER PROJEKTIDEE

Der Investor erwirbt das Bauwerk einschließlich der Projektrechte vom Bauträger, oder er hat die Projektrechte erworben und lässt das Bauwerk von einem Generalüber- oder Generalunternehmer errichten. Der Anteil der administrativen Tätigkeit ist gegenüber den anderen Projektträgern deutlich höher und finalisiert sich darin, indem der Betrieb des Bauwerks an Dritte vergeben wird. Der Investor erzielt in diesem Fall nur noch passive Einkünfte.

Gegenüber den anderen Projektträgern ist das Risiko gering, was sich durch eine geringere Marge widerspiegelt. Durch die Konzentration auf und Optimierung der Verwaltungstätigkeit ist es dem Investor möglich in eine Vielzahl von Objekten zu investieren. Durch ein strategisch ausgefeiltes Objekt-Portfolio wird das Restrisiko minimiert und gewährleistet, dass die Einkünfte über den gesamten Betrachtungszeitraum sicher gestellt sind.

Diese Phase verlangt vom Projektträger besondere verwaltungstechnischen Fähigkeiten. Im Hinblick auf die langfristige Ausrichtung der Investition und geringen Marge bedarf es eine Portion Geduld und ein hohes Kostenbewußtsein. Dieses, und sein Talent günstig einzukaufen sowie ein strategisch ausgerichtetes technisches, finanzielles und geografisches Portfolio aufzubauen, entscheidet später über den Gesamtwert seines Unternehmens.

KAPITALENTWICKLUNG ALS SPIEGEL DER FÄHIGKEIT EINE PROJEKTIDEE UMZUSETZEN

Die Kosten der langfristigen und mit hohem Risiko behafteten Initiativphase bildet der Projektinitiator im Rahmen der Initialfinanzierung aus dem Eigenkapital ab, eventuell mit Unterstützung durch Hybridkapital. Die Kosten der kurzfristigen und mit definierbaren Risiken verbundenen Bauphase werden über eine Brückenfinanzierung dargestellt. Der Investor konzipiert eine auf die Kapitaldienstfähigkeit des Projektes ausgerichtete langfristige Projektfinanzierung, welche die Brückenfinanzierung ablöst.

Die Finanzierung differenziert sich insofern in Abhängigkeit von der Art des Projektträgers.

Wird mit einem der nachgelagerten Projektträger ein Joint-Future-Finanzierungen vereinbart, profitiert dieser davon, dass er frühzeitig mindestens ein Vorkaufrecht an den Vorleistungen eingeräumt bekommt und ein weiteres Benefit sicher stellt.

Grundsätzlich gilt, dass der verwendete Anteil an Eigen- oder Hybridkapital mit dem Risiko korreliert. Das gilt auch für die Projektentwicklung.

Das Eigenkapital ermittelt sich aus dem Gesamtwert abzüglich des Fremd- und Hybridkapitals.

Daraus wird deutlich, dass spätestens nach Abschluss einer jeden Projektstufe eine Evaluation erforderlich ist. Die Änderung des Eigenkapitals beschreibt die Wertschöpfung der jeweiligen Projektstufe.

Unter Berücksichtigung der allgemeinen kaufmännischen Grundsätze (Vorsicht, Klarheit, Abgrenzung, Vollständigkeit, Bewertung, Verbot der Verrechnung) empfehlen sich projektbezogene Bilanzen.

Der Erfolg der jeweiligen Projektstufe spiegelt sich in der Entwicklung des Gesamtkapitals wieder. Wird das Projekt gestört, kommt es zunächst beim Eigenkapital, dann beim Hybridkapital und zuletzt beim Fremdkapital zu negativen Entwicklungen.

Die Bilanzierung kann nach Handels- oder Steuerrecht erfolgen. Diese nähern sich inhaltlich jedoch zunehmend an. Die jeweils vor dem Bilanzstichtag erbrachten Leistungen werden gewinn erhöhend in den halbfertigen Arbeiten aufgeführt.

Grundlage der Finanzierung ist die Finanzmodellierung, bei welcher unternehmens- und projektspezifische Daten sowie transaktionsrelevante Aspekte in einem Modell abgebildet werden. Mittels der Spieltheorie wird dann ein für alle Projektbeteiligten geeignetes Konzept ermittelt.

MULTIPLE QUELLEN UND ARTEN DIE PROJEKTENTWICKLUNG ZU STÖREN!

Während aller Projektphasen sind die Projekte und die Projektträger komplexen Einflüssen ausgesetzt, die dem wirtschaftlichen Streben entgegenwirken. Von potentiellen Störungen sind alle Haupt-, Management- und Serviceprozesse betroffen. Die Störungen können von innen oder außen, aktiv oder passiv sowie offensiv oder defensiv erfolgen. Die vorsätzliche Störung erfolgt häufig aus monetärem Eigeninteresse Dritter oder dem neophoben Charaktere von Mitarbeitern, Projektbeteiligten oder der Mitwelt. Projektpiraterie, bei welcher die Vorleistungen von Wettbewerbern abgezogen werden, geht häufig mit multiplen Störungen einher. Gemäß der 6-M-Methode nach Ishikawa lassen sich alle potentielle Störungen in Mensch, Mitwelt, Maschine, Methode, Material und Messung untergliedern.

Seit der Revision der DIN EN ISO 9001:2015 müssen im Rahmen des des Qualitätsmanagements perspektivische Prozessstörungen bereits im Vorfeld identifiziert und geeignete Maßnahmen zum Gegensteuern entwickelt werden. Voraussetzung dafür ist ein prozessorientiertes Prozessmanagement.

Gelingt es den Projektträgern nicht den Störfaktoren entgegen zu wirken, sind Vermögensschäden die unweigerliche Konsequenz. Der Verlust des eingesetzten Kapitals und der aus dem Projekt erwartenden Gewinne sind die Konsequenz. Das trifft nicht nur den Projektträger, sondern alle Geldgeber. Aufgrund dessen, dass es sich bei der Projektentwicklung um ein sequentielles Verfahren handelt, also eine jede Projektstufe den erfolgreichen Abschluss der jeweils vorhergehenden Projektstufe voraussetzt, kann jede Störung zum Verlust ganzer Projekte und im Zweifel zum Verlust der wirtschaftlichen Existenz führen.

In allen Projektphasen wird neben den projektstufenspezifischen Kompetenzen von den jeweiligen Projektträgern auch die Fähigkeit aberlangt, perspektivische Wertschöpfungsstörungen und deren Hintergründe frühzeitig zu erkennen und rechtzeitig geeignete Maßnahmen entwickelt zu haben und bedarfsgerecht einzusetzen, um diesen wirksam entgegen zu wirken. Dabei können Methoden und Instrumente, die für das prozessorientierten Qualitäts- und Risikomanagement entwickelt wurden unterstützend eingesetzt werden. In der Vergangenheit wurde zwischen Managementsystemen für das operative Geschäft, dem Qualität- und Risikomanagement unterschieden. Die Erkenntnis über die Zusammenhänge zwischen Produkt, Fertigungs- und Managementprozesse, Qualität und Risiko führte dazu, dass nunmehr INTEGRIERTE MANAGEMENTSYSTEME zur Anwendung kommen.