

# Vorwort

*„Strategische Unternehmensziele können langfristig nur sichergestellt werden, wenn das Unternehmen die Fähigkeit besitzt, über Veränderungen oder Verbesserungen in der Organisation und in den Abläufen nachhaltige Wettbewerbsvorteile aufzubauen...“<sup>1</sup>*

Bei den Unternehmen der Immobilienwirtschaft stellt die schwierige Markt- und Wettbewerbssituation eine große Herausforderung dar. Der stetige Wandel von Konjunktur, Marktumfeld und -strukturen, wachsende Kundenbedürfnisse an Immobilienprodukte und -dienstleistungen sowie die spezifischen und komplexen Produktentstehungsprozesse der Immobilie fordern die Unternehmensstrategie und vor allem die Unternehmensstruktur in besonderem Maße.

Setzt man gerne voraus, dass die Unternehmen, die sich am Immobilienmarkt behaupten, stets wettbewerbsfähig sind sowie flexibel, effektiv und effizient operieren, bleibt bei näherer Betrachtung oft Gegenteiliges festzustellen. Eine stetige Anpassung an sich verändernde Umweltbedingungen findet häufig nicht statt, signifikante Verbesserungspotentiale in der Organisation und den Arbeitsabläufen werden meist nicht ausgeschöpft. Den etwaigen Folgen unflexibler, ineffektiver und ineffizienter Organisations- und Ablaufgestaltungen, wie etwa Marktanteilsverluste, Umsatz- und Ergebniseinbußen, Personalkonsolidierungen bis hin zu Unternehmenskrisen und -schließungen, sollte jedoch frühzeitig durch Reduktion bzw. Beseitigung der Ursachen entgegengetreten werden.

---

<sup>1</sup> Vgl. Wöhe 1986, S. 110ff.; Albach 2000, S. 326ff.

Folglich gewinnt eine Verbesserung von Organisation und Prozessabläufen in der Immobilienwirtschaft zunehmend an Bedeutung, wodurch eine tief greifende Auseinandersetzung mit einem strategischen Prozessmanagement begründet wird.

Das vorliegende Buch setzt hier an und konzentriert sich dabei auf die Immobilien-Projektentwicklung, welche am Anfang des Lebenszyklus einer Immobilie steht und deswegen enormen Stellenwert für den ökonomischen Erfolg eines Immobilienobjektes und somit für die Immobilienwirtschaft besitzt.

Aufgrund der unzureichenden bzw. fehlenden immobilienwirtschaftlichen Ansätze zum Prozessmanagement für die Immobilien-Projektentwicklung soll es gelingen, die hinreichend vorhandenen allgemeinbetriebswirtschaftlichen Ansätze zu Organisations- und Prozesstheorien als Ausgangsbasis auf die Immobilien-Projektentwicklung zu übertragen und somit die wissenschaftstheoretische bzw. immobilienwirtschaftliche Lücke zu schließen. Es soll ein ganzheitliches Modellkonzept für eine methodische Analyse und Verbesserung von Organisation und Prozessabläufen entwickelt und auf die Immobilien-Projektentwicklung übertragen und angewendet werden.

Die Erarbeitung des umfangreichen Themenkomplexes erfolgte zugleich als Dissertation im Rahmen eines ministerial geförderten Forschungsprojektes während meiner Zeit im Management führender Immobilien-Projektentwicklungsunternehmen.<sup>2</sup> Für die zahlreiche interne und externe Unterstützung, die ich in dieser anspruchsvollen und zugleich lehrreichen Phase erhalten habe, möchte ich mich ausdrücklich bedanken.

An oberster Stelle gilt der Dank meinem geschätzten Doktorvater Prof. Dr. Vaclav Beran für die freundliche Aufnahme an der Universität sowie der großartigen fachlichen und organisatorischen Unterstützung und Betreuung während des gesamten Doktorstudiums.

Vor allem auch danken möchte ich dem lehrenden und unterstützenden Personal sowie den Gutachtern der Arbeit, Prof. Dr. techn. Peter Eduard Mayer der Technischen Universität München und Prof. Dr. Ing. Jaroslav Klvana der Technischen Universität Prag.

---

<sup>2</sup> Forschungsprojekt an der Technischen Universität Prag: "Management of Sustainable Development in the Life Cycle of Buildings, Building Enterprises and Territories" (MSM 6840770006).

Außerdem bedanke ich mich, auch wenn nicht namentlich genannt, bei meinen zahlreichen Geschäftspartnern, Kollegen, Mitarbeitern, Familienangehörigen und Freunden, die sich jederzeit und gerne Zeit genommen und mir die Möglichkeit zu Diskussionen und Fragestellungen geboten haben.

In diesem Zusammenhang möchte ich mich auch bei den weiteren Vertretern der Immobilien-Projektentwicklung bedanken, die mir trotz der Wettbewerbssituation durch situative und offene Gespräche und Befragungen Gelegenheit zur praxisbezogenen Untermauerung meines Gedankenguts gaben.

Mein ganz besonders herzlicher Dank gilt schließlich meiner geliebten Frau Elif und meinem geliebten Sohn Elias Kaan, die mich häufig geduldig entbehren mussten, mir die Zeit für diese Arbeit gaben, mich außerhalb meiner Arbeit liebevoll gestützt haben und mir immer wieder motivierend zur Seite standen.

Ihnen beiden sei dieses Buch gewidmet!

Berlin, im Juli 2009

Torsten Held