

Inhaltsübersicht

Vorwort	V
Literaturverzeichnis	XXXI
Abkürzungsverzeichnis	XXXVII
Autorenverzeichnis	XLI
 Teil 1 Einführung	 1
§ 1 Definition und Abgrenzung der Immobilien-Projektentwicklung <i>(Schäfer/Conzen)</i>	1
§ 2 Beginn und Ablauf einer Immobilien-Projektentwicklung <i>(Schäfer/ Conzen)</i>	5
§ 3 Anforderungen an den Projektentwickler <i>(Schäfer/Conzen)</i>	9
§ 4 Ausbildungsstätten für Projektentwickler <i>(Harlfinger)</i>	11
§ 5 Volkswirtschaftliche Bedeutung der Immobilien-Projektentwicklung <i>(Just)</i>	29
§ 6 Projektentwicklung im Bestandsportfolio aus Unternehmensicht <i>(Blümm)</i>	39
§ 7 Baulandentwicklung <i>(Röhrig)</i>	57
§ 8 Redevelopment von Bestandsimmobilien – Bauen im Dialog <i>(Gerards/Hermanns)</i>	73
§ 9 Rating von Projektentwicklungen und von Projektentwicklungs- gesellschaften <i>(Knorr)</i>	83
§ 10 Operatives Controlling als integraler Bestandteil des Risiko Manage- ment Systems <i>(Gebhardt)</i>	91
 Teil 2 Akquisition	 105
§ 11 Grundlagen der Investitionsentscheidung <i>(Schäfer/Conzen)</i>	105
§ 12 Grundstücks-, Standort- und Marktanalyse <i>(Schneider/Völker)</i>	117
§ 13 Formen der Grundstücksakquisition und -sicherung <i>(Kadesch)</i>	139
§ 14 Public Private Partnership <i>(Schulte Strathaus/Schümann)</i>	151
§ 15 Projektentwicklungspartnerschaften <i>(Fritz/Kadesch)</i>	175
§ 16 Besonderheiten beim Grundstückskauf von und bei der Zusammen- arbeit mit Kommunen <i>(Kadesch)</i>	183
§ 17 Finanzierung von Immobilien-Projektentwicklungen <i>(Reutter/Jordan/ Vollnberg)</i>	191
§ 18 Alternative Projektfinanzierungen außerhalb der Bankenwelt <i>(Rissel)</i> .	217
§ 19 Wesentliche Instrumente der Akquisitionsphase <i>(Schäfer/Conzen)</i>	253
§ 20 Digitalisierung – Customized Smart Building <i>(Dederichs/Richter)</i>	267
§ 21 Systemgesteuertes Projektcontrolling <i>(Koppe)</i>	283
§ 22 Immobilienerwerb, wesentliche vertragliche Aspekte <i>(Lamers)</i>	295
§ 23 Steuerrechtliche Aspekte des Immobilienerwerbs <i>(Jakob/Geyer)</i>	305
 Teil 3 Konzeption und Planung	 327
§ 24 Nutzungskonzepte und architektonische Ausgestaltung von Büro- gebäuden <i>(Jurecic/Rief)</i>	327
§ 25 Nachhaltigkeit, Green Building und Zertifizierung <i>(Bode/Horster)</i> ...	367
§ 26 Management für Projektentwicklung und Planung <i>(Harlfinger)</i>	385
§ 27 Einbindung der Planungsbeteiligten <i>(Harlfinger)</i>	401

§ 28 Wege der Baurechtschaffung – Öffentliches Planungs- und Baurecht (<i>Harlfinger</i>)	421
§ 29 Projektmanagement bis zum Realisierungsbeginn (<i>Harlfinger</i>)	441
§ 30 Redevelopment (<i>Harlfinger</i>)	485
§ 31 Wesentliche vertragliche Aspekte (<i>Euling</i>)	503
Teil 4 Realisierung	521
§ 32 Vergabe von Bauleistungen (<i>Schulte Strathaus/Schümann</i>)	521
§ 33 Vorbereitende Baumaßnahmen (<i>Schulte Strathaus/Schümann</i>)	559
§ 34 Managementleistungen im Rahmen der Baurealisierung (<i>Schulte Strathaus/Schümann</i>)	565
§ 35 Mietermanagement während der Realisierungsphase (<i>Schulte Strathaus/Schümann</i>)	597
§ 36 Abnahme der Bauleistungen und Gewährleistungsverfolgung (<i>Schulte Strathaus/Schümann</i>)	603
§ 37 Wesentliche vertragliche und steuerrechtliche Aspekte (<i>Euling</i>)	611
Teil 5 Vermarktung	639
§ 38 Immobilienmarketing (<i>Kwasniewski</i>)	639
§ 39 Vermietung und Vermarktung im Rahmen der Projektentwicklung (<i>Straub</i>)	663
§ 40 Immobilienverkauf im Rahmen der Projektentwicklung (<i>Valy</i>)	683
§ 41 Wesentliche vertragliche und steuerrechtliche Aspekte (<i>Jüngst</i>)	719
Sachverzeichnis	739

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Literaturverzeichnis	XXXI
Abkürzungsverzeichnis	XXXVII
Autorenverzeichnis	XLI
Teil 1 Einführung	1
§ 1 Definition und Abgrenzung der Immobilien-Projektentwicklung <i>(Schäfer/Conzen)</i>	1
I. Begriff	1
II. Arbeitsinhalte	2
III. Abgrenzung	2
1. Projektmanagement	2
2. Projektsteuerung	3
3. Facility-Management	3
§ 2 Beginn und Ablauf einer Immobilien-Projektentwicklung <i>(Schäfer/Conzen)</i>	5
I. Projektidee/Analysephase	5
II. Projektkonzeption	6
III. Bauvorbereitung/Vermietung	7
IV. Projektrealisierung/Verkauf	7
V. Post-completion-audit	8
§ 3 Anforderungen an den Projektentwickler <i>(Schäfer/Conzen)</i>	9
I. Typus/ Know-how	9
II. Persönlichkeit/ Arbeitsweise	10
§ 4 Ausbildungsstätten für Projektentwickler <i>(Harlfinger)</i>	11
I. Ausgangssituation	12
1. Das Tätigkeitsfeld des Projektentwicklers	12
2. Notwendigkeit zur gezielten Ausbildung	13
II. Grundausbildung	14
1. Überblick	14
2. Universitäten	14
a) Technische Universität Berlin	14
b) Technische Universität Dortmund	15
c) Technische Universität Darmstadt	15
d) Karlsruher Institut für Technologie (KIT)	16
e) Rheinland-Pfälzischen Technischen Universität Kaiserslautern- Landau	16
f) Technische Universität München	16
g) Universität Regensburg/IREBS	17
h) Universität Stuttgart	17
i) Technische Universität Braunschweig	18
3. Fachhochschulen	18
a) Hafencity Universität Hamburg	18
b) Hochschule 21	18
c) Technische Hochschule (TH) Aschaffenburg	19

d) Hochschule für Technik und Wirtschaft, Berlin	19
e) Hochschule für Wirtschaft und Recht, Berlin	19
f) Hochschule Biberach	20
g) Hochschule Bochum	20
h) Fachhochschule Darmstadt	21
i) Fachhochschule Hildesheim/Holzminde/Göttingen	21
j) Jade Hochschule Wilhelmshaven/Oldenburg/Elsfleth	21
k) Hochschule Mittweida	22
l) Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen ..	22
m) Hochschule Anhalt (FH)	22
n) Duale Hochschule Stuttgart	23
III. Weiterbildung	23
1. Überblick	23
2. Universitäten	23
a) Technische Universität Berlin	23
b) Deutsche Immobilien Akademie an der Universität Freiburg (DIA)	24
c) Technische Universität Dresden/EIPOS	25
d) Bergische Universität Wuppertal	25
3. Fachhochschulen	26
a) Hochschule für Technik und Wirtschaft, Berlin	26
b) Akademie der Hochschule Biberach	26
4. Sonstige Einrichtungen	27
a) Akademie der Immobilienwirtschaft (ADI)	27
b) EBZ Business School	27
c) IRE BS Immobilienakademie GmbH	28
IV. Zusammenfassung und Ausblick	28
§ 5 Volkswirtschaftliche Bedeutung der Immobilien-Projektentwicklung	
(Just)	29
I. Einleitung	29
II. Die Bauwirtschaft in der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung	30
1. Struktur und Volumen der Bauinvestitionen	30
2. Entwicklung und Prognose für Deutschland	32
III. Projektentwicklung im Zuge steigender Zinsen	33
IV. Die Bauwirtschaft im Konjunkturverlauf	35
V. Der Projektentwickler als Entrepreneur	37
VI. Schlussbemerkungen	37
VII. Literatur	38
§ 6 Projektentwicklung im Bestandsportfolio aus Unternehmensicht	
(Blümm)	39
I. Unterschiedliche Ideologien des Bestandshalters und des Projektentwicklers	40
II. Die Managementdisziplinen des Bestandshalters	40
III. Wertschöpfungsmöglichkeiten im Gebäudebestand	41
IV. Abgrenzung Redevelopment	42
V. Ausgangslage Bestandsportfolio	42
VI. Gründe für ein Redevelopment durch den Bestandhalter – „Die Immobilie ist eh da“	43
VII. Unternehmensstrategien „Projektentwicklung“ des Bestandshalters ...	44
1. Strategie „Projektentwicklung als Teil des Asset Managements“ ...	44
2. Strategie „Rendite-Kicker“	44

3. Strategie „Wertschöpfungsmotor“	45
4. Kombinierte Strategien	45
VIII. Vorteile der internen Projektentwicklung für den Bestandshalter	45
1. Ausdehnung des unternehmerischen Entscheidungs- und Handlungsspielraums	45
2. Gewinnabschöpfung	45
3. Entfall Transaktionskosten – Kostenersparnis	45
4. Bestandsrevitalisierung und Portfolio-Verjüngung	46
5. Füllen der Pipeline	46
6. Erschließung zusätzlicher Pipelines	46
7. Ausschöpfen von Marktzyklen	46
8. Ertragswertoptimierung und außerordentliche Projektrealisierungsgewinne	47
9. Optimierung der Prozessorganisation	47
10. Unterstreichung der Immobilienkompetenz	47
IX. Nachteile der internen Projektentwicklung für den Bestandshalter	47
1. Aufbau eigener Personal-Kapazitäten	47
2. Marktwahrnehmung als Projektentwickler	48
3. Steigende Fehlertoleranz	48
4. Hereinnahme von Risiken	48
X. Risikounterschiede Neubauentwicklung zu Redevelopment	48
1. Einzelne Risiken im Redevelopment entfallen	49
2. Zusätzliche Risiken im Redevelopment entstehen	49
3. Komplexität steigt erheblich an	50
XI. Organisationsformen des Unternehmens	50
1. Der Asset-Manager als Projektentwickler – „Das machen wir einfach mit“	50
2. Integrierte Modelle – Bestandshalter ergänzt sich mit einzelnen Projektentwicklern	51
3. Integrierte Modelle – Bestandshalter mit Projektentwicklungsabteilung	52
4. Externe Modelle – Bestandshalter mit eigenem Projektentwicklungsunternehmen	52
5. Externe Modelle – Bestandshalter in Zusammenarbeit mit „fremden“ Projektentwicklern	53
XII. Strategische Anforderungen an den Bestandshalter für die Projektentwicklung	53
1. Fokussierung und Spezialisierung	53
2. Wachstumsfreundliche Strukturen	53
3. Fungibilität am Miet- und Investmentmarkt	54
4. Gibt es „ideale“ Projektgrößen?	54
XIII. Risikominimierung und Risikooptimierung	54
1. Systematische Reduzierung der Bewertungsrisiken und fundierte Szenarien für das Asset Management	54
2. Optimierung des Kapitalaufwands durch Projektentwickler-Know-how	55
XIV. Erfolgreiches Schnittstellenmanagement	55
XV. Projektentwicklung im Bestandsportfolio – Fluch oder Segen?	56

§ 7 Baulandentwicklung (Röhrig)	57
I. Vorgaben und Rahmenbedingungen	57
1. Verfahren zur Definition der Entwicklungsziele	60
2. Entwicklungsschritt: Projektentwicklung	62
3. Liegenschaften/Bodenmanagement	62
II. Erschließung	66
III. Vermarktung	68
IV. Städtebauliche Kalkulation	70
§ 8 Redevelopment von Bestandsimmobilien - Bauen im Dialog (Gerards/ Hermanns)	73
I. Einleitung	73
II. Entscheidungskriterien für das Bauen im Bestand	74
III. Kommunale Belange und mögliche Hürden	75
IV. Praxisbeispiele	76
1. St. Elisabeth: ehemalige Kirche wird zur DIGITAL CHURCH	76
2. O-Werk: Altes Industriemonument wird zum Innovation Campus	78
3. Karmeliterhöfe: Moderne Büros im früheren Polizeipräsidium	80
V. Fazit	81
§ 9 Rating von Projektentwicklungen und von Projektentwicklungs- gesellschaften (Knorr)	83
I. Einführung	83
II. Relevante Risikofaktoren im Rating	83
1. Finanzielle Risiken	84
2. Markt- und Nachfragerisiken	84
3. Managementrisiken – Governance	85
4. Nachhaltigkeit und Umweltverträglichkeit	85
III. Relevanz für Projektentwicklungen in indirekten Immobilienanlagen	86
IV. Das Scope Fondsrating	87
1. Cashflow-Annahmen	89
2. Ratingveröffentlichung	89
§ 10 Operatives Controlling als integraler Bestandteil des Risiko Manage- ment Systems (Gebhardt)	91
I. Erst die Strategie, dann die Rendite	91
II. Controlling als Element des Risiko Management Systems	93
III. Projektcontrolling als Unterstützung des Projektmanagers und der Unternehmensleitung	93
IV. Anforderungen an die Berichterstattung: Die Stakeholder	94
V. Häufige (Fehl-)Entwicklungen im Projektcontrolling	95
1. Unklare Projektdefinition	95
2. Zementieren gängiger Praxis	95
3. Erfüllen rechtlicher Anforderungen an ein Frühwarnsystem	95
4. Unflexible Controllingsysteme	96
5. Unterschätzen der Dynamik	96
6. Missachtungen des Subsidiaritätsprinzips	96
7. Entkoppelungen von den Entscheidungsstrukturen	96
8. Fehlende Verzahnung	96
9. Missachtung der handelnden Personen	97
VI. Ausgestaltung des Projektcontrollings	97
VII. Basis der Information: Der Projektbericht	97
VIII. Verdichtung der Projektberichte: Das Management Informationssystem (MIS)	98

IX. Ein gutes Projektcontrolling benötigt Schnittstellenkompetenz:	
Kernaufgaben des Controllers	101
X. Resümee: Jedes Projekt ist einzigartig – aber immer Teil einer Strategie	102
Anhang	103
Teil 2 Akquisition	105
§ 11 Grundlagen der Investitionsentscheidung (Schäfer/Conzen)	105
I. Basisüberlegungen vor Beginn einer Investitionsentscheidung	106
II. Wesentliche Aspekte von A bis Z	106
1. Abriss	106
2. Altlasten/Kampfmittel	107
3. Altsubstanzerhaltung/-sanierung	107
4. Baugenehmigung/Bauvorbescheid	107
5. Baulasten	108
6. Baum- und Artenschutz	108
7. Baurecht/Bebaubarkeit	108
8. Bodendenkmäler	109
9. Bürgerinitiativen	109
10. Denkmalschutz	109
11. Development-Kalkulation	109
12. Entmietung	110
13. Erschließung	110
14. Erwerbskosten	110
15. Erwerbsnebenkosten	110
16. Finanzierungsmodalitäten	110
17. Gründung	111
18. Grunddienstbarkeiten	111
19. Image	111
20. Infrastruktur	111
21. Konkurrenz	111
22. Kostenschätzung	112
23. Lage	112
24. Leverageeffekt	112
25. Marktprognose	112
26. Mietverträge	112
27. Nachbarschaftserklärung	113
28. Nachhaltigkeit	113
29. Politische Lage	113
30. Regenerative Energien	113
31. Team	114
32. Verkehrsanbindung	114
33. Vermarktungskonzept/Vertrieb	114
34. Vorkaufsrechte	115
35. Zahlungsmodalitäten	115
36. Zeitplan	115
37. Zyklus	115
§ 12 Grundstücks-, Standort- und Marktanalyse (Schneider/Völker)	117
I. Einsatzgebiete und Nutzen von Analysen	117
II. Grundlagen marktorientierter Analysen	118
1. Grundstücksanalyse	118
a) Grundstücksanforderungen unterschiedlicher Nutzungen	118
b) Einfluss von Grundstücksfaktoren auf Vermarktungsperspektiven	119

2. Standortanalyse	119
a) Standortanforderungen unterschiedlicher Nutzungen	119
b) Harte Standortfaktoren	120
c) Weiche Standortfaktoren	122
d) Beeinflussbarkeit von Standortfaktoren	122
3. Marktanalyse	123
a) Angebots- und Wettbewerbsanalyse	124
b) Nachfrageanalyse	126
c) Analyse der Nutzeranforderungen	127
d) Zielgruppenbestimmung	128
III. Ausgewählte Analyseinstrumente	128
1. Stärken-Schwächen- und SWOT-Analyse	128
2. Nutzwertanalyse	131
3. Szenariotechnik	132
4. Prognosen	132
IV. Quellen für Researcharbeit	135
1. Allgemein zugängliche Informationen	135
a) Amtliche Statistiken	135
b) Sonstige Quellen	136
2. Primärdatenerhebung	136
§ 13 Formen der Grundstücksakquisition und -sicherung (Kadesch)	139
I. Vorkaufsrechte	139
1. Schuldrechtliches Vorkaufsrecht gem. §§ 463 ff. BGB	140
2. Dingliches Vorkaufsrecht gem. §§ 1094 ff. BGB	141
3. Gesetzliche Vorkaufsrechte	141
II. Optionsrecht	141
III. Kaufvertrag mit Rücktrittsvorbehalt	143
IV. Befristetes Kaufangebot	143
V. Kaufvertrag mit aufschiebender oder auflösender Bedingung	143
VI. Vorvertrag	143
VII. Vorhand	143
VIII. Grundstückskauf als Form der Akquise	144
1. Vorbereitung	144
2. Formerfordernis	145
3. Gestaltungsmöglichkeiten	145
4. Tatsächliche und rechtliche Auswirkungen	146
IX. Kauf von Objektgesellschaften als Form der Akquisition	147
1. Voraussetzungen	147
2. Gestaltungsmöglichkeiten	148
3. Tatsächliche und rechtliche Auswirkungen	149
§ 14 Public Private Partnership (Schulte Strathaus/Schümann)	151
I. Der Begriff PPP und mögliche Anwendungsbereiche	151
II. PPP als eine mögliche Realisierungsform im öffentlichen Hochbau ...	152
III. Der PPP-Prozess	154
1. PPP – wie bauen?	156
2. PPP – wie erhalten und betreiben?	159
3. PPP – wie finanzieren?	159
a) Bauzeitfinanzierung	160
b) Endfristfinanzierung	161
IV. Akteure und Organisationsstruktur von PPP-Projekten	168
V. Mögliche Vorteile und zu beachtende Risiken von PPP-Projekten ...	169
VI. Perspektiven für den PPP-Markt in Deutschland	170

§ 15 Projektentwicklungspartnerschaften (Fritz/Kadesch)	175
I. Partnerschaftliche Verträge	175
1. Gestaltungsmöglichkeiten	176
a) Personengesellschaft	176
b) Kapitalgesellschaft	177
c) Weitere Rechtsträger	178
d) Public Private Partnership	178
e) Joint Venture	179
f) Genossenschaft	180
2. Risiken und Probleme	180
II. Projektentwicklungsverträge	181
1. Gestaltungsmöglichkeiten	182
2. Tatsächliche und rechtliche Auswirkungen	182
§ 16 Besonderheiten beim Grundstückskauf von und bei der Zusammen- arbeit mit Kommunen (Kadesch)	183
I. Besonderheiten öffentlich-rechtlicher Verträge	183
II. Vertragliche Vereinbarungen über die Erschließungskosten	185
1. Gestaltung des Erschließungsvertrages	185
2. Gestaltung der Ablösungsvereinbarungen	186
3. Gestaltung von Vorauszahlungsvereinbarungen	186
III. Durchführungsverträge zum Vorhaben- und Erschließungsplan	186
1. Gestaltungsmöglichkeiten	187
2. Tatsächliche und rechtliche Auswirkungen	188
IV. Gewährverträge	188
1. Sicherung der Einheimischenrechte	189
2. Verpflichtung zum Sozialwohnungsbau	189
V. Kostenübernahmevereinbarungen	190
§ 17 Finanzierung von Immobilien-Projektentwicklungen (Reutter/Jordan/ Vollnberg)	191
I. Rahmenbedingungen	192
1. Projektentwicklung und Investment	192
2. Projektentwicklung als Teil der Wertschöpfungskette	192
3. Strategien aus Banksicht	193
II. Grundlagen der Projektentwicklungsfinanzierung	194
1. Grundstücksankaufphase	194
a) Wirtschaftlichkeit	194
b) Residualwert	194
c) Baurecht	195
d) Grundstückssicherung	196
2. Bauphase	196
a) Baurisiko	196
b) Projektcontrolling	197
c) Cost Overrun und Interest Shortfall	197
3. Vermarktungsphase	197
a) Vermietung	197
b) Verkauf	198
III. (Langfristige) Finanzierung über einen Hypothekarkredit	199
1. Realkredit und Refinanzierung	199
2. Realkredit und Eigenkapital	200
3. Voraussetzungen	200
a) Grundpfandrecht	200
b) Vollstreckungsunterwerfung	201

c) Deckungsfähigkeit	202
d) Beleihungswertermittlung	202
e) Mieterdienstbarkeit	204
f) Regelmäßige Überprüfung der Beleihbarkeit	205
IV. Strukturierung von Krediten	205
1. Horizontale Tranchierung	205
a) Senior- und Junior loan	206
b) Mezzanine und Eigenkapitalderivate	206
2. Vertikale Tranchierung	207
a) Verbriefung	207
b) Syndizierung	208
c) Sicherheitenverteilung	208
V. Ausgestaltung des Darlehensvertrages	209
1. Finanzierungskosten	209
a) Refinanzierungskosten	209
b) Marge	210
c) Gebühren und sonstige Kosten	210
2. Management von Zinsänderungsrisiken	211
a) Festzins	211
b) Swap/Swaption/Cap	211
c) Trigger Rate	212
3. Auszahlungsvoraussetzungen, Auflagen, Covenants	212
a) Grundpfandrechtliche Sicherheiten	212
b) Sonstige Auszahlungsvoraussetzungen und Auflagen	212
c) Covenants	213
VI. Finanzierungsgespräch	213
1. Im Mittelpunkt steht der Kunde	213
2. Auswahl der anzusprechenden Banken	214
3. Verhandlung des Term Sheet	214
4. Detailanalyse, Beschaffung der erforderlichen Gutachten	215
5. Kreditentscheidung und Vertragsschluss	215
VII. Fazit	215
§ 18 Alternative Projektfinanzierungen außerhalb der Bankenwelt (Rissel) .	217
I. Einführung	218
1. Entstehung der „Alternativen Finanzierung“	218
2. Definition „Real Estate Private Debt“	219
3. Aufbauorganisation eines Kreditfonds	221
4. Sonderkonjunktur und Zäsur	221
II. „Alternative Projektfinanzierung“	223
1. Bausteine der Finanzierung einer Unternehmung	223
2. Vorteile der „Alternativen Projektfinanzierung“	224
3. Abgrenzung alternativer Finanzierungsbausteine	225
a) Preferred Equity	226
b) Mezzanine Loan	227
c) Junior Loan	227
d) Whole Loan	227
e) Senior Loan	228
4. Finanzierungsinstrumente	228
a) Real Estate Private Equity oder Equity Joint Venture (Direktbeteiligung)	228
b) Atypisch stille Beteiligung	229
c) Genussrechte	229

d) Stille Beteiligung/Stille Gesellschaft	229
e) Options- und Wandelanleihen	230
f) Nachrangdarlehen allgemein	230
g) Nachrangdarlehen	230
h) Partiarisches (Nachrang-)Darlehen	231
i) Anleihe	231
5. Sonderformen	231
a) Brückenfinanzierung	231
b) „Forward Commitment“	232
III. Verzinsung der „Alternativen Finanzierungen“	232
1. Phasen der Projektentwicklung/Phasen der Projektfinanzierung ..	235
2. Zinsgestaltung	236
3. Herleitung der gewichteten Kapitalkosten	237
4. Kreditnebenkosten	239
IV. Sicherheiten und Kapitalschutzmechanismen	240
1. Nachrangigkeit als Voraussetzung	240
a) Nachrangerklärung und Rangrücktrittsvereinbarung ⁷⁸	241
2. Interkreditorenvereinbarung	241
a) Parteien und Inhalt einer Interkreditorenvereinbarung	242
b) Gestaltungsmöglichkeit zur Verbesserung der Sicherheitenposition	242
3. Covenants – Allgemein	243
4. Besondere Sicherheiten der Nachranggläubiger	243
5. Term Sheet	244
6. Internationaler Standard für Kreditverträge	245
V. Kreditprüfung eines „Alternativen Kreditgebers“	245
1. Debt Investment Prozess	246
2. KYC-/AML-Check als Baustein der CDD	247
3. Geldwäscheprüfung	247
4. Organisation-Chart für die AML/KYC Prüfung	247
5. Kundenprüfung	249
6. Grenzübergreifende Steuergestaltung	249
VI. Krisenmanagement	250
VII. Ausblick	250
§19 Wesentliche Instrumente der Akquisitionsphase (Schäfer/Conzen)	253
I. Developmentrechnungen	253
1. Investitionsrechnung	253
2. Klassisches Residualverfahren/Bauträgermethode	261
II. Vergleich zu Wertermittlungsverfahren der Wertermittlungsverordnung	262
1. Vergleichswertverfahren	262
2. Ertragswertverfahren	262
3. Sachwertverfahren	262
III. Checkliste für den Grundstückserwerb	263
1. Basisdaten und erforderliche Unterlagen	263
2. Baurecht	263
3. Erschließung	264
4. Bodenbeschaffenheit und Altlasten	265
5. Rechte Dritter	265
6. Umfeldbetrachtungen und Besonderheiten	266

§ 20 Digitalisierung – Customized Smart Building (<i>Dederichs/Richter</i>)	267
I. Einführung	267
1. Customized Smart Building	268
a) Desk-Sharing	270
b) Co-Working	270
2. Digitalisierungspotenziale	271
II. Strategisches Vorgehen zur Entwicklung eines Customized Smart Building	272
III. Beratungs- und Methodenkompetenz	273
1. Step 1: Anforderungsmanagement	273
a) Systemische Beratung	273
b) Design Thinking	274
c) „Userbility“: Profiling und Personas (Design Thinking-Prozess)	275
d) Use Cases, Customer Journey und das Business Model Canvas (BMC)	275
e) Digitalisierungsbausteine	277
f) Entscheidervorlage – Anforderungsmanagement für die Digitalisierung	278
2. Step 2: Planungsphase – Consulting Digitalisierung	278
3. Step 3: Umsetzungsphase	279
4. Step 4: Betriebsphase	279
IV. Projektorganisation	280
1. Digitalisierungsexperte	280
2. IT-Experte	280
3. Cyber Security- und DSGVO Experte	281
4. Experte Business Transformation	281
5. Data-Analyst	282
V. Fazit	282
§ 21 Systemgesteuertes Projektcontrolling (<i>Koppe</i>)	283
I. Einführung in das systemgesteuerte Projektcontrolling	283
1. Situation der Immobilienwirtschaft	284
2. Definition von systemgesteuertem Projektcontrolling	284
3. Ziele des systemgesteuerten Projektcontrollings	285
II. Grundlagen des Projektcontrollings	285
1. Frühphase: Kostenplanung als Basis fundierten Projektcontrollings	285
2. Budgetabweichungen und Zielverfehlungen	286
a) Diskrepanz zwischen Kostenziel und angestrebten Leistungszielen	286
3. Sequenzielles Projektcontrolling am Ende jeder Planungsphase	286
4. Digitales Kostenmanagement im Projektverlauf	287
a) Kostenstruktur von Beginn an festlegen	287
b) Effizientes Kostenmanagement in der Realisierungsphase	288
c) Zielsetzung des Digitalen Projektcontrollings in der Realisierungsphase	288
III. Digitale Werkzeuge im Kostenmanagement	288
1. Problemstellung im Kostenmanagement	289
2. Digitale Voraussetzungen für das Kostencontrolling – Schnittstellen	289
a) Datenwürfel	289
b) Digitale Workflows	290
c) Anbindung an das AVA-System	290
d) Frühwarnsysteme	291

e) Leistungskennzahlen und dynamisches Dashboard	291
f) Änderungsmanagement	292
g) Cashflow	292
h) Kostenprognose	292
i) KI – Künstliche Intelligenz	292
j) Systemisches ESG-Controlling	293
IV. Schlussfolgerung	294
§ 22 Immobilienerwerb, wesentliche vertragliche Aspekte (Lamers)	295
I. Flächenerwerb	295
1. Kauf eines Grundstücks	295
2. Erwerb oder Neubestellung eines Erbbaurechts	296
3. Erwerb anderer Rechte am Grundstück	296
4. Gegenstand des Erwerbs	296
II. Kaufvertrag	297
1. Hauptpflichten und Form	297
2. Kaufpreis, Kaufpreiszahlung und Sicherung der Parteien	298
3. Übergang von Nutzen und Lasten, Besitzübergang	299
4. bestehende Miet- und Pachtverhältnisse	300
5. Rechts- und Sachmängel	300
6. Absicherung der Kaufpreisfinanzierung	301
III. Vorläufige Sicherung der Rechte am Grundstück	302
IV. Besonderheiten bei Beteiligung einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) am Kaufvertrag	303
§ 23 Steuerrechtliche Aspekte des Immobilienerwerbs (Jakob/Geyer)	305
I. Grunderwerbsteuer	306
1. Erwerbsvorgänge	306
2. Ausnahmen von der Besteuerung	308
3. Bemessungsgrundlage	309
4. Steuersatz	309
5. Steuerschuldner	309
6. Steuerentstehung	310
7. Nichtfestsetzung der Steuer, Aufhebung oder Änderung der Steuerfestsetzung	311
8. Anzeigepflichten	311
9. Unbedenklichkeitsbescheinigung	311
II. Grundsteuer	312
III. Einkommensteuer	313
1. Besteuerung nach dem Einkommensteuergesetz	314
2. laufende Erträge	314
3. Abschreibung für Abnutzung (AfA)	315
4. Anschaffungs-/Herstellungskosten und Erhaltungsaufwand	315
5. Zuschüsse	316
6. Substanzgewinne durch private Veräußerungsgeschäfte	316
IV. Körperschaftsteuer	317
V. Gewerbesteuer	318
1. Gewerbesteuerermittlung	318
2. Gewerbesteuer und Vermögensverwaltung	319
3. Gewerblicher Grundstückshandel	319
4. Vermietungsunternehmen	320
5. Gewerbesteuer und gewerblich geprägte Personengesellschaft	320
6. Kürzung bei Grundstücks-/Vermietungsunternehmen	320

VI. Umsatzsteuer	322
1. Geschäftsveräußerung im Ganzen	322
2. Steuerbefreite Umsätze	322
3. Option zur Umsatzsteuer	323
4. Sonstiges zur Umsatzsteuer	324
5. Regelungen in Grundstückskauf- und Mietverträgen	325
Teil 3 Konzeption und Planung	327
§ 24 Nutzungskonzepte und architektonische Ausgestaltung von Büro- gebäuden (Jurecic/Rief)	327
I. „Zukunft der Büro- und Wissensarbeit“	327
1. Rahmenbedingungen und Herausforderungen	327
a) Auf dem Weg in eine multilokale und agile Arbeits- und Bürowelt	328
b) Erkenntnisse aus der Corona-Pandemie für die Arbeitswelt	330
c) Die neue Epoche für das Büro	334
d) Digitalisierung und technologischer Einsatz im Büro	336
e) Ein digitaler Layer für Begegnung und Innovation	337
f) Ganzheitlicher Transformationsprozess	338
2. Bürokonzepte im Vergleich	339
a) Typologische Entwicklung	339
b) Zellenbüro	341
c) Kombi-Büro	342
d) Gruppenbüro	343
e) Großraumbüro/Open Space/Multispace	343
f) Non-territoriale Bürokonzepte	344
II. Office Analytics – Grundlagen einer tätigkeits- und nutzerbasierten Bürogestaltung	345
1. Büroarbeit zwischen Selbst- und Fremdbestimmung	345
2. Das Büro als Ort der persönlichen Kommunikation	348
3. Wissensaustausch und Konzentration	348
4. Wechselnde Nutzung unterschiedlicher Arbeitsplätze	350
5. Zufriedenheit mit der Büroumgebung als wesentlicher Erfolgsfaktor	351
III. Bürogestaltung unter Berücksichtigung von Arbeitstypologien	354
1. Bedeutung der Klassifikation von Wissensarbeitern	354
2. Identifizierte Arbeitstypen im Überblick	355
3. Merkmale der Arbeitstypen im Vergleich	356
4. Arbeitstypspezifische Präferenzen bei der Zuordnung auf Bürokonzepte	358
5. Zusammenfassung und Zwischenfazit	360
IV. Vorgehensweisen und methodische Ansätze bei der Planung und Realisierung von Büros	360
1. Kennwerte für den Flächenbedarf im Büro	363
2. Tatsächlicher Flächenbedarf je Mitarbeitende	363
V. Evaluierung und Erfolgsmessung	364
§ 25 Nachhaltigkeit, Green Building und Zertifizierung (Bode/Horster)	367
I. Einführung	367
II. ESG Anforderungen und Umsetzung	369
1. Unternehmensebene	369
2. Objektebene	372
a) Die Taxonomie-Verordnung	372

b) Kreditinstitute und Taxonomie	374
c) Die Offenlegungsverordnung	374
d) ESG-Kriterien der institutionellen Investoren	376
e) Environmental	376
f) Social	376
g) Governance	377
h) ESG-Kriterien der Mieter	378
i) Zertifizierung	378
III. Entwicklung am Immobilienmarkt	381
IV. Fazit und Ausblick	383
§ 26 Management für Projektentwicklung und Planung (Harlfinger)	385
I. Bisherige und zukünftige Modelle	385
1. Aufgaben des Projektträgers	385
2. Projektsteuerung und Projektmanagement	387
3. Entwicklungsmanagement	388
4. Übersicht der Projektmanagementvarianten	389
II. Aufgaben des Entwicklungs- und Projektmanagements	390
1. Entwicklungsmanagement	390
2. Projektmanagement	392
III. Anforderungen	394
1. Entwicklungsmanagement	394
2. Projektmanagement	395
IV. Honorar- und Vergütungsmodelle	396
1. Entwicklungsmanagement	396
2. Projektmanagement	397
V. Auswahl und Beauftragung	398
1. Entwicklungsmanagement	398
2. Projektmanagement	399
§ 27 Einbindung der Planungsbeteiligten (Harlfinger)	401
I. Definition der Beteiligten	402
1. Projektentwicklung	402
2. Projektplanung	403
II. Zusammenarbeit des Entwicklungs- und Planerteams	403
1. Projektentwicklung	403
2. Projektplanung	404
III. Auswahl des Architekten	405
1. Direktbeauftragung	407
2. Durchführung von Wettbewerben	407
IV. Vorgaben und Aufgabenstellung an die Planer	409
V. Stufen und Ablauf des Entwicklungs- und Planungsprozesses	411
1. Projektentwicklung	411
2. Projektplanung	412
a) Vorplanung	413
b) Entwurfs- und Genehmigungsplanung	413
c) Ausführungsplanung	414
§ 28 Wege der Baurechtschaffung - Öffentliches Planungs- und Baurecht (Harlfinger)	421
I. Baugesetzbuch	422
1. Überblick über den Regelungsinhalt des BauGB	422
2. Planungsrechtliche Zulässigkeit von Vorhaben	422
a) Vorhaben gem. § 29 BauGB	422

b) planungsrechtliche Zulässigkeit	423
c) § 30 Abs. 1 BauGB – Qualifizierter Bebauungsplan	423
d) § 30 Abs. 2 BauGB – Vorhabenbezogener Bebauungsplan	424
e) § 33 BauGB	424
f) § 30 Abs. 3 BauGB – Einfacher Bebauungsplan	425
g) § 31 BauGB – Ausnahmen und Befreiungen	425
h) § 34 BauGB – unbeplanter Innenbereich	425
i) § 35 BauGB – Außenbereich	426
II. Baurechtschaffung durch Bauleitplanung	426
1. Aufgabe der Bauleitplanung	426
2. Planungshoheit und Grenzen	426
3. Inhaltliche Gestaltung der Bauleitpläne (Ziele)	427
4. Arten von Bauleitplänen	427
a) Flächennutzungsplan	427
b) Bebauungsplan	428
c) Vorhaben-bezogener Bebauungsplan	429
5. Bedeutung der Baunutzungsverordnung (BauNVO)	430
a) Art der baulichen Nutzung	430
b) Maß der baulichen Nutzung	430
c) Bauweise	431
d) Beispiele	431
6. Instrumente zur Sicherung der Bauleitplanung	432
a) Veränderungssperre (§§ 14, 17 BauGB)	432
b) Zurückstellung von Baugesuchen (§ 15 BauGB)	432
c) Teilungsgenehmigung	432
d) Gemeindliche Vorkaufsrechte	433
III. Weitere/ergänzende Planungsinstrumente	433
1. Überblick	433
2. Innenbereichssatzungen	433
3. Die Außenbereichssatzungen	434
4. Erhaltungssatzungen und städtebauliche Gebote	434
5. Städtebauliche Sanierungsmaßnahmen	435
6. Städtebauliche Entwicklungsmaßnahmen	435
IV. public-private-partnership	435
1. Allgemeines	435
2. Vorhaben-bezogener Bebauungsplan	436
3. Städtebauliche Verträge	437
a) Typen von städtebaulichen Verträgen	437
b) Allgemeine Grundsätze	438
4. Einheimischenmodelle	439
5. Freiwillige Umlegung	439
§ 29 Projektmanagement bis zum Realisierungsbeginn (Harlfinger)	441
I. Projektorganisation und -koordination	444
1. Objektgliederung	445
2. Aufbauorganisation	446
3. Ablauforganisation	448
4. Information und Kommunikation	450
II. Vertragsmanagement	455
III. Qualitätsmanagement	457
1. Planungsgrundlagen und -vorgaben	457
2. Technisch-Wirtschaftliches Controlling und Energiemanagement	458

IV. Terminmanagement	461
1. Durchführung der Terminplanung	462
2. Stufen der Terminplanung	466
3. Darstellung von Terminplänen	469
4. Terminüberwachung und -steuerung	474
V. Kostencontrolling	477
1. Anforderungen an Kostenermittlungen	477
2. Kostenplanungsverfahren	479
3. Stufen und Ablauf der Kostenplanung	480
4. Kostenüberwachung und -steuerung	482
§ 30 Redevelopment (Harlfinger)	485
I. Redevelopment – Projektentwicklung von Bestandsimmobilien	486
1. Chancen des Redvelopments von Bestandsgebäuden	486
a) Standort und Markt	487
b) Bestandsschutz	488
c) Kapitalbindung	488
2. Risiken der Objektentwicklung von Bestandsgebäuden	489
a) Konzeptionsrisiko	490
b) Bausubstanzrisiko	490
3. Instrumente des Redvelopments	490
4. Ausblick	492
II. Besonderheiten des Projektmanagements beim Bauen im Bestand	492
1. Projektorganisation	493
a) Aufbaustruktur	493
b) Projektbeteiligte	493
2. Vertragsmanagement	493
a) Entwickeln einer projektbezogenen Vergabestrategie	493
b) Vorbereitung und Überwachung der Planer- und Beraterverträge	493
c) Besonderheiten der Planerverträge und -vergütungen	494
3. Qualitätsmanagement	494
a) Genehmigungsmanagement	495
b) Mieterinformations- und Integrationskonzepte	495
c) Erarbeitung eines Bauleistungskonzeptes	495
d) Kontrolle von Planung, Ausschreibung, Vergabe sowie Bauausführung	495
4. Kostencontrolling	496
a) Problemfelder der Kostenermittlung bei Baumaßnahmen im Bestand	496
b) Faktoren mit signifikanten Auswirkungen	496
5. Terminmanagement	497
a) Herausforderungen bei Baumaßnahmen im Bestand	497
b) Konsequenzen bei Baumaßnahmen im Bestand	498
III. Zertifizierung	499
1. Green Building Label vs. Energieausweis	499
2. Mehrwert zertifizierter Gebäude	500
3. Konkrete Maßnahmen	500
4. Mehraufwendungen für Green-Building-Auszeichnungen	501
5. Fazit	501

§ 31 Wesentliche vertragliche Aspekte (<i>Euling</i>)	503
I. Rechtliche Beratung in der Planungs- und Realisierungsphase	503
II. Verträge mit Architekten und Sonderfachleuten – ein Überblick	503
III. Architektenvertrag	504
1. Werksvertragscharakter, Haftungsgemeinschaft mit Bauunternehmer	504
2. Formfreier Abschluss – Vergütung in der Akquisitionsphase	505
3. Kopplungsverbot	507
4. Gegenstand der Beauftragung des Architekten	507
a) Keine höchstpersönliche Leistungspflicht	507
b) Leistungsumfang des Architekten	507
c) Building Information Modeling (BIM)	508
5. Vergütung des Architekten	508
6. Geänderte und zusätzliche Leistungen	510
7. Pflichten des Architekten	510
8. Abnahme und Gewährleistung der Architektenleistung	513
9. Vorzeitige Auflösung des Architektenvertrages	514
10. Urheberrecht des Architekten	515
IV. Ingenieurvertrag	516
V. Joint-Venture-Verträge in der Immobilien-Projektentwicklung	517
VI. Integrierte Projektabwicklung (IPA)	518
Teil 4 Realisierung	521
§ 32 Vergabe von Bauleistungen (<i>Schulte Strathaus/Schümann</i>)	521
I. Vergabeart	526
1. Einzelvergabe	526
2. Paketvergabe	527
3. Generalunternehmer-Vergabe (GU-Vergabe)	529
4. Generalübernehmer-Vergabe (GÜ-Vergabe)	530
5. Totalunternehmer-Vergabe (TU-Vergabe)	531
6. Totalübernehmer-Vergabe (TÜ-Vergabe)	531
7. Construction Management	531
8. Garantierter Maximalpreis (GMP) Vertrag	532
9. Mischformen	534
10. Auswahl der geeigneten Vergabeart	534
II. Ausschreibung von Bauleistungen	538
1. Leistungsbeschreibung mit Leistungsverzeichnissen	538
2. Leistungsbeschreibung mit Leistungsprogramm	540
3. Pläne	543
4. Leitdetails	543
5. Auswahl der geeigneten Ausschreibungsart	544
III. Grundlagen der Vergabe	545
1. Vertrag	546
2. Anlagen	553
3. Leistungsbeschreibung	553
4. Pläne	553
IV. Vergabe	554
1. Vergabeverfahren	554
2. Auswertung der Angebote	555
3. Vergabeverhandlung	555
4. Vertragsabschluss	556
V. Zusammenfassung	557

§ 33 Vorbereitende Baumaßnahmen (Schulte Strathaus/Schümann)	559
I. Erschließung	559
II. Abbruch	559
III. Altlastensanierung/Kampfmittelbeseitigung	561
IV. Medienverlegung	563
§ 34 Managementleistungen im Rahmen der Baurealisierung (Schulte Strathaus/Schümann)	565
I. Qualitätsmanagement	567
1. Vertragliche Voraussetzungen	567
2. Tools	568
3. Arten des Qualitätsmanagements	569
a) Bauleitung	569
b) Oberbauleitung	571
c) Künstlerische Oberbauleitung	571
4. Prüfung auf Übereinstimmung mit dem Bestellwerk	572
5. Prüfung auf Übereinstimmung mit den Regeln der Technik	572
6. Planprüfung/Planfreigabe	573
7. Mängelrüge	574
8. Dokumentation	575
II. Terminmanagement	575
1. Vertragliche Voraussetzungen	576
2. Tools	576
3. Aufstellen von Terminplänen	577
4. Überwachung von Terminplänen	578
5. Anpassen von Terminplänen	579
III. Kostenmanagement	580
1. Vertragliche Voraussetzungen	580
2. Tools	581
3. Budgetplanung	582
4. Überwachen der Kosten/Kostenkontrolle	582
5. Anpassen des Budgets	584
IV. Änderungs- und Nachtragsmanagement	584
1. Vertragliche Voraussetzungen	584
2. Tools	585
3. Nachtragsverfahren	587
4. Prüfung von Nachträgen	587
5. Beauftragung von Nachträgen	587
6. Anweisungsrecht des AG	588
7. Budgetanpassung	588
8. Vermeidung von Nachträgen	588
V. Risikomanagement	590
1. Die Risikoidentifikation	591
2. Die Risikoanalyse	591
3. Die Risikobewertung	591
4. Die Maßnahme	591
5. Die Neubewertung im Projektverlauf	592
VI. Vertragsanpassung	592
VII. Krisenmanagement	592
VIII. Berichtswesen	594
IX. Projektbesprechungen	594

§ 35 Mietermanagement während der Realisierungsphase (<i>Schulte Strathaus/Schümann</i>)	597
I. Vertragliche Voraussetzungen	597
II. Mieterhandbuch	599
III. Mieterbetreuung	600
IV. Leistungsänderung durch den Mieter	601
V. Übergabe an den Mieter	601
§ 36 Abnahme der Bauleistungen und Gewährleistungsverfolgung (<i>Schulte Strathaus/Schümann</i>)	603
I. Rechtliche Voraussetzungen	603
II. Abnahmehandbuch	604
III. Technische Vorbegehungen	606
IV. Formelle Abnahme	606
V. Bestandsunterlagen	607
VI. Mängelbeseitigung	608
VII. Gewährleistungsverfolgung	608
§ 37 Wesentliche vertragliche und steuerrechtliche Aspekte (<i>Euling</i>)	611
I. Verträge mit bauausführenden Unternehmen – ein Überblick	611
1. Generalunternehmervertrag, Generalübernehmervertrag, Nachunternehmervertrag	611
2. Werkvertrag und Bauvertrag nach BGB, Bauvertrag nach VOB	613
3. Baubetreuungsvertrag	615
4. Projektsteuerungsvertrag	616
5. Projektentwicklungsvertrag/Forward-Deal	617
II. Einzelthemen	618
1. Formvorschriften	618
2. Vergütungsformen – geänderte und zusätzliche Leistungen	619
a) Einheitspreisvertrag	619
b) Pauschalpreisvertrag	620
c) Geänderte und zusätzliche Leistungen	622
d) Festpreisvertrag	623
e) „GMP“-Vertrag	624
3. Abnahme und Fälligkeit der Vergütung	625
4. Zahlungseinbehalte, Sicherheitsleistungen	626
5. Vertragsstrafen	629
6. Abnahme und Gewährleistung der Bauleistung	630
7. Beendigung des Bauvertrages	632
8. Streitvermeidung/Streitentscheidung	633
III. Mietverträge im Rahmen einer Immobilien-Projektentwicklung	633
IV. Steuerfolgen bei Bauverträgen	634
1. Vergütungen für Bauleistungen als Gegenstand der Grunderwerbsteuer	634
2. Umsatzsteuerpflicht von Bauleistungen	635
3. Bauwerk als Wirtschaftsgut/Bauleistungen für Wirtschaftsgüter	636
4. Steuerabzug für inländische und ausländische Bauunternehmen	636

Teil 5 Vermarktung	639
§ 38 Immobilienmarketing (Kwasniewski)	639
I. Vorwort	639
II. Der Begriff Marketing	640
1. Führungsorientierte Definition	640
2. Funktionsorientierte Definition	640
III. Zielgruppe	640
1. Sinus-Milieus	641
2. Personas	642
IV. Marketing-Mix (4Ps)	643
1. Übersicht	643
2. Product	644
a) Markenkern	644
b) Der Projektname	645
c) Alleinstellungsmerkmal (USP)	646
3. Price	647
4. Placement	648
5. Promotion	649
a) Logo und Corporate Design	649
b) Visualisierungen	650
c) Maßnahmen	651
V. Imagetransfer für den Projektentwickler	660
VI. Marketingbudget	660
VII. Immobilienmarketingagentur	660
VIII. Aktuelle Trends im Immobilienmarketing	661
1. Virtual Reality und Augmented Reality	661
2. Künstliche Intelligenz	662
IX. Fazit und Ausblick	662
§ 39 Vermietung und Vermarktung im Rahmen der Projektentwicklung (Straub)	663
I. Einführung	663
II. Erfolgsfaktoren der Projektentwicklung	664
1. Fachkompetenz	664
a) Projektentwickler	664
b) Architekturbüros	664
c) Immobilienberatungsunternehmen	664
d) Marketing-/Kommunikationsagentur	665
2. Baukompetenz	665
a) Developer	665
b) Standortprofile	666
c) Baurecht	666
3. Kapitalkompetenz	666
a) Der Nutzer als entscheidender Faktor	666
b) Finanzierung	667
c) Investor/Exit Partner	668
III. Rahmenbedingungen des Immobilienmarktes	668
1. Angebot und Nachfrage	668
a) Eine Idee sucht Kapital und Standort	668
b) Projektentwickler und Immobilienberater	669
c) Trends in der Immobilienwirtschaft	669
2. Machbarkeitsstudien	670
a) Standortanalyse	670

b) Zielgruppenanalyse	671
c) Wettbewerbsanalyse	671
3. Lebenszyklus einer Büroimmobilie	671
a) Projektentwicklung	672
b) Redevelopment/Refurbishment: Manage to Green	673
IV. Vermietung und Vermarktung der Projektentwicklung	674
1. Projektbegleitende Vermarktung	674
a) Grundlagen der Vermietung und Vermarktung	675
b) Vermietungs- und Vermarktungsphasen	676
c) Funktion eines Immobilienberatungsunternehmens	677
2. Flächenkonzept und Nachhaltigkeit als USP	678
a) Heads of Terms	679
3. Marketingplan	680
a) Phase I – Informationsbeschaffung	680
b) Phase II – Produktpositionierung	681
c) Phase III – Produktmarketing	682
§ 40 Immobilienverkauf im Rahmen der Projektentwicklung (Valy)	683
I. Abgrenzung des Themas und Gang der Untersuchung	683
II. Grundlagen der Immobilieninvestition	684
1. Generelle Aspekte der Immobilieninvestition	684
a) Anlageklasse Immobilie	684
b) Rahmendaten des Immobilieninvestmentmarktes	685
2. Grundlagen der Investorenentscheidung	686
a) Nutzungsarten im Überblick	686
b) Anlageformen im Überblick	690
c) Immobilieninvestoren im Überblick	694
d) Einflussparameter der Anlageentscheidung	696
III. Werttreiber der Projektentwicklung	701
1. Verkaufstiming	701
a) Optimaler Markteintritt	701
b) Optimale Projektphase	702
2. Implementierung wertsteigernder Maßnahmen	703
a) Bauliche Optimierung des Projektes	703
b) Wirtschaftliche Optimierung des Projektes	704
3. Optimierung des Verkaufsprozesses	706
IV. Veräußerungsprozess	707
1. Anlässe und Ziele	707
2. Vorbereitende Maßnahmen	708
a) Projektorganisation	708
b) Bestandsaufnahme und Vendor Due Diligence	709
3. Durchführung der Veräußerung	712
a) Verfahrensschritte	712
b) Vorteile des Bieterverfahrens	714
V. Schlussbemerkung	715
Anhang	715
§ 41 Wesentliche vertragliche und steuerrechtliche Aspekte (Jüngst)	719
I. Mietvertrag	719
1. Vertragsanbahnung	719
2. Voraussetzungen	722
a) Definition	722
b) Vertragsvereinbarung	723
c) Formularverträge	725

3. Gestaltungsmöglichkeiten	726
a) Mietzeit	726
b) Miete	727
c) Rechtsübergang	729
d) Mietgegenstand	729
e) Form	730
4. Steuerrechtliche Aspekte	730
II. Weitere Vermarktungsmöglichkeiten	731
1. Grundstückskaufvertrag bei fertiggestelltem Gebäude	731
2. Bauträgervertrag	733
3. Generalübernehmermodell	734
4. Geschlossener Immobilienfonds	734
5. Verkauf der Objektgesellschaft	735
III. Zusammenarbeit mit Maklern	736
Sachverzeichnis	739