

Inhaltsübersicht

Vorwort	V
Literaturverzeichnis	XXXI
Autorenverzeichnis	XXXV
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>	10
4. Ausbildungsstätten für Projektentwickler <i>(Bohn/Harlfinger)</i>	12
5. Volkswirtschaftliche Bedeutung der Immobilien-Projektentwicklung <i>(Just)</i>	42
6. Trends der Stadtplanung heute <i>(Wachten)</i>	49
7. Projektentwicklung in der börsennotierten Immobilien-AG <i>(Höller/Blümm)</i>	53
8. Rating von Projektentwicklungen und von Projektentwicklungsgesellschaften <i>(Knepel/Kubatzki)</i>	63
9. Kundennutzenanalyse und Projektstrategie im Projektentwicklungsgeschäft <i>(Gebhardt/Schwarzenbach)</i>	71
Teil 2. Akquisition	81
1. Grundlagen der Investitionsentscheidung <i>(Schäfer/Conzen)</i>	81
2. Grundstücks-, Standort- und Marktanalyse <i>(Schneider/Völker)</i>	90
3. Formen der Grundstücksakquisition und -sicherung <i>(Kadesch)</i>	107
4. Public Private Partnership <i>(Napp)</i>	116
5. Projektentwicklungspartnerschaften <i>(Fritz/Kadesch)</i>	133
6. Besonderheiten beim Grundstückskauf von und bei der Zusammenarbeit mit Kommunen <i>(Kadesch)</i>	139
7. Finanzierung von Immobilien-Projektentwicklungen <i>(Reutter/Jordan/Wulff)</i>	147
8. Alternative Projekt-Finanzierungen außerhalb der Bankenwelt <i>(Rissel/Eschweiler)</i>	169
9. Wesentliche Instrumente der Akquisitionsphase <i>(Schäfer/Conzen)</i>	200
10. Systemgesteuertes Projektcontrolling <i>(Löw/Schulz)</i>	213
11. Immobilienerwerb, wesentliche vertragliche und steuerrechtliche Aspekte <i>(Lamers/Jakob)</i>	228
	VII

Inhaltsübersicht

Teil 3. Konzeption und Planung	251
1. Nutzungskonzepte und architektonische Ausgestaltung <i>(Bauer/Kelter/Haner)</i>	251
2. Wesentliche Aspekte der Gebäudeplanung <i>(Bauer/Rief)</i>	286
3. Nachhaltigkeit, Green Building und Zertifizierung <i>(Bode)</i>	299
4. Management für Projektentwicklung und Planung <i>(Bohn)</i>	316
5. Einbindung der Planungsbeteiligten <i>(Bohn)</i>	332
6. Wege der Baurechtschaffung – Öffentliches Planungs- und Baurecht <i>(Bohn)</i>	348
7. Projektmanagement bis zum Realisierungsbeginn <i>(Bohn)</i>	365
8. Projektmanagement beim Redevlopment <i>(Bohn/Harlfinger)</i>	404
9. Wesentliche vertragliche Aspekte <i>(Heilmann)</i>	422
Teil 4. Realisierung	435
1. Einführung <i>(Weiss)</i>	435
2. Vergabe von Bauleistungen <i>(Weiss)</i>	440
3. Vorbereitende Baumaßnahmen <i>(Weiss)</i>	471
4. Termin-, Kosten- und Qualitätsmanagement im Rahmen der Baurealisierung <i>(Weiss)</i>	476
5. Mietermanagement während der Realisierungsphase <i>(Weiss)</i>	504
6. Abnahme der Bauleistungen und Gewährleistungsverfolgung <i>(Weiss)</i> . . .	510
7. Wesentliche vertragliche und steuerrechtliche Aspekte <i>(Heilmann)</i>	516
Teil 5. Vermarktung	537
1. Immobilienmarketing <i>(Milzkott)</i>	537
2. Vermietung und Vermarktung im Rahmen der Projektentwicklung <i>(Straub/Valy)</i>	572
3. Immobilienverkauf im Rahmen der Projektentwicklung <i>(Valy)</i>	594
4. Wesentliche vertragliche und steuerrechtliche Aspekte <i>(Jüngst)</i>	627

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Literaturverzeichnis	XXXI
Abkürzungsverzeichnis	XXXVII
Autorenverzeichnis	XXXIX
 Teil 1. Einführung	 1
1. Definition und Abgrenzung der Immobilien-Projektentwicklung <i>(Schäfer/Conzen)</i>	 1
1.1 Begriff	1
1.2 Arbeitsinhalte	2
1.3 Abgrenzung	2
1.3.1 Projektmanagement	2
1.3.2 Projektsteuerung	3
1.3.3 Facility-Management	3
 2. Beginn und Ablauf einer Immobilien-Projektentwicklung <i>(Schäfer/Conzen)</i>	 5
2.1 Projektidee/Analysephase	5
2.1.1 Projektidee/-skizze	5
2.1.2 Grundstücksanalyse	5
2.1.3 Standortanalyse	6
2.1.4 Analyse gesellschaftlicher Rahmenbedingungen	6
2.1.5 Analyse Büroflächenmarkt	6
2.1.6 Analyse Anlagemarkt	6
2.1.7 Developmentrechnung (Grobkalkulation)	6
2.2 Projektkonzeption	6
2.2.1 Zeit- und Ablaufplanung	6
2.2.2 Bestimmung des Projektträgers	6
2.2.3 Vermarktungskonzept	7
2.2.4 Finanzierungskonzept	7
2.2.5 Einrichten Projektcontrolling und Einbindung Rechnungswesen	7
2.2.6 Grundstückssicherung	7
2.2.7 Bebauungs- und Nutzungskonzept verfeinern (u.U. Architektenwettbewerb)	7
2.2.8 Aktualisieren/Verfeinern der Developmentrechnung	7
2.3 Bauvorbereitung/Vermietung	7
2.3.1 Gemeinde- und Behördenabstimmungen, Bauvoranfragen, Nachbarschaftszustimmungen	7
2.3.2 Vermietung	7
2.3.3 Ausschreibungen und Vergabe von Aufträgen an	8
2.3.4 Abschluss von Erschließungs- und Versorgungsverträgen	8
2.3.5 Verfeinern der Projekt- und Baubeschreibung	8
2.3.6 Abschluss Kreditgespräche (Finanzierungszusage)	8
2.3.7 Steuerung	8
2.4 Projektrealisierung/Verkauf:	8
2.4.1 Vergabe von Aufträgen an Fachingenieure, Beweissicherungsverfahren	8

Inhaltsverzeichnis

2.4.2	Behördenabstimmung, Bauantrag und sonstige Genehmigungsanträge	8
2.4.3	Mengenermittlung, Leistungsbeschreibung und Ausschreibungen von Bauaufträgen	8
2.4.4	Vergabe von Aufträgen an verschiedene ausführende Baufirmen (Einzel- oder Paketvergabe) oder an einen Generalunternehmer	8
2.4.5	Abschluss von Versicherungsverträgen für den Projektträger	8
2.4.6	Management von Mieterausbauwünschen/Änderungsmanagement	8
2.4.7	Verkauf des Projektes	8
2.4.8	Steuerung/Projektcontrolling	9
2.4.9	Projektanbahnung nach Baufertigstellung	9
2.4.10	Übergabe an Mieter/Investor	9
2.4.11	Abschluss von Facility-Managementverträgen	9
2.5	Post-completion-audit	9
3.	Anforderungen an den Projektentwickler (Schäfer/Conzen)	10
3.1	Typus/Know-how	10
3.2	Persönlichkeit/Arbeitsweise	11
4.	Ausbildungsstätten für Projektentwickler (Bohn/Harlfinger)	12
4.1	Ausgangssituation	12
4.1.1	Das Tätigkeitsfeld des Projektentwicklers	12
4.1.2	Notwendigkeit zur gezielten Ausbildung	13
4.2	Grundausbildung	14
4.2.1	Überblick	14
4.2.2	Universitäten	14
4.2.2.1	RWTH Aachen	14
4.2.2.2	Technische Universität Berlin	15
4.2.2.3	Technische Universität Dortmund	15
4.2.2.4	Technische Universität Darmstadt	16
4.2.2.5	Technische Universität Bergakademie Freiberg	16
4.2.2.6	Hafencity Universität Hamburg	16
4.2.2.7	Karlsruher Institut für Technologie (KIT)	17
4.2.2.8	Technische Universität Kaiserslautern	18
4.2.2.9	Universität Kassel	18
4.2.2.10	Universität Leipzig	18
4.2.2.11	Technische Universität München	19
4.2.2.12	Universität Regensburg/IREBS	19
4.2.2.13	Universität Stuttgart	20
4.2.2.14	Bergische Universität Wuppertal	21
4.2.3	Fachhochschulen	21
4.2.3.1	Hochschule 21	21
4.2.3.2	Hochschule Aschaffenburg	22
4.2.3.3	Hochschule für Technik und Wirtschaft, Berlin	22
4.2.3.4	Hochschule für Wirtschaft und Recht, Berlin	22
4.2.3.5	Hochschule Biberach	23
4.2.3.6	Hochschule Bochum	23
4.2.3.7	Fachhochschule Darmstadt	24
4.2.3.8	Fachhochschule Hildesheim/Holzminde	24
4.2.3.9	Jada Hochschule	24
4.2.3.10	Duale Hochschule Baden-Württemberg Mannheim	25
4.2.3.11	Hochschule Mittweida	25
4.2.3.12	Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen	26
4.2.3.13	Hochschule Anhalt (FH)	26
4.2.3.14	Duale Hochschule Stuttgart	26

4.2.4	Sonstige Einrichtungen	27
4.2.4.1	Berufsakademie Sachsen	27
4.3	Weiterbildung	27
4.3.1	Überblick	27
4.3.2	Universitäten	28
4.3.2.1	Technische Universität Berlin	28
4.3.2.2	RWTH Aachen	28
4.3.2.3	Technische Universität Bergakademie Freiberg	29
4.3.2.4	Deutsche Immobilien Akademie an der Universität Freiburg (DIA) ...	30
4.3.2.5	Technische Universität Dresden	30
4.3.2.6	Universität Weimar	31
4.3.2.7	Universität Wuppertal	31
4.3.3	Fachhochschulen	32
4.3.3.1	Hochschule für Technik und Wirtschaft, Berlin	32
4.3.3.2	Akademie der Hochschule Biberach	33
4.3.3.3	SRH Hochschule Heidelberg	33
4.3.3.4	Hochschule Anhalt (FH)	34
4.3.4	Sonstige Einrichtungen	34
4.3.4.1	Europäische Immobilienakademie	34
4.3.4.2	Akademie der Immobilienwirtschaft (ADI)	35
4.3.4.3	EBZ Business School	35
4.3.4.4	EBS Universität	36
4.3.4.5	FORUM Berufsbildung	37
4.3.4.6	gtw Weiterbildung	37
4.3.4.7	Immobilien-Institut (IMI)	38
4.3.4.8	IRE BS Immobilienakademie GmbH	38
4.3.4.9	VÖB-Bildungsservice Gesellschaft	39
4.4	Zusammenfassung und Ausblick	40
4.4.1	Bau- bzw. Wirtschaftsingenieur	40
4.4.2	Raumplaner und Architekten	41
4.4.3	Berufsbegleitende Weiterbildung	41
5.	Volkswirtschaftliche Bedeutung der Immobilien-Projektent- wicklung (Just)	42
5.1	Einleitung	42
5.2	Die Bauwirtschaft in der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung	43
5.2.1	Struktur und Volumen der Bauinvestitionen	43
5.2.2	Entwicklung und Prognose für Deutschland	44
5.3	Die Bauwirtschaft im Konjunkturverlauf	46
5.4	Der Projektentwickler als Entrepreneur	47
5.5	Schlussbemerkungen	48
6.	Trends der Stadtplanung heute (Wachten)	49
6.1	Vorbemerkung	49
6.2	Zeichen der Zeit	49
6.3	Ein Blick zurück	50
6.4	Neue Formen integrierter Konzepte	51
7.	Projektentwicklung in der börsennotierten Immobilien-AG (Höller/Blümm)	53
7.1	Projektentwicklung als Teilfunktion des Asset Managements	53
7.2	Charakteristische Anforderungen der börsennotierten Immobilien-AG	53
7.2.1	Wachstumsstory: Kontinuität und Nachhaltigkeit	53
7.2.2	Strategiekonformität: Fokussierung und Profil-Schärfe	54

Inhaltsverzeichnis

7.2.3	Transparenz: Monitoring- und Reportingfähigkeit	54
7.2.4	Markteintrittsbarrieren durch „Unikate in Großserie“	54
7.3	Funktionen der Projektentwicklung in der Immobilien-AG	54
7.3.1	Der „Rendite-Kicker“	54
7.3.2	Der Wertschöpfungsmotor	55
7.3.3	Die Prozessorganisationsfunktion	55
7.3.4	Kombinierte (integrierte) Modelle	55
7.4	Vorteile der internen Projektentwicklung aus Portfolioinvestorensicht ..	55
7.4.1	Gewinnabschöpfung und Unterstreichung der Immobilienkompetenz ..	56
7.4.2	Ertragswertoptimierung und außerordentliche Projektrealisierungsgewinne	56
7.4.3	Bestandsrevitalisierung und Portfolio-Verjüngung	56
7.4.4	Füllen der Pipeline	56
7.4.5	Ausschöpfen von Marktzyklen	56
7.4.6	Mögliche Nachteile	57
7.5	Vorteile der Integration in die Immobilien-AG aus Developersicht	57
7.5.1	Kapitalmarktzugang und Kapitalmarkt-Standing	57
7.5.2	Mehrere parallele Pipelines	57
7.5.3	Institutionalisierung und Verstetigung von Erfolg	58
7.6	Strategische Anforderungen an die Projektentwicklung	58
7.6.1	Fokussierung und Spezialisierung	58
7.6.2	Wachstumsfreundliche Strukturen	58
7.6.3	Fungibilität am Miet- und Investmentmarkt	59
7.6.4	Gibt es „ideale“ Projektgrößen?	59
7.6.5	Anforderungen an Projekte: Checkpunkte der Feasibility Study	59
7.7	Risikominimierung und Risikooptimierung durch Projektentwicklung in der Immobilien-AG	60
7.7.1	Systematische Reduzierung der Bewertungsrisiken des Investors und fundierte Szenarien für das Asset Management	60
7.7.2	Optimierung des Kapitalaufwands durch Projektentwickler- Know-how	60
7.7.3	Erfolgreiches Schnittstellenmanagement	61
7.8	Fazit: Risikooptimierung statt Risikovermeidung	61
8.	Rating von Projektentwicklungen und von Projektentwicklungs- gesellschaften (Knepel/Kubatzki)	63
8.1	Einführung	63
8.2	Rating Grundlagen	63
8.2.1	Ratingarten	63
8.2.2	Anforderungen	64
8.2.3	Ratingbegriff	64
8.2.4	Ratingkriterien und Ratingprozess	65
8.2.5	Ratingskalen	66
8.2.6	Ratingtypen	66
8.3	Rating von Projektentwicklungsgesellschaften	66
8.3.1	Grundlagen	66
8.3.2	Managementqualität	67
8.3.3	Finanzkennzahlen	67
8.3.4	Branchenumfeld	67
8.4	Rating von Projektentwicklungen	68
8.4.1	Grundlagen	68
8.4.2	Bewertung des Projektes	68
8.4.3	Bewertung des Objektes	69

8.5	Bedeutung des Ratings bei Projektfinanzierungen	70
8.6	Zusammenfassung	70
9.	Kundennutzenanalyse und Projektstrategie im Projektentwicklungs-geschäft (Gebhardt/Schwarzenbach)	71
9.1	Einführung	71
9.2	Projektstrategie und Kunde	71
9.2.1	Kunden mit kurzfristiger Perspektive:	71
9.2.2	Kunden mit langfristiger Perspektive:	72
9.3	Das Werkzeug für den heutigen Investor und den heutigen Nutzer: Die Kundennutzenanalyse	73
9.3.1	Wie ist der Kundennutzen zu definieren?	73
9.3.2	Die erste Dimension des Kundennutzens: Die relative Qualität der Marktleistung	73
9.3.3	Die zweite Dimension des Kundennutzens: Der relative Preis	75
9.3.4	Die Messung des Kundennutzens	75
9.3.5	Die „strategische Landkarte“ oder „Value Map“	76
9.3.6	Die Wirkungen des Kundennutzens	77
9.4	Das Tool für den zukünftigen Investor und den zukünftigen Nutzer: Die Direttissima	78
9.5	Fazit:	79
Teil 2.	Akquisition	81
1.	Grundlagen der Investitionsentscheidung (Schäfer/Conzen)	81
1.1	Basisüberlegungen vor Beginn einer Investitionsentscheidung	81
1.2	Wesentliche Aspekte von A bis Z	82
1.2.1	Abriss	82
1.2.2	Altlasten/Kampfmittel	82
1.2.3	Altsubstanzerhaltung/-sanierung	82
1.2.4	Baugenehmigung/Bauvorbescheid	83
1.2.5	Baulasten	83
1.2.6	Baum- und Artenschutz	83
1.2.7	Baurecht/Bebaubarkeit	83
1.2.8	Bodendenkmäler	84
1.2.9	Bürgerinitiativen	84
1.2.10	Denkmalschutz	85
1.2.11	Development-Kalkulation	85
1.2.12	Entmietung	85
1.2.13	Erschließung	85
1.2.14	Erwerbskosten	85
1.2.15	Erwerbsnebenkosten	85
1.2.16	Finanzierungsmodalitäten	86
1.2.17	Gründung	86
1.2.18	Grunddienstbarkeiten	86
1.2.19	Image	86
1.2.20	Infrastruktur	86
1.2.21	Konkurrenz	87
1.2.22	Kostenschätzung	87
1.2.23	Lage	87
1.2.24	Leverageeffekt	87
1.2.25	Marktprognose	87
1.2.26	Mietverträge	88
1.2.27	Nachbarschaftserklärung	88

Inhaltsverzeichnis

1.2.28	Politische Lage	88
1.2.29	Team	88
1.2.30	Verkehrsanbindung	88
1.2.31	Vermarktungskonzept/Vertrieb	88
1.2.32	Vorkaufsrechte	89
1.2.33	Zahlungsmodalitäten	89
1.2.34	Zeitplan	89
1.2.35	Zyklus	89
2.	Grundstücks-, Standort- und Marktanalyse (Schneider/Völker)	90
2.1	Einsatzgebiete und Nutzen von Analysen	90
2.2	Grundlagen marktorientierter Analysen	90
2.2.1	Grundstücksanalyse	90
2.2.1.1	Grundstücksanforderungen unterschiedlicher Nutzungen	90
2.2.1.2	Einfluss von Grundstücksfaktoren auf Vermarktungsperspektiven	91
2.2.2	Standortanalyse	91
2.2.2.1	Standortanforderungen unterschiedlicher Nutzungen	91
2.2.2.2	Harte Standortfaktoren	92
2.2.2.3	Weiche Standortfaktoren	93
2.2.2.4	Beeinflussbarkeit von Standortfaktoren	94
2.2.3	Marktanalyse	94
2.2.3.1	Angebots- und Wettbewerbsanalyse	95
2.2.3.2	Nachfrageanalyse	96
2.2.3.3	Analyse der Nutzeranforderungen	98
2.2.3.4	Zielgruppenbestimmung	98
2.3	Ausgewählte Analyseinstrumente	99
2.3.1	Stärken-Schwächen- und SWOT-Analyse	99
2.3.2	Nutzwertanalyse	101
2.3.3	Szenariotechnik	102
2.3.4	Prognosen	102
2.4	Quellen für Researcharbeit	104
2.4.1	Allgemein zugängliche Informationen	104
2.4.1.1	Amtliche Statistiken	104
2.4.1.2	Sonstiges	105
2.4.2	Primärdatenerhebung	105
3.	Formen der Grundstücksakquisition und -sicherung (Kadesch) ...	107
3.1	Vorkaufsrechte	107
3.1.1	Schuldrechtliches Vorkaufsrecht gem. §§ 463 ff. BGB	108
3.1.2	Dingliches Vorkaufsrecht gem. §§ 1094 ff. BGB	108
3.1.3	Gesetzliche Vorkaufsrechte	108
3.2	Optionsrecht	109
3.3	Kaufvertrag mit Rücktrittsvorbehalt	110
3.4	Befristetes Kaufangebot	110
3.5	Kaufvertrag mit aufschiebender oder auflösender Bedingung	110
3.6	Vorvertrag	110
3.7	Vorhand	110
3.8	Grundstückskauf als Form der Akquise	111
3.8.1	Vorbereitung	111
3.8.2	Formerfordernis	112
3.8.3	Gestaltungsmöglichkeiten	112
3.8.4	Tatsächliche und rechtliche Auswirkungen	113
3.9	Kauf von Objektgesellschaften als Form der Akquisition	114
3.9.1	Voraussetzungen	114

3.9.2	Gestaltungsmöglichkeiten	114
3.9.3	Tatsächliche und rechtliche Auswirkungen	115
4.	Public Private Partnership (Napp)	116
4.1	Ausgangslage – Der aktuelle PPP-Markt in Deutschland	116
4.2	Vielfältige Organisationsmodelle sind denkbar und wurden/werden umgesetzt	117
4.3	Internationale Erfahrungen	119
4.4	PPP – wie finanzieren?	120
4.4.1	Bauzeitfinanzierung	121
4.4.2	Forfaitierung mit Einredeverzicht	122
4.4.2.1	Begriff der Forfaitierung	122
4.4.2.2	Bundmodell	124
4.4.2.3	„Mogendorfer-Modell“	125
4.4.3	Projektfinanzierung	127
4.5	Mögliche Vorteile und zu beachtende Risiken von PPP-Projekten	128
4.6	Welche Infrastrukturbereiche können auch in/nach der Krise von PPP-Modellen profitieren?	129
4.7	Die weiteren Aussichten für den PPP-Markt in Deutschland	130
5.	Projektentwicklungspartnerschaften (Fritz/Kadesch)	133
5.1	Partnerschaftliche Verträge	133
5.1.1	Gestaltungsmöglichkeiten	133
5.1.1.1	Personengesellschaft	134
5.1.1.2	Kapitalgesellschaft	134
5.1.1.3	Weitere Rechtsträger	135
5.1.1.4	Public Private Partnership	135
5.1.2	Risiken und Probleme	136
5.2	Projektentwicklungsverträge	137
5.2.1	Gestaltungsmöglichkeiten	137
5.2.2	Tatsächliche und rechtliche Auswirkungen	138
6.	Besonderheiten beim Grundstückskauf von und bei der Zusammenarbeit mit Kommunen (Kadesch)	139
6.1	Besonderheiten öffentlich-rechtlicher Verträge	139
6.2	Vertragliche Vereinbarungen über die Erschließungskosten	141
6.2.1	Gestaltung des Erschließungsvertrages	141
6.2.2	Gestaltung der Ablösungsvereinbarungen	141
6.2.3	Gestaltung von Vorauszahlungsvereinbarungen	142
6.3	Durchführungsverträge zum Vorhaben- und Erschließungsplan	142
6.3.1	Gestaltungsmöglichkeiten	143
6.3.2	Tatsächliche und rechtliche Auswirkungen	143
6.4	Gewährverträge	144
6.4.1	Sicherung der Einheimischenrechte	144
6.4.2	Verpflichtung zum Sozialwohnungsbau	145
6.5	Kostenübernahmevereinbarungen	145
7.	Finanzierung von Immobilien-Projektentwicklungen (Reutter/Jordan/Wulff)	147
7.1	Rahmenbedingungen	147
7.1.1	Projektentwicklung und Investment	147
7.1.2	Projektentwicklung als Teil der Wertschöpfungskette	147
7.1.3	Strategien aus Banksicht	148
7.2	Grundlagen der Projektentwicklungsfinanzierung	149

Inhaltsverzeichnis

7.2.1	Grundstücksankaufphase	149
7.2.1.1	Wirtschaftlichkeit	149
7.2.1.2	Residualwert	149
7.2.1.3	Baurecht	150
7.2.1.4	Grundstückssicherung	150
7.2.2	Bauphase	151
7.2.2.1	Baurisiko	151
7.2.2.2	Projektcontrolling	151
7.2.2.3	Cost Overrun und Interest Shortfall	151
7.2.3	Vermarktungsphase	152
7.2.3.1	Vermietung	152
7.2.3.2	Verkauf	153
7.3	(Langfristige) Finanzierung über einen Hypothekarkredit	153
7.3.1	Realkredit und Refinanzierung	154
7.3.2	Realkredit und Eigenkapital	154
7.3.3	Voraussetzungen	154
7.3.3.1	Grundpfandrecht	154
7.3.3.2	Vollstreckungsunterwerfung	154
7.3.3.3	Deckungsfähigkeit	155
7.3.3.4	Beleihungswertermittlung	156
7.3.3.5	Mieterdienstbarkeit	157
7.3.3.6	Regelmäßige Überprüfung der Beleihbarkeit	158
7.4	Strukturierung von Krediten	158
7.4.1	Horizontale Tranchierung	159
7.4.1.1	Senior- und Junior loan	159
7.4.1.2	Mezzanine und Eigenkapitalderivate	159
7.4.2	Vertikale Tranchierung	160
7.4.2.1	Verbriefung	160
7.4.2.2	Syndizierung	161
7.4.2.3	Sicherheitenverteilung	161
7.5	Ausgestaltung des Darlehensvertrages	162
7.5.1	Finanzierungskosten	162
7.5.1.1	Refinanzierungskosten	162
7.5.1.2	Marge	163
7.5.1.3	Gebühren und sonstige Kosten	163
7.5.2	Management von Zinsänderungsrisiken	164
7.5.2.1	Festzins	164
7.5.2.2	Swap/Swaption/Cap	164
7.5.2.3	Trigger Rate	165
7.5.3	Auszahlungsvoraussetzungen, Auflagen, Covenants	165
7.5.3.1	Grundpfandrechtl. Sicherheiten	165
7.5.3.2	Sonstige Auszahlungsvoraussetzungen und Auflagen	165
7.5.3.3	Covenants	165
7.6	Finanzierungsgespräch	166
7.6.1	Im Mittelpunkt steht der Kunde	166
7.6.2	Auswahl der anzusprechenden Banken	167
7.6.3	Verhandlung des Term Sheet	167
7.6.4	Detaillanalyse, Beschaffung der erforderlichen Gutachten	168
7.6.5	Kreditentscheidung und Vertragsschluss	168
7.7	Fazit	168

8.	Alternative Projekt-Finanzierungen außerhalb der Bankenwelt <i>(Rissel/Eschweiler)</i>	169
8.1	Einführung	169
8.2	Ausgangssituation	169
8.2.1	Änderungen des regulatorischen Umfelds	169
8.2.2	Gestiegene Eigenkapitalanforderungen an den Entwickler	171
8.3	Alternative Instrumente der Projektfinanzierung	173
8.3.1	Bausteine der Finanzierung einer Unternehmung	173
8.3.2	Abgrenzung und Beschreibung alternativer Finanzierungsinstrumente	173
8.3.3	Der „Bridge Loan“	179
8.3.4	Stellung der Finanzierungsinstrumente im „Waterfall“	180
8.4	Perspektive des Kapitalgebers	180
8.4.1	Marktteilnehmer	180
8.4.2	Zinserwartung	182
8.4.3	Vor- und Nachteile alternativer Projektfinanzierungen für Kapitalgeber	184
8.4.4	Systematische Einordnung in die Immobilienallokation	185
8.4.5	Gewerbliche Kreditvergabe	186
8.5	Perspektive des Projektentwicklers	187
8.5.1	Marktteilnehmer	187
8.5.2	Ziele des Projektentwicklers	187
8.5.3	Neue Anforderungen an den Projektentwickler	188
8.5.4	Vor- und Nachteile alternativer Projektfinanzierungen für Entwickler	189
8.6	Die Zusammenarbeit zwischen Kapitalgeber und Projektentwickler	190
8.6.1	Gesprächsführung zwischen den Parteien	190
8.6.2	Anbahnungsphase	191
8.6.3	Beteiligungsprüfung	191
8.6.4	Controllingphase	192
8.6.5	Prozessketten für die Umsetzung von Finanzierungspartnerschaften ..	192
8.6.6	Die Dreiecksbeziehung mit dem Fremdkapitalgeber	193
8.6.7	Vor- und Nachteile alternativer Finanzierungsinstrumente für den Fremdkapitalgeber	194
8.7	Vertragsgestaltung	195
8.8	Ausblick	199
9.	Wesentliche Instrumente der Akquisitionsphase <i>(Schäfer/Conzen)</i> ..	200
9.1	Developmentrechnungen	200
9.1.1	Residualverfahren/Bauträgermethode	200
9.1.2	Investitionsrechnung	202
9.2	Vergleich zu Wertermittlungsverfahren der Wertermittlungs- verordnung	208
9.2.1	Vergleichswertverfahren	208
9.2.2	Ertragswertverfahren	208
9.2.3	Sachwertverfahren	209
9.3	Checkliste für den Grundstückserwerb	209
9.3.1	Basisdaten und erforderliche Unterlagen	209
9.3.2	Baurecht	210
9.3.3	Erschließung	210
9.3.4	Bodenbeschaffenheit und Altlasten	211
9.3.5	Rechte Dritter	211
9.3.6	Umfeldbetrachtungen und Besonderheiten	212

Inhaltsverzeichnis

10.	Systemgesteuertes Projektcontrolling (Löw/Schulz)	213
10.1	Aufgaben und Umfang des Projektcontrolling in der Projektentwicklung	213
10.1.1	Zeitnahe Bereitstellung der Steuerungsinformation	213
10.1.2	Steuerung von Chancen und Risiken	213
10.1.3	Optimierung von Geschäftsprozessen	214
10.1.4	Schaffung von Standards	214
10.1.5	Aufbau von internen Kontrollsystemen	214
10.1.6	Bereitstellung von Informationen für strategische Entscheidungen	214
10.2	Zielgrößen des Projektcontrolling	214
10.2.1	Flächen	214
10.2.2	Erlöse	215
10.2.3	Kosten	215
10.2.4	Trading-Profit/Projektrendite	215
10.2.5	Liquidität	215
10.2.6	Termine	216
10.3	Bedeutung der EDV	216
10.3.1	Durchgängige Prozessunterstützung	216
10.3.2	Einheitliche Datenbasis	216
10.3.3	Standardisiertes Berichtswesen	216
10.3.4	Ad-hoc-Berichtswesen	217
10.4	Systemgestützte Instrumente zur Unterstützung der Kernprozesse	217
10.4.1	Akquisition/Konzeption	217
10.4.1.1	Angebotsprüfung	217
10.4.1.2	Terminplanung/Checklisten	217
10.4.1.3	Ankaufskalkulation	217
10.4.2	Planung/Realisierung	218
10.4.2.1	Budgetplanung	218
10.4.2.2	Auftragsvergabe	219
10.4.2.3	Rechnungsprüfung und Zahlungsfreigabe	220
10.4.2.4	Liquiditätsplanung	220
10.4.3	Vermarktung	221
10.4.3.1	Flächenplanung	221
10.4.3.2	Erlösplanung	221
10.4.3.3	Vermarktungsplanung	221
10.4.4	Die immobilienpezifischen Instrumente im Überblick	222
10.5	Integration der systemgesteuerten Instrumente	223
10.5.1	Integration der Instrumente	223
10.5.2	Integration der Systeme	223
10.6	Standard-Software für die Immobilienbranche	224
10.7	Die Nutzung von Internet-basierenden Lösungen für das Projektcontrolling	225
10.7.1	Cloud-Computing	225
10.7.2	Zusammenarbeit von Projektbeteiligten in einem Extranet	226
10.7.2.1	Projektraum	226
10.7.2.2	Ausschreibung und Vergabe	226
10.7.3	Datenaustausch von Applikationen über das Internet	227
11.	Immobilienwerb, wesentliche vertragliche und steuerrechtliche Aspekte (Lamers/Jakob)	228
11.1	Flächenerwerb	228
11.1.1	Kauf eines Grundstücks	228
11.1.2	Erwerb eines Erbbaurechts	228

11.1.3	Erwerb anderer Rechte am Grundstück	229
11.1.4	Gegenstand des Erwerbs	229
11.2.1	Hauptpflichten und Form des Kaufvertrags	230
11.2.2	Kaufpreis, Kaufpreiszahlung und Sicherung der Parteien	230
11.2.3	Übergang von Nutzen und Lasten, Besitzübergang	231
11.2.4	Bestehende Miet- und Pachtverhältnisse	232
11.2.5	Rechts- und Sachmängel	232
11.2.6	Absicherung der Kaufpreisfinanzierung	233
11.3	Vorläufige Sicherung der Rechte am Grundstück	234
11.4	Steuerrechtliche Aspekte	235
11.4.1	Grunderwerbsteuer	235
11.4.1.1	Erwerbsvorgänge	235
11.4.1.2	Ausnahmen von der Besteuerung	236
11.4.1.3	Bemessungsgrundlage	237
11.4.1.4	Steuersatz	237
11.4.1.5	Steuerschuldner	237
11.4.1.6	Steuerentstehung	238
11.4.1.7	Nichtfestsetzung der Steuer, Aufhebung oder Änderung der Steuerfestsetzung	238
11.4.1.8	Anzeigepflichten	239
11.4.1.9	Unbedenklichkeitsbescheinigung	239
11.4.2	Grundsteuer	239
11.4.3	Einkommensteuer	240
11.4.3.1	Besteuerung nach dem Einkommensteuergesetz	240
11.4.3.2	Laufende Erträge	240
11.4.3.3	Abschreibung für Abnutzung (AfA)	241
11.4.3.4	Anschaffungs-/Herstellungskosten und Erhaltungsaufwand	241
11.4.3.5	Zuschüsse	242
11.4.3.6	Substanzgewinne durch private Veräußerungsgeschäfte	242
11.4.4	Körperschaftsteuer	242
11.4.5	Gewerbesteuer	243
11.4.5.1	Gewerbesteuerermittlung	243
11.4.5.2	Gewerbesteuer und Vermögensverwaltung	244
11.4.5.3	Gewerblicher Grundstückshandel	244
11.4.5.4	Vermietungsunternehmen	245
11.4.5.5	Gewerbesteuer und gewerblich geprägte Personengesellschaft	245
11.4.5.6	Kürzung bei Grundstücks-/Vermietungsunternehmen	245
11.4.6	Umsatzsteuer	246
11.4.6.1	Geschäftsveräußerung im Ganzen	246
11.4.6.2	Steuerbefreite Umsätze	247
11.4.6.3	Option zur Umsatzsteuer	247
11.4.6.4	Sonstiges zur Umsatzsteuer	248
11.4.6.5	Regelungen in Grundstückskauf- und Mietverträgen	249
Teil 3.	Konzeption und Planung	251
1.	Nutzungskonzepte und architektonische Ausgestaltung (Bauer/Kelter/Haner)	251
1.1	Globale Trends und ihre Auswirkungen auf die Büroarbeit	251
1.1.1	Blick in die Zukunft	252
1.1.1.1	Demografischer Wandel	253
1.1.1.2	Digitales Leben und Wandel der Arbeitswelt	254
1.1.1.3	Green Office	255

Inhaltsverzeichnis

1.2	Zum Status Quo der Bürosituation in Deutschland	256
1.2.1	Produktivitätsindikator „Office Performance“	257
1.2.2	Wohlfühlqualität wirkt	259
1.3	Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnik bei Büro- und Wissensarbeit	259
1.3.1	IuK-Ausstattung und deren Nutzen	260
1.3.2	Mobile Arbeitsprozesse durch die Nutzung moderner Kommunikationstechnologien	261
1.4	Bürokonzepte	263
1.4.1	Typologische Entwicklung	263
1.4.2	Zellenbüro	265
1.4.3	Kombi-Büro	265
1.4.4	Gruppenbüro	266
1.4.5	Großraumbüro/Open Space	267
1.5	New Work Konzepte	268
1.5.1	Non-territoriale Bürokonzepte	268
1.6	Büro- und Arbeitswelten gestalten	269
1.6.1	Nachfragezyklen unterschiedlicher Bürokonzepte	269
1.6.2	Kennwerte für den Flächenbedarf von Büroarbeitsplätzen	269
1.6.3	Die Nutzersicht – Ergebnisse aus empirischen OFFICE 21®-Studien ..	270
1.6.3.1	Kernfaktoren einer hohen Office-Performance	270
1.6.3.2	Soft Success Factors und Wohlfühlqualität	272
1.7	Vorgehensweisen und methodische Ansätze bei der Planung und Realisierung von Büros	275
1.7.1	Beispielhafter Modulkatalog für unterschiedliche Arbeitstypologien ..	278
1.7.2	Raumszenarien für eine smarte Arbeitsumgebung – Eine Auswahl typischer Raummodule	279
1.8	Evaluierung und Erfolgsmessung	284
2.	Wesentliche Aspekte der Gebäudeplanung (Bauer/Rief)	286
2.1	Geschosstiefe	286
2.2	Geschosshöhe	287
2.3	Rastermaß	287
2.4	Flächenwirtschaftlichkeit	288
2.5	Technische Infrastruktur und Ausstattung	288
2.5.1	Raumluftkonditionierung	288
2.5.2	Beleuchtung	291
2.5.3	Raumakustik	291
2.5.4	Netzwerkinfrastruktur	292
2.5.5	Trennwände	293
2.5.6	Sonstige technische Infrastruktur	294
2.5.6.1	Brandschutz	294
2.5.6.2	Sonnen- und Blendschutz	294
2.6	Zentrale Services	294
2.7	Nutzungsflexibilität	295
2.7.1	Mietflächengrößen und Mietdauern	295
2.7.2	Raumzuschnitte auf den Mietflächen	296
2.8	Parken und öffentlicher Personennahverkehr	296
2.9	Nutzerorientierte Bewertung von Büroimmobilien	296
3.	Nachhaltigkeit, Green Building und Zertifizierung (Bode)	299
3.1	Einführung	299
3.2	Marktrelevanz	300
3.2.1	Unternehmensebene	300

3.2.2	Objektebene	302
3.2.3	Effekte auf Unternehmens- und Objektebene	304
3.2.4	Nachhaltigkeitszertifizierung als Regelkreis der Optimierung	305
3.3	Zertifizierungssysteme	305
3.3.1	Zertifikate in Deutschland	307
3.3.2	Vergleich von DGNB, LEED und BREEAM	309
3.3.3	Kosten/Nutzen-Betrachtung	311
3.4	Paradigmenwechsel am Immobilienmarkt	312
3.4.1	Neue Wege gehen: Zukunftsfähigkeit von Immobilien sichern	312
3.4.2	Die große Aufgabe: Bestandsimmobilien aktiv erfassen und entwickeln	313
3.4.3	Green sells: Vom Objekt zum Investment	314
3.5	Fazit und Ausblick	315
4.	Management für Projektentwicklung und Planung (Bohn)	316
4.1	Bisherige und zukünftige Modelle	316
4.1.1	Aufgaben des Projektträgers	316
4.1.2	Projektsteuerung und Projektmanagement	317
4.1.3	Entwicklungsmanagement	319
4.1.4	General Management©	320
4.2	Aufgaben des Entwicklungs- und Projektmanagements	320
4.2.1	Entwicklungsmanagement	320
4.2.2	Projektmanagement	322
4.3	Anforderungen	325
4.3.1	Entwicklungsmanagement	325
4.3.2	Projektmanagement	325
4.4	Honorar- und Vergütungsmodelle	327
4.4.1	Entwicklungsmanagement	327
4.4.2	Projektmanagement	327
4.5	Auswahl und Beauftragung	330
4.5.1	Entwicklungsmanagement	330
4.5.2	Projektmanagement	330
5.	Einbindung der Planungsbeteiligten (Bohn)	332
5.1	Definition der Beteiligten	333
5.1.1	Projektentwicklung	333
5.1.2	Projektplanung	333
5.2	Zusammenarbeit des Entwicklungs- und Planerteams	334
5.2.1	Projektentwicklung	334
5.2.2	Projektplanung	334
5.3	Auswahl des Architekten	335
5.3.1	Direktbeauftragung	336
5.3.2	Durchführung von Wettbewerben	337
5.4	Vorgaben und Aufgabenstellung an die Planer	339
5.5	Stufen und Ablauf des Entwicklungs- und Planungsprozesses	340
5.5.1	Projektentwicklung	340
5.5.2	Projektplanung	341
5.5.2.1	Vorplanung	341
5.5.2.2	Entwurfs- und Genehmigungsplanung	342
5.5.2.3	Ausführungsplanung	344
6.	Wege der Baurechtschaffung – Öffentliches Planungs- und Baurecht (Bohn)	348
6.1	Baugesetzbuch	348
6.1.1	Überblick über den Regelungsinhalt des BauGB	348

Inhaltsverzeichnis

6.1.2	Planungsrechtliche Zulässigkeit von Vorhaben	348
6.1.2.1	Vorhaben gem. § 29 BauGB	348
6.1.2.2	Planungsrechtliche Zulässigkeit	349
6.1.2.3	§ 30 Abs. 1 BauGB – Qualifizierter Bebauungsplan	349
6.1.2.4	§ 30 Abs. 2 BauGB – Vorhabenbezogener Bebauungsplan	350
6.1.2.5	§ 33 BauGB	350
6.1.2.6	§ 30 Abs. 3 BauGB – Einfacher Bebauungsplan	351
6.1.2.7	§ 31 BauGB – Ausnahmen und Befreiungen	351
6.1.2.8	§ 34 BauGB – unbeplanter Innenbereich	351
6.1.2.9	§ 35 BauGB – Außenbereich	352
6.2	Baurechtschaffung durch Bauleitplanung	352
6.2.1	Aufgabe der Bauleitplanung	352
6.2.2	Planungshoheit und Grenzen	352
6.2.3	Inhaltliche Gestaltung der Bauleitpläne (Ziele)	352
6.2.4	Arten von Bauleitplänen	353
6.2.4.1	Flächennutzungsplan	353
6.2.4.2	Bebauungsplan	354
6.2.4.3	Vorhaben-bezogener Bebauungsplan	355
6.2.5	Bedeutung der Baunutzungsverordnung (BauNVO)	355
6.2.5.1	Art der baulichen Nutzung	355
6.2.5.2	Maß der baulichen Nutzung	356
6.2.5.3	Bauweise	356
6.2.5.4	Beispiele	356
6.2.6	Instrumente zur Sicherung der Bauleitplanung	357
6.2.6.1	Veränderungssperre (§§ 14, 17 BauGB)	357
6.2.6.2	Zurückstellung von Baugesuchen (§ 15 BauGB)	358
6.2.6.3	Teilungsgenehmigung	358
6.2.6.4	Gemeindliche Vorkaufsrechte	358
6.3	Weitere/ergänzende Planungsinstrumente	358
6.3.1	Überblick	358
6.3.2	Innenbereichssatzungen	359
6.3.3	Außenbereichssatzungen	359
6.3.4	Erhaltungssatzungen und städtebauliche Gebote	359
6.3.5	Städtebauliche Sanierungsmaßnahmen	360
6.3.6	Städtebauliche Entwicklungsmaßnahmen	360
6.4	public-private-partnership	360
6.4.1	Allgemeines	360
6.4.2	Vorhaben-bezogener Bebauungsplan	361
6.4.3	Städtebauliche Verträge	362
6.4.3.1	Typen von städtebaulichen Verträgen	363
6.4.3.2	Allgemeine Grundsätze	363
6.4.4	Einheimischenmodelle	364
6.4.5	Freiwillige Umlegung	364
7.	Projektmanagement bis zum Realisierungsbeginn (Bohn)	365
7.1	Projektorganisation und -koordination	367
7.1.1	Objektgliederung	368
7.1.2	Aufbauorganisation	369
7.1.3	Ablauforganisation	371
7.1.4	Information und Kommunikation	371
7.2	Vertragsmanagement	377
7.3	Qualitätsmanagement	379
7.3.1	Planungsgrundlagen und -vorgaben	379

7.3.2	Technisch-Wirtschaftliches Controlling und Energiemanagement	380
7.4	Terminmanagement	383
7.4.1	Durchführung der Terminplanung	383
7.4.2	Stufen der Terminplanung	387
7.4.3	Darstellung von Terminplänen	390
7.4.4	Terminüberwachung und -steuerung	393
7.5	Kostencontrolling	396
7.5.1	Anforderungen an Kostenermittlungen	396
7.5.2	Kostenplanungsverfahren	399
7.5.3	Stufen und Ablauf der Kostenplanung	400
7.5.4	Kostenüberwachung und -steuerung	402
8.	Projektmanagement beim Redevlopment (Bohn/Harfinger)	404
8.1	Redevlopment – Projektentwicklung von Bestandsimmobilien	404
8.1.1	Chancen des Redevlopments von Bestandsgebäuden	405
8.1.1.1	Standort und Markt	405
8.1.1.2	Bestandsschutz	406
8.1.1.3	Kapitalbindung	406
8.1.2	Risiken der Objektentwicklung von Bestandsgebäuden	407
8.1.2.1	Konzeptionsrisiko	408
8.1.2.2	Bausubstanzrisiko	408
8.1.3	Instrumente des Redevlopments	408
8.1.4	Ausblick	410
8.2	Besonderheiten des Projektmanagements beim Bauen im Bestand	410
8.2.1	Projektorganisation	410
8.2.1.1	Aufbaustruktur	411
8.2.1.2	Projektbeteiligte	411
8.2.2	Vertragsmanagement	411
8.2.2.1	Entwickeln einer projektbezogenen Vergabestrategie	411
8.2.2.2	Vorbereitung und Überwachung der Planer- und Beraterverträge	411
8.2.2.3	Besonderheiten der Planerverträge und -vergütungen	412
8.2.3	Qualitätsmanagement	413
8.2.3.1	Genehmigungsmanagement	413
8.2.3.2	Mieterinformations- und Integrationskonzepte	413
8.2.3.3	Erarbeitung eines Baulogistikkonzeptes	414
8.2.3.4	Kontrolle von Planung, Ausschreibung, Vergabe sowie Bauausführung	414
8.2.4	Kostencontrolling	415
8.2.4.1	Problempunkte der Kostenermittlung bei Baumaßnahmen im Bestand	415
8.2.5	Terminmanagement	416
8.2.5.1	Problempunkte des Terminmanagements bei Baumaßnahmen im Bestand	416
8.2.5.2	Konsequenzen für das Terminmanagement bei Baumaßnahmen im Bestand	417
8.3	Zertifizierung	418
8.3.1	Green Building Label vs. Energieausweis	418
8.3.2	Mehrwert zertifizierter Gebäude	419
8.3.3	Konkrete Maßnahmen	419
8.3.4	Mehraufwendungen für Green-Building-Auszeichnungen	420
8.3.5	Fazit	421
9.	Wesentliche vertragliche Aspekte (Heilmann)	422
9.1	Rechtliche Beratung in der Planungs- und Realisierungsphase	422
9.2	Verträge mit Architekten und Sonderfachleuten – ein Überblick	422
9.3	Architektenvertrag	423

Inhaltsverzeichnis

9.3.1	Werksvertragscharakter, Haftungsgemeinschaft mit Bauunternehmer .	423
9.3.2	Formfreier Abschluss	424
9.3.3	Kopplungsverbot	424
9.3.4	Gegenstand der Beauftragung des Architekten	425
9.3.4.1	Keine höchstpersönliche Leistungspflicht	425
9.3.4.2	Leistungsumfang des Architekten	425
9.3.5	Vergütung des Architekten	425
9.3.6	Pflichten des Architekten	427
9.3.7	Abnahme und Gewährleistung der Architektenleistung	430
9.3.8	Vorzeitige Auflösung des Architektenvertrages	430
9.3.9	Urheberrecht des Architekten	431
9.4	Ingenieurvertrag	432
9.5	Joint-Venture-Verträge in der Immobilien-Projektentwicklung	432
Teil 4.	Realisierung	435
1.	Einführung (Weiss)	435
2.	Vergabe von Bauleistungen (Weiss)	440
2.1	Vergabeart	444
2.1.1	Einzelvergabe	444
2.1.2	Paketvergabe	445
2.1.3	Generalunternehmer-Vergabe (GU-Vergabe)	446
2.1.4	Construction Management	448
2.1.5	Generalübernehmer-Vergabe (GÜ-Vergabe)	448
2.1.6	Garantierter Maximum Preis (GMP)-Vertrag	449
2.1.7	Mischformen	451
2.1.8	Auswahl der geeigneten Vergabeart	452
2.2	Ausschreibung von Bauleistungen	452
2.2.1	Leistungsbeschreibung mit Leistungsverzeichnissen	453
2.2.2	Leistungsbeschreibung mit Leistungsprogramm	455
2.2.3	Pläne	457
2.2.4	Leitdetails	457
2.2.5	Auswahl der geeigneten Ausschreibungsart	459
2.3	Grundlagen der Vergabe	459
2.3.1	Vertrag	460
2.3.2	Anlagen	467
2.3.3	Leistungsbeschreibung	467
2.3.4	Pläne	467
2.4	Vergabe	468
2.4.1	Vergabeverfahren	468
2.4.2	Auswertung der Angebote	469
2.4.3	Vergabeverhandlung	469
2.4.4	Vertragsabschluss	470
2.5	Zusammenfassung	470
3.	Vorbereitende Baumaßnahmen (Weiss)	471
3.1	Abbruch	471
3.2	Altlastensanierung/Kampfmittelbeseitigung	473
3.3	Medienverlegung	474
3.4	Erschließung	475

4.	Termin-, Kosten- und Qualitätsmanagement im Rahmen der Baurealisierung (Weiss)	476
4.1	Terminmanagement	477
4.1.1	Vertragliche Voraussetzungen	477
4.1.2	Tools	478
4.1.3	Aufstellen von Terminplänen	478
4.1.4	Überwachung von Terminplänen	480
4.1.5	Anpassen von Terminplänen	481
4.2	Kostenmanagement	481
4.2.1	Vertragliche Voraussetzungen	482
4.2.2	Tools	482
4.2.3	Budgetplanung	483
4.2.4	Überwachen der Kosten/Kostenkontrolle	483
4.2.5	Anpassen des Budgets	485
4.3	Nachtragsmanagement	485
4.3.1	Vertragliche Voraussetzungen	486
4.3.2	Tools	487
4.3.3	Nachtragsverfahren	488
4.3.4	Prüfung von Nachträgen	488
4.3.5	Beauftragung von Nachträgen	489
4.3.6	Anweisungsrecht des AG	489
4.3.7	Budgetanpassung	489
4.3.8	Vermeidung von Nachträgen	490
4.4	Qualitätsmanagement	492
4.4.1	Vertragliche Voraussetzungen	492
4.4.2	Tools	493
4.4.3	Arten des Qualitätsmanagements	494
4.4.3.1	Bauleitung	494
4.4.3.2	Oberbauleitung	495
4.4.3.3	Künstlerische Oberbauleitung	496
4.4.4	Prüfung auf Übereinstimmung mit dem Bestellwerk	496
4.4.5	Prüfung auf Übereinstimmung mit den Regeln der Technik	497
4.4.6	Planprüfung/Planfreigabe	497
4.4.7	Mängelrüge	499
4.4.8	Dokumentation	499
4.5	Vertragsanpassung	500
4.6	Krisenmanagement	500
4.7	Berichtswesen	501
4.8	Projektbesprechungen	502
5.	Mietermanagement während der Realisierungsphase (Weiss)	504
5.1	Vertragliche Voraussetzungen	504
5.2	Mieterhandbuch	506
5.3	Mieterbetreuung	507
5.4	Leistungsänderung durch den Mieter	508
5.5	Übergabe an den Mieter	508
6.	Abnahme der Bauleistungen und Gewährleistungsverfolgung (Weiss)	510
6.1	Rechtliche Voraussetzungen	510
6.2	Abnahmehandbuch	511
6.3	Technische Vorbegehungen	512
6.4	Formelle Abnahme	513
6.5	Bestandsunterlagen	513

Inhaltsverzeichnis

6.6	Mängelbeseitigung	514
6.7	Gewährleistungsverfolgung	515
7.	Wesentliche vertragliche und steuerrechtliche Aspekte (Heilmann)	516
7.1	Verträge mit bauausführenden Unternehmen – ein Überblick	516
7.1.1	Generalunternehmervertrag, Generalübernehmervertrag, Nachunternehmervertrag	516
7.1.2	Werkvertrag nach BGB, Bauvertrag nach VOB	518
7.1.3	Baubetreuungsvertrag	519
7.1.4	Projektsteuerungsvertrag	520
7.1.5	Projektentwicklungsvertrag	521
7.2	Einzelthemen	521
7.2.1	Formvorschriften	521
7.2.2	Vergütungsformen	522
7.2.2.1	Einheitspreisvertrag	522
7.2.2.2	Pauschalpreisvertrag	523
7.2.2.3	Festpreisvertrag	524
7.2.2.4	„GMP“-Vertrag	524
7.2.3	Fälligkeit der Vergütung	525
7.2.4	Zahlungseinbehalte, Sicherheitsleistungen	526
7.2.5	Vertragsstrafen	528
7.2.6	Abnahme und Gewährleistung der Bauleistung	529
7.2.7	Beendigung des Bauvertrages	531
7.2.8	Streitvermeidung/Streitentscheidung	532
7.3	Mietverträge im Rahmen einer Immobilien-Projektentwicklung	532
7.4	Steuerfolgen bei Bauverträgen	533
7.4.1	Vergütungen für Bauleistungen als Gegenstand der Grunderwerbsteuer	533
7.4.2	Umsatzsteuerpflicht von Bauleistungen	534
7.4.3	Bauwerk als Wirtschaftsgut/Bauleistungen für Wirtschaftsgüter	534
7.4.4	Steuerabzug für inländische und ausländische Bauunternehmen	535
Teil 5.	Vermarktung	537
1.	Immobilienmarketing (Milzkott)	537
1.1	Produkt und Vermarkter	537
1.1.1	Projekt-Marketing	537
1.1.2	Standortmarketing	538
1.1.3	Marktauftritt des Projektentwicklers	538
1.1.4	Alle wirken mit beim Marketing	539
1.1.5	Vertrieb mit Maklern	540
1.2	Kommunikationskonzept	540
1.2.1	Immobilienkommunikation im Wandel	540
1.2.1.1	Kommunikationsstrategie	541
1.2.1.2	Konkurrenz- und Zielgruppenanalyse	542
1.2.1.3	Definition der Zielgruppen und Szenen	542
1.2.1.4	Szenen	543
1.2.2	Vom Projekt zum Produkt	543
1.2.2.1	USP	543
1.2.2.2	Corporate Identity – CI	544
1.2.2.3	Name von Objekt und Standort	544
1.2.2.4	Corporate Design – CD	544
1.2.2.5	Kommunikation	545
1.2.2.6	Positionieren und Branding	546
1.2.2.7	Corporate Behaviour	546

1.3	Maßnahmenplan	546
1.3.1	Strategie	546
1.3.2	Maßnahmen	547
1.3.3	Zeitplan und Budget	548
1.3.4	Beispiel für eine erste Phase des Standort- und Projektmarketings	548
1.4	Kommunikation in der Planungsphase	549
1.4.1	Win-Win-Situationen schaffen	549
1.4.2	Die Kritik an Großvorhaben ist vorprogrammiert	550
1.4.3	In Szenarien denken	551
1.4.4	Mediation	552
1.5	Baustellenmarketing	552
1.5.1	Bauzaun	553
1.5.2	Bau- und Imageschilder	553
1.5.3	Aussichtsplattform, Kräne, Webcam	554
1.5.4	Ausstellung, Marketingsuite, Infocenter, App	554
1.5.5	Musterbüro und -wohnung	555
1.6	Events prägen das Projekterlebnis	555
1.6.1	Spatenstich	556
1.6.1.1	Die Inszenierung	556
1.6.1.2	Reden	556
1.6.2	Grundsteinlegung	556
1.6.3	Richtfest	557
1.6.4	Fertigstellung und Eröffnung	557
1.6.5	Vertriebsvents	557
1.6.6	Beteiligung Dritter	558
1.6.7	Kunst am Bau	558
1.6.8	Publikumswirksame Attraktionen	558
1.6.9	Give-aways	559
1.6.10	Dokumentation	559
1.6.11	Budgets für Events	559
1.7	Umgang mit den Medien	560
1.7.1	Öffentlichkeitsarbeit / PR	560
1.7.2	Umgang mit Journalisten	560
1.7.3	News: Kurz und auf den Punkt	561
1.7.4	Medien	561
1.7.5	Mediendatei	561
1.7.6	Der Weg der Information	562
1.7.6.1	Informationen im Netz, Suchmaschinenoptimierung	562
1.7.6.2	Wikipedia	562
1.7.7	Adressmanagement, Dienstleister	562
1.7.8	Presseeinladung, -mitteilung	563
1.7.9	Pressekonferenz	563
1.7.10	Pressematerial, -mappe	564
1.7.11	Krisen-PR: Schlechte Nachrichten gut verkaufen	565
1.7.12	Checkliste für Krisen-PR	565
1.8	Werbung	566
1.8.1	Werben für Produkt und Projektentwickler	566
1.8.2	Schritte zur kreativen Ansprache	566
1.8.3	Wo und wie werben?	566
1.8.4	Webseite	567
1.8.5	Immobilienportale	567
1.8.6	Anzeigen	568
1.8.7	Eigene Drucksachen	568

Inhaltsverzeichnis

1.8.8	Verkaufsförderung	568
1.8.9	Auswahl der Kommunikations-Agentur	569
1.9	Dialog mit dem Kunden	570
1.9.1	Von AIDA zur Interaktion	570
1.9.2	Aufbau und Pflege einer Adressdatei	571
1.9.3	Telefonmarketing	571
2.	Vermietung und Vermarktung im Rahmen der Projektentwicklung (Straub /Valy)	572
2.1	Einführung	572
2.2	Erfolgsfaktoren der Projektentwicklung	573
2.2.1	Vertriebskompetenz	573
2.2.1.1	Projektentwickler	573
2.2.1.2	Immobilienberatungsunternehmen	573
2.2.1.3	Marketingagentur	574
2.2.2	Baukompetenz	574
2.2.2.1	Developer	574
2.2.2.2	Standortprofile	575
2.2.2.3	Baurecht	575
2.2.3	Kapitalkompetenz	575
2.2.3.1	Nutzer	575
2.2.3.2	Finanzierung	576
2.2.3.3	Investor	577
2.3	Rahmenbedingungen des Marktes	577
2.3.1	Angebot und Nachfrage	577
2.3.1.1	Eine Idee sucht Kapital und Standort	577
2.3.1.2	Projektentwickler und Immobilienberater	577
2.3.1.3	Trends in der Immobilienwirtschaft	578
2.3.2	Konkurrenz und Zielgruppe	579
2.3.2.1	Wettbewerbsanalyse	579
2.3.2.2	Zielgruppenanalyse	579
2.3.2.3	Standortanalyse	580
2.3.3	Immobilie	580
2.3.3.1	Projektentwicklung	580
2.3.3.2	Revitalisierung	581
2.3.3.3	Redevelopment	582
2.4	Vermietung und Vermarktung	583
2.4.1	Projektbegleitende Vermarktung	583
2.4.1.1	Grundlagen der Vermietung und Vermarktung	583
2.4.1.2	Vermietungs- und Vermarktungsphasen	585
2.4.1.3	Funktion des Immobilienberaters	585
2.4.2	Nachfrageverhalten bei Gewerbeflächen	587
2.4.2.1	Standortentscheidung	588
2.4.2.2	Flächeneffektivität und -effizienz	588
2.4.2.3	Heads of Terms	590
2.4.3	Marketingplan	591
2.4.3.1	Phase I – Informationsbeschaffung	591
2.4.3.2	Phase II – Produktpositionierung	592
2.4.3.3	Phase III – Produktmarketing	592
2.5	Fazit und Ausblick	593
3.	Immobilienverkauf im Rahmen der Projektentwicklung (Valy) ..	594
3.1	Abgrenzung des Themas und Gang der Untersuchung	594
3.2	Grundlagen der Immobilieninvestition	594

3.2.1	Generelle Aspekte der Immobilieninvestition	594
3.2.1.1	Anlageklasse Immobilie	594
3.2.1.2	Rahmendaten des Immobilieninvestmentmarktes	595
3.2.2	Grundlagen der Investorenentscheidung	596
3.2.2.1	Nutzungsarten im Überblick	596
3.2.2.2	Anlageformen im Überblick	599
3.2.2.3	Immobilieninvestoren im Überblick	603
3.2.2.4	Einflussparameter der Anlageentscheidung	605
3.3	Werttreiber der Projektentwicklung	610
3.3.1	Verkaufstiming	610
3.3.1.1	Optimaler Markteintritt	610
3.3.1.2	Optimale Projektphase	611
3.3.2	Implementierung wertsteigernder Maßnahmen	612
3.3.2.1	Bauliche Optimierung des Projektes	612
3.3.2.2	Wirtschaftliche Optimierung des Projektes	614
3.3.3	Optimierung des Verkaufsprozesses	615
3.4	Veräußerungsprozess	616
3.4.1	Anlässe und Ziele	616
3.4.2	Vorbereitende Maßnahmen	617
3.4.2.1	Projektorganisation	617
3.4.2.2	Bestandsaufnahme und Vendor Due Diligence	618
3.4.3	Durchführung der Veräußerung	620
3.4.3.1	Verfahrensschritte	620
3.5	Schlussbemerkung	623
4.	Wesentliche vertragliche und steuerrechtliche Aspekte (jüngst) ..	627
4.1	Mietvertrag	627
4.1.1	Vertragsanbahnung	627
4.1.2	Voraussetzungen	629
4.1.2.1	Definition	629
4.1.2.2	Vertragsvereinbarung	630
4.1.2.3	Formularverträge	631
4.1.3	Gestaltungsmöglichkeiten	632
4.1.3.1	Mietzeit	633
4.1.3.2	Mietzins	633
4.1.3.3	Rechtsübergang	635
4.1.3.4	Mietgegenstand :	635
4.1.3.5	Form	635
4.1.4	Steuerrechtliche Aspekte	636
4.2	Weitere Vermarktungsmöglichkeiten	637
4.2.1	Grundstückskaufvertrag bei fertiggestelltem Gebäude	637
4.2.2	Bauträgervertrag	638
4.2.3	Generalübernehmermodell	639
4.2.4	Geschlossener Immobilienfonds	640
4.2.5	Verkauf der Objektgesellschaft	641
4.3	Zusammenarbeit mit Maklern	642