

# Inhaltsübersicht

<b>Vorwort .....</b>	<b>V</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>XXXI</b>
<b>Autorenverzeichnis .....</b>	<b>XXXV</b>
<b>Teil 1. Einführung .....</b>	<b>1</b>
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/Blümmer</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
<b>Teil 2. Akquisition .....</b>	<b>81</b>
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
	<b>VII</b>

# Inhaltsübersicht

<b>Teil 3. Konzeption und Planung</b> .....	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 Redevelopment ( <i>Bohn/Harlfinger</i> ) .....	404
9. Wesentliche vertragliche Aspekte ( <i>Heilmann</i> ) .....	422
<b>Teil 4. Realisierung</b> .....	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
<b>Teil 5. Vermarktung</b> .....	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

<b>Vorwort .....</b>	<b>V</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>XXXI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>XXXVII</b>
<b>Autorenverzeichnis .....</b>	<b>XXXIX</b>
<b>Teil 1. Einführung .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Definition und Abgrenzung der Immobilien-Projektentwicklung (Schäfer/Conzen) .....</b>	1
<b>1.1 Begriff .....</b>	1
<b>1.2 Arbeitsinhalte .....</b>	2
<b>1.3 Abgrenzung .....</b>	2
<b>1.3.1 Projektmanagement .....</b>	2
<b>1.3.2 Projektsteuerung .....</b>	3
<b>1.3.3 Facility-Management .....</b>	3
<b>2. Beginn und Ablauf einer Immobilien-Projektentwicklung (Schäfer/Conzen) .....</b>	5
<b>2.1 Projektidee/Analysephase .....</b>	5
<b>2.1.1 Projektidee/-skizze .....</b>	5
<b>2.1.2 Grundstücksanalyse .....</b>	5
<b>2.1.3 Standortanalyse .....</b>	6
<b>2.1.4 Analyse gesellschaftlicher Rahmenbedingungen .....</b>	6
<b>2.1.5 Analyse Büroflächenmarkt .....</b>	6
<b>2.1.6 Analyse Anlagemarkt .....</b>	6
<b>2.1.7 Developmentrechnung (Grobkalkulation) .....</b>	6
<b>2.2 Projektkonzeption .....</b>	6
<b>2.2.1 Zeit- und Ablaufplanung .....</b>	6
<b>2.2.2 Bestimmung des Projektträgers .....</b>	6
<b>2.2.3 Vermarktungskonzept .....</b>	7
<b>2.2.4 Finanzierungskonzept .....</b>	7
<b>2.2.5 Einrichten Projektcontrolling und Einbindung Rechnungswesen .....</b>	7
<b>2.2.6 Grundstückssicherung .....</b>	7
<b>2.2.7 Bebauungs- und Nutzungskonzept verfeinern (u.U. Architektenwettbewerb) .....</b>	7
<b>2.2.8 Aktualisieren/Verfeinern der Developmentrechnung .....</b>	7
<b>2.3 Bauvorbereitung/Vermietung .....</b>	7
<b>2.3.1 Gemeinde- und Behördenabstimmungen, Bauvoranfragen, Nachbarschaftszustimmungen .....</b>	7
<b>2.3.2 Vermietung .....</b>	7
<b>2.3.3 Ausschreibungen und Vergabe von Aufträgen an .....</b>	8
<b>2.3.4 Abschluss von Erschließungs- und Versorgungsverträgen .....</b>	8
<b>2.3.5 Verfeinern der Projekt- und Baubeschreibung .....</b>	8
<b>2.3.6 Abschluss Kreditgespräche (Finanzierungszusage) .....</b>	8
<b>2.3.7 Steuerung .....</b>	8
<b>2.4 Projektrealisierung/Verkauf .....</b>	8
<b>2.4.1 Vergabe von Aufträgen an Fachingenieure, Beweissicherungsverfahren .....</b>	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	Projektabnahme 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.	<b>Anforderungen an den Projektentwickler (Schäfer/Conzen)</b> .....	10
3.1	Typus/Know-how .....	10
3.2	Persönlichkeit/Arbeitsweise .....	11
4.	<b>Ausbildungsstätten für Projektentwickler (Bohn/Harfinger)</b> .....	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/Holzminden .....	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

<b>4.2.4</b>	<b>Sonstige Einrichtungen . . . . .</b>	<b>27</b>
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
<b>5.</b>	<b>Volkswirtschaftliche Bedeutung der Immobilien-Projektentwicklung (<i>Just</i>) . . . . .</b>	<b>42</b>
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
<b>6.</b>	<b>Trends der Stadtplanung heute (<i>Wachten</i>) . . . . .</b>	<b>49</b>
6.1	Vorbemerkung . . . . .	49
6.2	Zeichen der Zeit . . . . .	49
6.3	Ein Blick zurück . . . . .	50
6.4	Neue Formen integrierter Konzepte . . . . .	51
<b>7.</b>	<b>Projektentwicklung in der börsennotierten Immobilien-AG (<i>Höller/Blümm</i>) . . . . .</b>	<b>53</b>
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 Verfestigung 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.	<b>Rating von Projektentwicklungen und von Projektentwicklungs- gesellschaften (Knepel/Kubatzki)</b> .....	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	Ratingsskalen .....	66
8.2.6	Ratingtypen .....	66
8.3	Rating von Projektentwicklungs gesellschaften .....	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
<b>9.</b>	<b>Kundennutzenanalyse und Projektstrategie im Projektentwicklungs geschäft (Gebhardt/Schwarzenbach) .....</b>	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:	
9.3.1	Die Kundennutzenanalyse .....	73
9.3.2	Wie ist der Kundennutzen zu definieren? .....	73
9.3.3	Die erste Dimension des Kundennutzens: Die relative Qualität der Marktleistung .....	73
9.3.4	Die zweite Dimension des Kundennutzens: Der relative Preis .....	75
9.3.5	Die Messung des Kundennutzens .....	75
9.3.6	Die „strategische Landkarte“ oder „Value Map“ .....	76
9.4	Die Wirkungen des Kundennutzens .....	77
9.5	Das Tool für den zukünftigen Investor und den zukünftigen Nutzer:	
	Die Direttissima .....	78
	Fazit: .....	79
<b>Teil 2.</b>	<b>Akquisition .....</b>	81
1.	<b>Grundlagen der Investitionsentscheidung (Schäfer/Conzen) .....</b>	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	Baulisten .....	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.	<b>Grundstücks-, Standort- und Marktanalyse (Schneider/Völker) .....</b>	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.	<b>Formen der Grundstücksakquisition und -sicherung (Kadesch) .....</b>	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
<b>4.</b>	<b>Public Private Partnership (<i>Napp</i>) .....</b>	<b>116</b>
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
<b>5.</b>	<b>Projektentwicklungspartnerschaften (<i>Fritz/Kadesch</i>) .....</b>	<b>133</b>
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
<b>6.</b>	<b>Besonderheiten beim Grundstückskauf von und bei der Zusammenarbeit mit Kommunen (<i>Kadesch</i>) .....</b>	<b>139</b>
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
<b>7.</b>	<b>Finanzierung von Immobilien-Projektentwicklungen (<i>Reutter/Jordan/Wulff</i>) .....</b>	<b>147</b>
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	Grundstücksankaufsphase . . . . .	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	Grundpfandrechtliche 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	Detailanalyse, Beschaffung der erforderlichen Gutachten . . . . .	168
7.6.5	Kreditentscheidung und Vertragsschluss . . . . .	168
7.7	Fazit . . . . .	168

# Inhaltsverzeichnis

<b>8.</b>	<b>Alternative Projekt-Finanzierungen außerhalb der Bankenwelt</b>	
(Rissel/Eschweiler)	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 Anbahngsphase	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	
<b>9.</b>	<b>Wesentliche Instrumente der Akquisitionsphase (Schäfer/Conzen)</b>	200
9.1 Developmentrechnungen	200	
9.1.1 Residualverfahren/Bauträgermethode	200	
9.1.2 Investitionsrechnung	202	
9.2 Vergleich zu Wertermittlungsverfahren der Wertermittlungsverordnung	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.	<b>Systemgesteuertes Projektcontrolling (Löw/Schulz)</b> .....	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 Kontrollsystmen .....	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 immobilienspezifischen 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-basierten 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.	<b>Immobilienvertrag, wesentliche vertragliche und steuerrechtliche Aspekte (Lamers/Jakob)</b> .....	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
<b>Teil 3.</b>	<b>Konzeption und Planung . . . . .</b>	<b>251</b>
<b>1.</b>	<b>Nutzungskonzepte und architektonische Ausgestaltung (Bauer/Kelter/Haner) . . . . .</b>	<b>251</b>
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.	<b>Wesentliche Aspekte der Gebäudeplanung (Bauer/Rieff)</b> .....	286
2.1	Geschosstiefe .....	286
2.2	Geschoss Höhe .....	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	Raumzuschritte auf den Mietflächen .....	296
2.8	Parken und öffentlicher Personennahverkehr .....	296
2.9	Nutzerorientierte Bewertung von Büroimmobilien .....	296
3.	<b>Nachhaltigkeit, Green Building und Zertifizierung (Bode)</b> .....	299
3.1	Einführung .....	299
3.2	Marktrelevanz .....	300
3.2.1	Unternehmensebene .....	300

# Inhaltsverzeichnis

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.	<b>Management für Projektentwicklung und Planung (Bohn)</b> .....	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.	<b>Einbindung der Planungsbeteiligten (Bohn)</b> .....	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.	<b>Wege der Baurechtschaffung – Öffentliches Planungs- und Baurecht (Bohn)</b> .....	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.	<b>Projektmanagement bis zum Realisierungsbeginn (Bohn)</b> .....	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

# Inhaltsverzeichnis

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.	<b>Projektmanagement beim Redevelopment (Bohn/Harfinger) . . . . .</b>	404
8.1	Redevelopment – Projektentwicklung von Bestandsimmobilien . . . . .	404
8.1.1	Chancen des Redvelopments 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 Redvelopments . . . . .	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.	<b>Wesentliche vertragliche Aspekte (Heilmann) . . . . .</b>	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
<b>Teil 4.</b>	<b>Realisierung . . . . .</b>	<b>435</b>
1.	<b>Einführung (<i>Weiss</i>) . . . . .</b>	<b>435</b>
2.	<b>Vergabe von Bauleistungen (<i>Weiss</i>) . . . . .</b>	<b>440</b>
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	Garantiertes 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.	<b>Vorbereitende Baumaßnahmen (<i>Weiss</i>) . . . . .</b>	<b>471</b>
3.1	Abbruch . . . . .	471
3.2	Altlastensanierung/Kampfmittelbeseitigung . . . . .	473
3.3	Medienverlegung . . . . .	474
3.4	Erschließung . . . . .	475

<b>4.</b>	<b>Termin-, Kosten- und Qualitätsmanagement im Rahmen der Baurealisierung (<i>Weiss</i>) . . . . .</b>	<b>476</b>
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
<b>5.</b>	<b>Mietermanagement während der Realisierungsphase (<i>Weiss</i>) . . . . .</b>	<b>504</b>
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
<b>6.</b>	<b>Abnahme der Bauleistungen und Gewährleistungsverfolgung (<i>Weiss</i>) . . . . .</b>	<b>510</b>
6.1	Rechtliche Voraussetzungen . . . . .	510
6.2	Abnahmehandbuch . . . . .	511
6.3	Technische Vorbegehung . . . . .	512
6.4	Formelle Abnahme . . . . .	513
6.5	Bestandsunterlagen . . . . .	513

# Inhaltsverzeichnis

6.6	Mängelbeseitigung .....	514
6.7	Gewährleistungsverfolgung .....	515
7.	<b>Wesentliche vertragliche und steuerrechtliche Aspekte (Heilmann)</b> .....	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/Streitscheidung .....	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
<b>Teil 5.</b>	<b>Vermarktung .....</b>	<b>537</b>
1.	<b>Immobilienmarketing (Milzkott)</b> .....	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

# Inhaltsverzeichnis

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	Vertriebsevents .....	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.	<b>Vermietung und Vermarktung im Rahmen der Projektentwicklung (Straub /Valy) .....</b>	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 Gewerbeträßen .....	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.	<b>Immobilienverkauf im Rahmen der Projektentwicklung (Valy) .....</b>	594
3.1	Abgrenzung des Themas und Gang der Untersuchung .....	594
3.2	Grundlagen der Immobilieninvestition .....	594

# Inhaltsverzeichnis

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.	<b>Wesentliche vertragliche und steuerrechtliche Aspekte (<i>Jüngst</i>)</b> . . . . .	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