

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> . . . . .	9
<b>1 Einleitung</b> . . . . .	10
1.1 Bewusstsein für ein wertschöpfendes Projektmanagement schaffen . . . . .	10
1.2 Eigene Gedankengänge zum erfolgreichen Projektmanagement. . . . .	11
1.3 Projektmanagement in der Bau- und Immobilienwirtschaft . . . . .	20
1.4 Interdisziplinarität und Komplexität – einfach kann jeder. . . . .	22
1.5 Weiterbildung – Überblick zu Normen und Methoden behalten. . . . .	24
1.6 Nachhaltigkeit und Ökologie – Zukunftssicherung muss sein . . . . .	27
<b>2 Fachkräftemangel und die unmittelbar am Bau Beteiligten</b> . . . . .	33
2.1 Arbeitsmarktentwicklung am Bau . . . . .	33
2.2 Handwerks- und Baubetriebe . . . . .	36
2.3 Planer und Sachverständige . . . . .	39
2.4 Bauüberwachung und Bauleitung . . . . .	41
2.5 Projektleitung und Bauherrenvertretung. . . . .	44
<b>3 Führung durch Kommunikation</b> . . . . .	50
3.1 Verhandlungssituationen . . . . .	51
3.2 Gesprächstechniken . . . . .	52
3.3 Nonverbale Kommunikation . . . . .	60
3.4 Umgang mit schwierigen Gesprächspartnern – eine Kunst für sich . . . . .	61
3.5 Konfliktbewältigung, Konfliktmanagement und Beispiele . . . . .	63
3.6 Kooperation und Partnering . . . . .	76
3.7 Verhandlungsführung außerhalb von E-Mails und Messengerdiensten . . . . .	77
3.8 Bausitzungen strukturieren, Meeting-Tourismus vermeiden . . . . .	81
3.9 Kommunikation beherrscht Komplexität . . . . .	82
<b>4 Organisationsmethoden und Allgemeines</b> . . . . .	83
4.1 Der Wandel . . . . .	83
4.2 Modellbeispiele . . . . .	86
4.3 Das Projekthandbuch, die neue Baufibel? . . . . .	93
4.4 Planbezeichnungen und Dokumentenablage . . . . .	95
4.5 Projektkommunikationssysteme. . . . .	98
4.6 EDV-Einsatz und EDV-(Irr-)Glaube . . . . .	101
4.7 CAFM und Informationssysteme, eine Ära vor BIM . . . . .	103
4.8 Building Information Modeling (BIM), eine Ära vor KI . . . . .	104
4.9 Künstliche Intelligenz (KI) in der Bauwirtschaft, Zukunftsvisionen. . . . .	109
4.10 Immobilien-Benchmarking und der Nutzen . . . . .	110
4.11 Die AHO und insbesondere Heft Nr. 9 und Nr. 19. . . . .	112

4.12	Projekttypen . . . . .	117
4.13	Projektbeteiligte: Der Mensch im Mittelpunkt . . . . .	120
4.14	Vorbereitung und Treffen von zeitnahen Entscheidungen (Handeln, Entscheiden, Optimieren). . . . .	122
4.15	Termine, Kosten und Qualität . . . . .	125
4.16	Vertragsmanagement . . . . .	136
4.17	Koordination der Mieter und Nutzer im Lebenszyklus . . . . .	139
<b>5</b>	<b>Die Bau-Projektentwicklung. . . . .</b>	<b>141</b>
5.1	Von Coaching über Macher bis hin zu Investoren. . . . .	141
5.2	Faktoren, Motive, Phasen, Exit-Szenarien . . . . .	143
5.3	Vermarktung, Marketing. . . . .	151
5.4	Projektentwicklung im weiteren Sinne und antizyklisches Verhalten . .	153
5.5	Entwicklungs- und Verwertungsstrategien. . . . .	155
5.6	Gebäudezertifizierung und Bewertungssysteme in der frühen Phase . .	157
5.7	Der Projektentwickler/-manager und vorteilhafte Eigenschaften. . . .	159
5.8	Standortanalyse, Machbarkeitsstudie, Chancen und Risiken . . . . .	161
5.9	Grundstücks- und Immobilienbewertungen . . . . .	168
5.10	Methoden der Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen und Lebenszykluskostenberechnungen . . . . .	175
5.11	Statische Wirtschaftlichkeitsberechnungen . . . . .	182
5.12	Dynamische Wirtschaftlichkeitsberechnungen . . . . .	186
5.13	Renditeberechnungen und Leverage-Effekt . . . . .	194
5.14	Die Developer-Rechnung . . . . .	197
5.15	Frontdoor- und Backdoor-Approach . . . . .	201
5.16	Der Projektentwickler-Vertrag . . . . .	205
5.17	Projektsteuerung/Projektleitung: frühzeitiges Einbinden von Beratern und Behörden . . . . .	206
5.18	Der Projektsteuerungs-Vertrag . . . . .	208
5.19	Vereinbarungen, Mietvertrag und Baubeschreibung . . . . .	209
5.20	Zukünftige Entwicklungen am Beispiel Büromarkt . . . . .	211
<b>6</b>	<b>Projektmanagement in der Planungsphase . . . . .</b>	<b>213</b>
6.1	Strategische Teambildung und Bedarfsplanung . . . . .	213
6.2	Integrales Planen und Führen unter dynamischen Bedingungen . . . .	216
6.3	Nachhaltigkeit der Planung, Gebäudezertifizierung . . . . .	218
6.4	Gebäudetechnik, IT, Erneuerbare Energien, Digitalisierung, Daten . .	219
6.5	Varianten und Lebenszykluskosten: Der Versuch sich heute dem Optimum der Zukunft zu nähern . . . . .	222
6.6	Qualitätssicherung und Regelkreisprinzip . . . . .	223
6.7	Baunebenkosten, Budget, Termin- und Kapazitätsplanung . . . . .	225
6.8	Antrags- und Genehmigungsmanagement . . . . .	227

6.9	Allgemeine Hinweise zum Hochbau . . . . .	230
6.10	Spezielles zum Tiefbau und zur Infrastruktur . . . . .	232
<b>7</b>	<b>Projektmanagement in der Vergabe- und Bauphase . . . . .</b>	<b>235</b>
7.1	Effektive Vorbereitungen . . . . .	236
7.2	Leistungsbedarfsermittlung . . . . .	238
7.3	Bauherrenvertretung, Projektleitung und Sitzungen . . . . .	240
7.4	Ausführungsplanung: Oft ein baubegleitendes Instrument . . . . .	241
7.5	Ausschreibungsphase und Vergabe . . . . .	243
7.6	Auftragserteilung, Bauvorbereitung, Bauausführung. . . . .	246
7.7	Kosten und Terminverfolgung . . . . .	250
7.8	Qualitätssicherung am Bau, Mängel erkennen . . . . .	250
7.9	Bauabnahmen, Sachverständige, Abwasserbetriebe, Übergaben . . . . .	252
7.10	Behördenabnahmen, Bauzustandsbesichtigungen. . . . .	253
7.11	Dokumentation, Übergabe- und Inbetriebnahmemangement . . . . .	255
7.12	Gewährleistungsverfolgung und Objektbetreuung. . . . .	257
<b>8</b>	<b>Projektmanagement in der Nutzungsphase . . . . .</b>	<b>259</b>
8.1	Unterlagen und Wartungsverträge . . . . .	259
8.2	Wartung, Instandhaltung, Instandsetzung und Hygienemaßnahmen . . . . .	260
8.3	Service Level Agreement . . . . .	263
8.4	Zusätzliche wiederkehrende Prüfungen . . . . .	263
8.5	Dauerschuldverhältnisse, Verträge . . . . .	266
8.6	Umbaumaßnahmen und Erweiterungen. . . . .	267
8.7	Der Kreis schließt sich . . . . .	268
<b>9</b>	<b>Beispiele: von der Projektentwicklung bis zum Betrieb . . . . .</b>	<b>269</b>
9.1	Portfolio betrachtungen . . . . .	269
9.2	Projektentwicklungsphase . . . . .	269
9.3	Planungsphase, Ausschreibung und Vergabe . . . . .	272
9.4	Bauphase . . . . .	274
9.5	Gewährleistungsphase . . . . .	278
9.6	Betreiben und Bewirtschaften . . . . .	279
<b>10</b>	<b>Abbildungsverzeichnis. . . . .</b>	<b>282</b>
<b>11</b>	<b>Tabellenverzeichnis. . . . .</b>	<b>286</b>
<b>12</b>	<b>Abkürzungsverzeichnis . . . . .</b>	<b>287</b>
<b>13</b>	<b>Quellenverzeichnis . . . . .</b>	<b>291</b>