

Praxishandbuch der Immobilien- Projektentwicklung

Herausgegeben von

Dr. Jürgen Schäfer

und

Dr. Georg Conzen

Bearbeitet von

*Prof. Stefan Blümm, Frankfurt am Main; Ralf F. Bode, Hamburg;
Klaus Dederichs, Stuttgart; Dr. Georg Conzen, Düsseldorf;
Jörg Eschweiler, Hamburg; Ralf Euling, München; Dr. Robin L. Fritz, Frankfurt am Main;
Dr. Christiane Gebhardt, St. Gallen/Schweiz; Dr. Frank Geyer, Frankfurt am Main;
Dr. Sebastiaan Gerards, Aachen; Dr. Thomas Harlfinger, München;
Norbert Hermanns, Aachen; Dr. Holger Jakob, Frankfurt am Main; Axel Jordan, Hamburg;
Stephan Jüngst, Frankfurt am Main; Mitja Jurecic, Stuttgart; Prof. Dr. Tobias Just, Eltville;
Jörg Kadesch, Frankfurt am Main; Dr. Jörg Kelter, Stuttgart;
Wolfgang Kubatzki, Frankfurt am Main; Jörg Lamers, Frankfurt am Main;
Joachim Löw, Wiesbaden; Rainer Milzkott, Berlin; Dr. Hans-Georg Napp, Frankfurt am Main;
Dr. Georg Reutter, Hamburg; Dr. Stefan Rief, Stuttgart; Maik Rissel, Hamburg;
Andreas Röhrig, Köln; Dr. Jürgen Schäfer, Bad Homburg v.d.H.;
Wolfgang Schneider, Hamburg; Anna Schümann, Düsseldorf;
Monica A. Schulte Strathaus, Frankfurt am Main; Hartwig Schulz, Wiesbaden;
Dr. Ruedi Schwarzenbach, Erlenbach/Schweiz; Tarkan Straub, Frankfurt am Main;
Peter Valy, München; Andreas Völker, Frankfurt am Main;
Eckhard Wulff, Hamburg*

4. Auflage 2019



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	VI
Literaturverzeichnis	XXXI
Abkürzungsverzeichnis	XXXV
Autorenverzeichnis	XXXVII
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
2.2 Projektkonzeption	6
2.3 Bauvorbereitung/Vermietung	7
2.4 Projektrealisierung/Verkauf	8
2.5 Post-completion-audit	9
3. Anforderungen an den Projektentwickler <i>(Schäfer/Conzen)</i>	10
3.1 Typus/Know-how	10
3.2 Persönlichkeit/Arbeitsweise	11
4. Ausbildungsstätten für Projektentwickler <i>(Harlfinger)</i>	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	14
4.2.2.3 Technische Universität Dortmund	15
4.2.2.4 Technische Universität Darmstadt	15
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)	16
4.2.2.8 Technische Universität Kaiserslautern	17
4.2.2.9 Universität Kassel	17
4.2.2.10 Universität Leipzig	17
4.2.2.11 Technische Universität München	18
4.2.2.12 Universität Regensburg/IREBS	18
4.2.2.13 Universität Stuttgart	19

Inhaltsverzeichnis

4.2.3	Fachhochschulen	19
4.2.3.1	Hochschule 21	19
4.2.3.2	Hochschule Aschaffenburg	19
4.2.3.3	Hochschule für Technik und Wirtschaft, Berlin	20
4.2.3.4	Hochschule für Wirtschaft und Recht, Berlin	20
4.2.3.5	Hochschule Biberach	20
4.2.3.6	Hochschule Bochum	21
4.2.3.7	Fachhochschule Darmstadt	21
4.2.3.8	Fachhochschule Hildesheim/Holzminen	21
4.2.3.9	Jada Hochschule	22
4.2.3.10	Duale Hochschule Baden-Württemberg Mannheim	22
4.2.3.11	Hochschule Mittweida	23
4.2.3.12	Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen	23
4.2.3.13	Hochschule Anhalt (FH)	23
4.2.3.14	Duale Hochschule Stuttgart	24
4.3	Weiterbildung	24
4.3.1	Überblick	24
4.3.2	Universitäten	25
4.3.2.1	Technische Universität Berlin	25
4.3.2.2	Technische Universität Bergakademie Freiberg	25
4.3.2.3	Deutsche Immobilien Akademie an der Universität Freiburg (DIA)	26
4.3.2.4	Technische Universität Dresden	26
4.3.2.5	Universität Weimar	27
4.3.2.6	Universität Wuppertal	28
4.3.3	Fachhochschulen	28
4.3.3.1	Hochschule für Technik und Wirtschaft, Berlin	28
4.3.3.2	Akademie der Hochschule Biberach	29
4.3.3.3	SRH Hochschule Heidelberg	29
4.3.3.4	Hochschule Anhalt (FH)	30
4.3.4	Sonstige Einrichtungen	30
4.3.4.1	Europäische Immobilienakademie	30
4.3.4.2	Akademie der Immobilienwirtschaft (ADI)	31
4.3.4.3	EBZ Business School	31
4.3.4.4	EBS Universität	31
4.3.4.5	IRE BS Immobilienakademie GmbH	32
4.4	Zusammenfassung und Ausblick	33
5.	Volkswirtschaftliche Bedeutung der Immobilien-Projektentwicklung (Just)	34
5.1	Einleitung	34
5.2	Die Bauwirtschaft in der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung	35
5.2.1	Struktur und Volumen der Bauinvestitionen	35
5.2.2	Entwicklung und Prognose für Deutschland	36
5.3	Vergleich mit europäischen Märkten	38
5.4	Die Bauwirtschaft im Konjunkturverlauf	39
5.5	Der Projektentwickler als Entrepreneur	40
5.6	Schlussbemerkungen	41
6.	Projektentwicklung im Bestandsportfolio aus Unternehmersicht (Blümm)	42
6.1	Unterschiedliche Ideologien des Bestandshalters und des Developers	42
6.2	Die Managementdisziplinen des Bestandshalters	42
6.3	Wertschöpfungsmöglichkeiten im Gebäudebestand	43
6.4	Abgrenzung Redevelopment	43

6.5	Ausgangslage Bestandsportfolio	44
6.6	Gründe für ein Redevelopment durch den Bestandshalter – „Die Immobilie ist eh da“	44
6.7	Unternehmensstrategien „Development“ des Bestandshalters	45
6.7.1	Strategie „Projektentwicklung als Teil des Asset Management“	45
6.7.2	Strategie „Rendite-Kicker“	46
6.7.3	Strategie „Wertschäftigungsmotor“	46
6.7.4	Kombinierte Strategien	47
6.8	Vorteile der internen Projektentwicklung für den Bestandshalters	47
6.8.1	Ausdehnung des unternehmerischen Entscheidungs- und Handlungsspielraums	47
6.8.2	Gewinnabschäftpfung	47
6.8.3	Entfall Transaktionskosten – Kostenersparnis	47
6.8.4	Bestandsrevitalisierung und Portfolio-Verjüngung	47
6.8.5	Füllen der Pipeline	47
6.8.6	Erschließung zusätzlicher Pipelines	48
6.8.7	Ausschäftpfen von Marktzyklen	48
6.8.8	Ertragswertoptimierung und außerordentliche Projektrealisierungsgewinne	48
6.8.9	Optimierung der Prozessorganisation	48
6.8.10	Unterstreiching der Immobilienkompetenz	49
6.9	Nachteile der internen Projektentwicklung für den Bestandshalter	49
6.9.1	Aufbau eigener Personal-Kapazitäten	49
6.9.2	Marktwahrnehmung als Developer	49
6.9.3	Steigende Fehlertoleranz	49
6.9.4	Hereinnahme von Risiken	49
6.10	Risikounterschiede Neubauentwicklung zu Redevelopment	50
6.10.1	Einzelne Risiken im Redevelopment entfallen	51
6.10.2	Zusätzliche Risiken im Redevelopment entstehen	51
6.10.3	Komplexität steigt erheblich an	51
6.11	Organisationsformen des Unternehmens	51
6.11.1	Der Asset-Manager als Developer – „Das machen wir einfach mit“	51
6.11.2	Integrierte Modelle – Bestandshalter ergänzt sich mit einzelnen Developern	52
6.11.3	Integrierte Modelle – Bestandshalter mit Developmentabteilung	53
6.11.4	Externe Modelle – Bestandshalter mit eigenem Development Unternehmen	53
6.11.5	Externe Modelle – Bestandshalter in Zusammenarbeit mit „fremden“ Developern	54
6.12	Strategische Anforderungen an den Bestandshalter für die Projektentwicklung	54
6.12.1	Fokussierung und Spezialisierung	54
6.12.2	Wachstumsfreundliche Strukturen	54
6.12.3	Fungibilität am Miet- und Investmentmarkt	55
6.12.4	Gibt es „ideale“ Projektgrößen?	55
6.13	Risikominimierung und Risikooptimierung	55
6.13.1	Systematische Reduzierung der Bewertungsrisiken und fundierte Szenarien für das Asset Management	55
6.13.2	Optimierung des Kapitalaufwands durch Projektentwickler-Know-how	56
6.14	Erfolgreiches Schnittstellenmanagement	56
6.15	Projektentwicklung im Bestandsportfolio – Fluch oder Segen?	56

Inhaltsverzeichnis

7.	Baulandentwicklung (Röhrig)	58
7.1	Vorgaben und Rahmenbedingungen	58
7.1.1	Verfahren zur Definition der Entwicklungsziele	61
7.1.2	Entwicklungsschritt: Projektentwicklung	63
7.1.3	Liegenschaften/Bodenmanagement	63
7.2	Erschließung	67
7.3	Vermarktung	69
7.4	Städtebauliche Kalkulation	70
8.	Redevelopment von Bestandsimmobilien – Bauen im Dialog (Hermanns/Gerards)	72
8.1	Einleitung	72
8.2	Entscheidungskriterien für das Bauen im Bestand	73
8.3	Kommunale Belange und mögliche Hürden	74
8.4	Praxisbeispiele	74
8.4.1	St. Elisabeth: ehemalige Kirche wird zur DIGITAL CHURCH	74
8.4.2	O-Werk: Altes Industriemonument wird zum Innovation Campus	77
8.4.3	Karmeliterhöfe: Moderne Büros im früheren Polizeipräsidium	79
8.5	Fazit	80
9.	Rating von Projektentwicklungen und von Projektentwicklungsgesellschaften (Kubatzki)	81
9.1	Einführung	81
9.2	Rating Grundlagen	82
9.2.1	Ratingarten	82
9.2.2	Anforderungen	82
9.2.3	Ratingbegriff	83
9.2.4	Ratingkriterien und Ratingprozess	83
9.2.5	Ratingkalen	84
9.2.6	Ratingtypen	85
9.3	Rating von Projektentwicklungsgesellschaften	85
9.3.1	Grundlagen	85
9.3.2	Managementqualität	85
9.3.3	Corporate Rating	86
9.4	Rating von Projektentwicklungen	86
9.4.1	Grundlagen	86
9.4.2	Analyseprozess	87
9.4	Ratingermittlung	87
9.5	Bedeutung der Bewertung von Projektentwicklungen für private Investoren	88
9.6	Zusammenfassung	88
10.	Operatives Controlling als integraler Bestandteil des Risiko Management Systems (Gebhardt/Schwarzenbach)	89
10.1	Erst die Strategie, dann die Rendite	89
10.2	Controlling als Element des Risiko Management Systems	90
10.3	Projektcontrolling als Unterstützung des Projektmanagers und der Unternehmensleitung	91
10.4	Anforderungen an die Berichterstattung: Die Stakeholder	91
10.5	Häufige (Fehl-)Entwicklungen im Projektcontrolling	93
10.5.1	Unklare Projektdefinition	93
10.5.2	Zementieren gängiger Praxis	93
10.5.3	Erfüllen rechtlicher Anforderungen an ein Frühwarnsystem	93
10.5.4	Unflexible Controllingsysteme	93

Inhaltsverzeichnis

10.5.5	Unterschätzen der Dynamik	93
10.5.6	Missachtungen des Subsidiaritätsprinzips	94
10.5.7	Entkoppelungen von den Entscheidungsstrukturen	94
10.5.8	Fehlende Verzahnung	94
10.5.10	Missachtung der handelnden Personen	94
10.6	Ausgestaltung des Projektcontrollings	94
10.7	Basis der Information: Der Projektbericht	95
10.8	Verdichtung der Projektberichte: Das Management Informationssystem (MIS)	96
10.9	Ein gutes Projektcontrolling benötigt Schnittstellenkompetenz: Kernaufgaben des Controllers	99
10.10	Resümee: Jedes Projekt ist einzigartig – aber immer Teil einer Strategie	100
Teil 2.	Akquisition	103
1.	Grundlagen der Investitionsentscheidung (Schäfer/Conzen)	103
1.1	Basisüberlegungen vor Beginn einer Investitionsentscheidung	103
1.2	Wesentliche Aspekte von A bis Z	104
1.2.1	Abriss	104
1.2.2	Altlasten/Kampfmittel	104
1.2.3	Altsubstanzerhaltung/-sanierung	104
1.2.4	Baugenehmigung/Bauvorbescheid	105
1.2.5	Baulasten	105
1.2.6	Baum- und Artenschutz	105
1.2.7	Baurecht/Bebaubarkeit	105
1.2.8	Bodendenkmäler	106
1.2.9	Bürgerinitiativen	106
1.2.10	Denkmalschutz	106
1.2.11	Development-Kalkulation	107
1.2.12	Entmietung	107
1.2.13	Erschließung	107
1.2.14	Erwerbskosten	107
1.2.15	Erwerbsnebenkosten	107
1.2.16	Finanzierungsmodalitäten	108
1.2.17	Gründung	108
1.2.18	Grunddienstbarkeiten	108
1.2.19	Image	108
1.2.20	Infrastruktur	108
1.2.21	Konkurrenz	108
1.2.22	Kostenschätzung	109
1.2.23	Lage	109
1.2.24	Leverageeffekt	109
1.2.25	Marktprognose	109
1.2.26	Mietverträge	109
1.2.27	Nachbarschaftserklärung	110
1.2.28	Politische Lage	110
1.2.29	Team	110
1.2.30	Verkehrsanbindung	110
1.2.31	Vermarktungskonzept/Vertrieb	110
1.2.32	Vorkaufsrechte	111
1.2.33	Zahlungsmodalitäten	111
1.2.34	Zeitplan	111
1.2.35	Zyklus	111

Inhaltsverzeichnis

2.	Grundstücks-, Standort- und Marktanalyse (Schneider/Völker)	112
2.1	Einsatzgebiete und Nutzen von Analysen	112
2.2	Grundlagen marktorientierter Analysen	112
2.2.1	Grundstücksanalyse	112
2.2.1.1	Grundstücksanforderungen unterschiedlicher Nutzungen	112
2.2.1.2	Einfluss von Grundstücksfaktoren auf Vermarktungsperspektiven	113
2.2.2	Standortanalyse	113
2.2.2.1	Standortanforderungen unterschiedlicher Nutzungen	113
2.2.2.2	Harte Standortfaktoren	114
2.2.2.3	Weiche Standortfaktoren	115
2.2.2.4	Beeinflussbarkeit von Standortfaktoren	116
2.2.3	Marktanalyse	116
2.2.3.1	Angebots- und Wettbewerbsanalyse	117
2.2.3.2	Nachfrageanalyse	118
2.2.3.3	Analyse der Nutzeranforderungen	120
2.2.3.4	Zielgruppenbestimmung	120
2.3	Ausgewählte Analyseinstrumente	121
2.3.1	Stärken-Schwächen- und SWOT-Analyse	121
2.3.2	Nutzwertanalyse	123
2.3.3	Szenariotechnik	124
2.3.4	Prognosen	124
2.4	Quellen für Researcharbeit	126
2.4.1	Allgemein zugängliche Informationen	126
2.4.1.1	Amtliche Statistiken	126
2.4.1.2	Sonstiges	127
2.4.2	Primärdatenerhebung	127
3.	Formen der Grundstücksakquisition und -sicherung (Kadesch) . . .	129
3.1	Vorkaufsrechte	129
3.1.1	Schuldrechtliches Vorkaufsrecht gem. §§ 463 ff. BGB	130
3.1.2	Dingliches Vorkaufsrecht gem. §§ 1094 ff. BGB	130
3.1.3	Gesetzliche Vorkaufsrechte	130
3.2	Optionsrecht	131
3.3	Kaufvertrag mit Rücktrittsvorbehalt	132
3.4	Befristetes Kaufangebot	132
3.5	Kaufvertrag mit aufschiebender oder auflösender Bedingung	132
3.6	Vorvertrag	132
3.7	Vorhand	132
3.8	Grundstückskauf als Form der Akquise	133
3.8.1	Vorbereitung	133
3.8.2	Formerfordernis	134
3.8.3	Gestaltungsmöglichkeiten	134
3.8.4	Tatsächliche und rechtliche Auswirkungen	135
3.9	Kauf von Objektgesellschaften als Form der Akquisition	136
3.9.1	Voraussetzungen	136
3.9.2	Gestaltungsmöglichkeiten	136
3.9.3	Tatsächliche und rechtliche Auswirkungen	137
4.	Public Private Partnership (Napp)	138
4.1	Ausgangslage – Der aktuelle PPP-Markt in Deutschland	138
4.2	Vielfältige Organisationsmodelle sind denkbar und wurden umgesetzt	139
4.3	PPP – wie finanzieren?	141

4.3.1	Bauzeitfinanzierung	141
4.3.2	Forfaitierung mit Einredeverzicht	142
4.3.2.1	Begriff der Forfaitierung	142
4.3.2.2	Bundmodell	144
4.3.2.3	„Mogendorfer-Modell“	144
4.3.3	Projektfinanzierung	147
4.4	Mögliche Vorteile und zu beachtende Risiken von PPP-Projekten	148
4.5	Welche Infrastrukturbereiche können auch weiterhin von PPP-Modellen profitieren?	150
4.6	Perspektiven für den PPP-Markt in Deutschland	150
5.	Projektentwicklungspartnerschaften (Fritz/Kadesch)	153
5.1	Partnerschaftliche Verträge	153
5.1.1	Gestaltungsmöglichkeiten	153
5.1.1.1	Personengesellschaft	154
5.1.1.2	Kapitalgesellschaft	154
5.1.1.3	Weitere Rechtssträger	155
5.1.1.4	Public Private Partnership	155
5.1.2	Risiken und Probleme	156
5.2	Projektentwicklungsverträge	157
5.2.1	Gestaltungsmöglichkeiten	157
5.2.2	Tatsächliche und rechtliche Auswirkungen	158
6.	Besonderheiten beim Grundstückskauf von und bei der Zusammenarbeit mit Kommunen (Kadesch)	159
6.1	Besonderheiten öffentlich-rechtlicher Verträge	159
6.2	Vertragliche Vereinbarungen über die Erschließungskosten	161
6.2.1	Gestaltung des Erschließungsvertrages	161
6.2.2	Gestaltung der Ablösungsvereinbarungen	161
6.2.3	Gestaltung von Vorauszahlungsvereinbarungen	162
6.3	Durchführungsverträge zum Vorhaben- und Erschließungsplan	162
6.3.1	Gestaltungsmöglichkeiten	163
6.3.2	Tatsächliche und rechtliche Auswirkungen	163
6.4	Gewährverträge	164
6.4.1	Sicherung der Einheimischenrechte	164
6.4.2	Verpflichtung zum Sozialwohnungsbau	165
6.5	Kostenübernahmevereinbarungen	165
7.	Finanzierung von Immobilien-Projektentwicklungen (Reutter/ Jordan/Wulff)	167
7.1	Rahmenbedingungen	167
7.1.1	Projektentwicklung und Investment	167
7.1.2	Projektentwicklung als Teil der Wertschöpfungskette	167
7.1.3	Strategien aus Banksicht	168
7.2	Grundlagen der Projektentwicklungsfinanzierung	169
7.2.1	Grundstücksankaufphase	169
7.2.1.1	Wirtschaftlichkeit	169
7.2.1.2	Residualwert	169
7.2.1.3	Baurecht	170
7.2.1.4	Grundstückssicherung	170
7.2.2	Bauphase	171
7.2.2.1	Baurisiko	171
7.2.2.2	Projektcontrolling	171
7.2.2.3	Cost Overrun und Interest Shortfall	172

Inhaltsverzeichnis

7.2.3	Vermarktungsphase	172
7.2.3.1	Vermietung	172
7.2.3.2	Verkauf	173
7.3	(Langfristige) Finanzierung über einen Hypothekarkredit	174
7.3.1	Realkredit und Refinanzierung	174
7.3.2	Realkredit und Eigenkapital	174
7.3.3	Voraussetzungen	175
7.3.3.1	Grundpfandrech	175
7.3.3.2	Vollstreckungsunterwerfung	175
7.3.3.3	Deckungsfähigkeit	176
7.3.3.4	Beleihungswertermittlung	176
7.3.3.5	Mieterdienstbarkeit	178
7.3.3.6	Regelmäßige Überprüfung der Beleihbarkeit	179
7.4	Strukturierung von Krediten	179
7.4.1	Horizontale Tranchierung	179
7.4.1.1	Senior- und Junior loan	179
7.4.1.2	Mezzanine und Eigenkapitalderivate	180
7.4.2	Vertikale Tranchierung	181
7.4.2.1	Verbriefung	181
7.4.2.2	Syndizierung	181
7.4.2.3	Sicherheitenverteilung	182
7.5	Ausgestaltung des Darlehensvertrages	183
7.5.1	Finanzierungskosten	183
7.5.1.1	Refinanzierungskosten	183
7.5.1.2	Marge	183
7.5.1.3	Gebühren und sonstige Kosten	184
7.5.2	Management von Zinsänderungsrisiken	184
7.5.2.1	Festzins	185
7.5.2.2	Swap/Swaption/Cap	185
7.5.2.3	Trigger Rate	185
7.5.3	Auszahlungsvoraussetzungen, Auflagen, Covenants	185
7.5.3.1	Grundpfandrechliche Sicherheiten	185
7.5.3.2	Sonstige Auszahlungsvoraussetzungen und Auflagen	186
7.5.3.3	Covenants	186
7.6	Finanzierungsgespräch	186
7.6.1	Im Mittelpunkt steht der Kunde	187
7.6.2	Auswahl der anzusprechenden Banken	187
7.6.3	Verhandlung des Term Sheet	188
7.6.4	Detailanalyse, Beschaffung der erforderlichen Gutachten	188
7.6.5	Kreditentscheidung und Vertragsschluss	188
7.7	Fazit	189
8.	Alternative Projektfinanzierungen außerhalb der Bankenwelt <i>(Rissel/Eschweiler)</i>	190
8.1	Einführung	190
8.2	Alternative Instrumente der Projektfinanzierung	192
8.2.1	Bausteine der Finanzierung einer Unternehmung	192
8.2.2	Abgrenzung und Beschreibung alternativer Finanzierungsinstrumente	192
8.2.3	Sonderformen	198
8.3	Verzinsungserwartung	199
8.4	Schutzmechanismen zur Absicherung von Ausfallrisiken	202
8.4.1	Der Rangrücktritt gegenüber dem Fremdkapitalgeber	202
8.4.2	Der „Qualifizierte Rangrücktritt“	203

Inhaltsverzeichnis

8.4.3	Instrumente zum Schutz des Beteiligungskapitals	204
8.5	Perspektive des Kapitalgebers	206
8.5.1	Marktteilnehmer	206
8.5.2	Vor- und Nachteile alternativer Projektfinanzierungen für Kapitalgeber	209
8.6	Perspektive des Projektentwicklers	210
8.6.1	Marktteilnehmer	210
8.6.2	Ziele des Projektentwicklers	210
8.6.3	Neue Anforderungen an den Projektentwickler	211
8.6.4	Vor- und Nachteile alternativer Projektfinanzierungen für Entwickler	212
8.7	Die Zusammenarbeit zwischen Kapitalgeber und Projektentwickler ...	213
8.7.1	Gesprächsführung zwischen den Parteien	213
8.7.2	Anbahnungsphase	213
8.7.3	Termsheet	214
8.7.4	Beteiligungsstruktur und Struktur des Projekterwerbs	215
8.7.5	Beteiligungsprüfung	215
8.7.6	Beteiligungscontrolling/Berichtspflichten	216
8.7.7	Prozessketten für die Umsetzung von Finanzierungspartnerschaften ..	216
8.8	Vertragsgestaltung	217
8.8.1	Beispiel: Debt Mezzanine Vertrag	218
8.8.2	Beispiel: Joint Venture Vertrag	221
8.9	Ausblick	222
9.	Wesentliche Instrumente der Akquisitionsphase (Schäfer/Conzen) ..	223
9.1	Developmentrechnungen	223
9.1.1	Residualverfahren/Bauträgermethode	223
9.1.2	Investitionsrechnung	225
9.2	Vergleich zu Wertermittlungsverfahren der Wertermittlungsverordnung	231
9.2.1	Vergleichswertverfahren	231
9.2.2	Ertragswertverfahren	231
9.2.3	Sachwertverfahren	232
9.3	Checkliste für den Grundstückserwerb	232
9.3.1	Basisdaten und erforderliche Unterlagen	232
9.3.2	Baurecht	233
9.3.3	Erschließung	233
9.3.4	Bodenbeschaffenheit und Altlasten	234
9.3.5	Rechte Dritter	234
9.3.6	Umfeldbetrachtungen und Besonderheiten	235
10.	Digitalisierung – Customized Smart Building (Dederichs)	236
10.1	Einführung	236
10.1.1	Customized Smart Building	237
10.1.2	Digitalisierungspotenziale	238
10.2	Strategisches Vorgehen zur Entwicklung eines Customized Smart Building	239
10.3	Beratungs- und Methodenkompetenz	239
10.3.1	Step 1: Anforderungsmanagement	240
10.3.2	Step 2: Planungsphase – Consulting Digitalisierung	244
10.3.3	Step 3: Umsetzungsphase	244
10.3.4	Step 4: Betriebsphase	244
10.4	Projektorganisation	245
10.4.1.1	Digitalisierungsexperte	245
10.4.1.2	IT-Experte	245

Inhaltsverzeichnis

10.4.1.3	Cyber Security-Experte	245
10.4.1.4	Experte Business Transformation	246
10.4.1.5	Data-Analyst	246
10.5	Fazit	246
11.	Systemgesteuertes Projektcontrolling (Löw/Schulz)	247
11.1	Aufgaben und Umfang des Projektcontrolling in der Projektentwicklung	247
11.1.1	Zeitnahe Bereitstellung der Steuerungsinformation	247
11.1.2	Steuerung von Chancen und Risiken	247
11.1.3	Optimierung von Geschäftsprozessen	248
11.1.4	Schaffung von Standards	248
11.1.5	Aufbau von internen Kontrollsystemen	248
11.1.6	Bereitstellung von Informationen für strategische Entscheidungen ...	248
11.2	Zielgrößen des Projektcontrolling	248
11.2.1	Flächen	248
11.2.2	Erlöse	249
11.2.3	Kosten	249
11.2.4	Trading-Profit/Projektrendite	249
11.2.5	Liquidität	249
11.2.6	Termine	249
11.3	Bedeutung der EDV	250
11.3.1	Durchgängige Prozessunterstützung	250
11.3.2	Einheitliche Datenbasis	250
11.3.3	Standardisiertes Berichtswesen	250
11.3.4	Ad-hoc-Berichtswesen	250
11.4	Systemgestützte Instrumente zur Unterstützung der Kernprozesse ...	251
11.4.1	Akquisition/Konzeption	251
11.4.1.1	Angebotsprüfung	251
11.4.1.2	Terminplanung/Checklisten	251
11.4.1.3	Ankaufskalkulation	251
11.4.2	Planung/Realisierung	252
11.4.2.1	Budgetplanung	252
11.4.2.2	Auftragsvergabe	253
11.4.2.3	Rechnungsprüfung und Zahlungsfreigabe	254
11.4.2.4	Liquiditätsplanung	254
11.4.3	Vermarktung	254
11.4.3.1	Flächenplanung	255
11.4.3.2	Erlösplanung	255
11.4.3.3	Vermarktungsplanung	255
11.4.4	Die immobilienpezifischen Instrumente im Überblick	256
11.5	Integration der systemgesteuerten Instrumente	257
11.5.1	Integration der Instrumente	257
11.5.2	Integration der Systeme	257
11.6	Standard-Software für die Immobilienbranche	258
11.7	Die Nutzung von Internet-basierenden Lösungen für das Projektcontrolling	259
11.7.1	Cloud-Computing	259
11.7.2	Zusammenarbeit von Projektbeteiligten in einem Extranet	260
11.7.2.1	Projektraum	260
11.7.2.2	Ausschreibung und Vergabe	260
11.7.3	Datenaustausch von Applikationen über das Internet	261

12.	Immobilienwerb, wesentliche vertragliche Aspekte (Lamers) . . .	262
12.1	Flächenerwerb	262
12.1.1	Kauf eines Grundstücks	262
12.1.2	Erwerb oder Neubestellung eines Erbbaurechts	262
12.1.3	Erwerb anderer Rechte am Grundstück	263
12.1.4	Gegenstand des Erwerbs	263
11.2.1	Hauptpflichten und Form des Kaufvertrags	264
12.2.2	Kaufpreis, Kaufpreiszahlung und Sicherung der Parteien	264
12.2.3	Übergang von Nutzen und Lasten, Besitzübergang	265
12.2.4	bestehende Miet- und Pachtverhältnisse	266
12.2.5	Rechts- und Sachmängel	266
12.2.6	Absicherung der Kaufpreisfinanzierung	267
12.3	Vorläufige Sicherung der Rechte am Grundstück	268
13.	Steuerrechtliche Aspekte des Immobilienwerbs (Jakob/Geyer) . .	270
13.1	Grunderwerbsteuer	270
13.1.1	Erwerbsvorgänge	270
13.1.2	Ausnahmen von der Besteuerung	272
13.1.3	Bemessungsgrundlage	273
13.1.4	Steuersatz	273
13.1.5	Steuerschuldner	273
13.1.6	Steuerentstehung	274
13.1.7	Nichtfestsetzung der Steuer, Aufhebung oder Änderung der Steuerfestsetzung	274
13.1.8	Anzeigepflichten	275
13.1.9	Unbedenklichkeitsbescheinigung	275
13.2	Grundsteuer	275
13.3	Einkommensteuer	277
13.3.1	Besteuerung nach dem Einkommensteuergesetz	277
13.3.2	laufende Erträge	277
13.3.3	Abschreibung für Abnutzung (AfA)	278
13.3.4	Anschaffungs-/Herstellungskosten und Erhaltungsaufwand	278
13.3.5	Zuschüsse	279
13.3.6	Substanzgewinne durch private Veräußerungsgeschäfte	279
13.4	Körperschaftsteuer	280
13.5	Gewerbsteuer	281
13.5.1	Gewerbsteuerermittlung	281
13.5.2	Gewerbsteuer und Vermögensverwaltung	282
13.5.3	Gewerblicher Grundstückshandel	282
13.5.4	Vermietungsunternehmen	282
13.5.5	Gewerbsteuer und gewerblich geprägte Personengesellschaft	283
13.5.6	Kürzung bei Grundstücks-/Vermietungsunternehmen	283
13.6	Umsatzsteuer	284
13.6.1	Geschäftsveräußerung im Ganzen	284
13.6.2	Steuerbefreite Umsätze	284
13.6.3	Option zur Umsatzsteuer	285
13.6.4	Sonstiges zur Umsatzsteuer	286
13.6.5	Regelungen in Grundstückskauf- und Mietverträgen	287
Teil 3.	Konzeption und Planung	289
1.	Nutzungskonzepte und architektonische Ausgestaltung von Bürogebäuden (Kelter/Rief/Jurecic)	289
1.1.1	Rahmenbedingungen und Herausforderungen der „Büroarbeit 4.0“ . .	289

Inhaltsverzeichnis

1.1.1.1	Auf dem Weg in eine multilokale und agile Arbeits- und Bürowelt	290
1.1.1.2	Digitalisierung und Technikeinsatz im Büro	292
1.1.1.3	Die neue Rolle des Büros	293
1.1.2	Bürokonzepte im Vergleich	295
1.1.2.1	Typologische Entwicklung	295
1.1.2.2	Zellenbüro	298
1.1.2.3	Kombi-Büro	299
1.1.2.4	Gruppenbüro	299
1.1.2.5	Großraumbüro/Open Space/Multispace	300
1.1.2.6	Non-territoriale Bürokonzepte	301
1.2	Office Analytics – Grundlagen einer tätigkeits- und nutzerbasierten Bürogestaltung	302
1.2.1	Büroarbeit zwischen Selbst- und Fremdbestimmung	302
1.2.2	Das Büro als Ort der persönlichen Kommunikation	304
1.2.3	Wissensaustausch und Konzentration	304
1.2.4	Wechselnde Nutzung unterschiedlicher Arbeitsplätze	306
1.2.5	Zufriedenheit mit der Büroumgebung als wesentlicher Erfolgsfaktor	307
1.3	Bürogestaltung unter Berücksichtigung von Arbeitstypologien	309
1.3.1	Bedeutung der Klassifikation von Wissensarbeitern	310
1.3.2	Identifizierte Arbeitstypen im Überblick	311
1.3.2.1	Merkmale der Arbeitstypen im Vergleich	312
1.3.3	Arbeitsstypspezifische Präferenzen bei der Zuordnung auf Bürokonzepte	313
1.3.4	Zusammenfassung und Zwischenfazit	314
1.4	Vorgehensweisen und methodische Ansätze bei der Planung und Realisierung von Büros	315
1.4.1	Kennwerte für den Flächenbedarf im Büro	318
1.5	Evaluierung und Erfolgsmessung	319
2.	Nachhaltigkeit, Green Building und Zertifizierung (Bode)	321
2.1	Einführung	321
2.2	Marktrelevanz	322
2.2.1	Unternehmensebene	322
2.2.2	Objektebene	324
2.2.3	Effekte auf Unternehmens- und Objektebene	326
2.3	Zertifizierungssysteme	327
2.3.1	Zertifikate in Deutschland	329
2.3.2	Vergleich von DGNB, LEED und BREEAM	332
2.3.3	Kosten/Nutzen-Betrachtung	335
2.4	Entwicklung am Immobilienmarkt	335
2.5	Fazit und Ausblick	338
3.	Management für Projektentwicklung und Planung (Harlfinger)	339
3.1	Bisherige und zukünftige Modelle	339
3.1.1	Aufgaben des Projektträgers	339
3.1.2	Projektsteuerung und Projektmanagement	340
3.1.3	Entwicklungsmanagement	342
3.1.4	Übersicht der Projektmanagementvarianten	343
3.2	Aufgaben des Entwicklungs- und Projektmanagements	343
3.2.1	Entwicklungsmanagement	343
3.2.2	Projektmanagement	345
3.3	Anforderungen	347
3.3.1	Entwicklungsmanagement	347
3.3.2	Projektmanagement	348

3.4	Honorar- und Vergütungsmodelle	349
3.4.1	Entwicklungsmanagement	349
3.4.2	Projektmanagement	350
3.5	Auswahl und Beauftragung	351
3.5.1	Entwicklungsmanagement	351
3.5.2	Projektmanagement	352
4.	Einbindung der Planungsbeteiligten (Harlfinger)	354
4.1	Definition der Beteiligten	355
4.1.1	Projektentwicklung	355
4.1.2	Projektplanung	355
4.2	Zusammenarbeit des Entwicklungs- und Planerteams	356
4.2.1	Projektentwicklung	356
4.2.2	Projektplanung	356
4.3	Auswahl des Architekten	357
4.3.1	Direktbeauftragung	359
4.3.2	Durchführung von Wettbewerben	359
4.4	Vorgaben und Aufgabenstellung an die Planer	361
4.5	Stufen und Ablauf des Entwicklungs- und Planungsprozesses	363
4.5.1	Projektentwicklung	363
4.5.2	Projektplanung	363
4.5.2.1	Vorplanung	364
4.5.2.2	Entwurfs- und Genehmigungsplanung	365
4.5.2.3	Ausführungsplanung	366
5.	Wege der Baurechtschaffung – Öffentliches Planungs- und Baurecht (Harlfinger)	370
5.1	Baugesetzbuch	370
5.1.1	Überblick über den Regelungsinhalt des BauGB	370
5.1.2	Planungsrechtliche Zulässigkeit von Vorhaben	370
5.1.2.1	Vorhaben gem. § 29 BauGB	370
5.1.2.2	planungsrechtliche Zulässigkeit	371
5.1.2.3	§ 30 Abs. 1 BauGB – Qualifizierter Bebauungsplan	371
5.1.2.4	§ 30 Abs. 2 BauGB – Vorhabenbezogener Bebauungsplan	372
5.1.2.4	§ 33 BauGB	372
5.1.2.6	§ 30 Abs. 3 BauGB – Einfacher Bebauungsplan	373
5.1.2.7	§ 31 BauGB – Ausnahmen und Befreiungen	373
5.1.2.8	§ 34 BauGB – unbeplanter Innenbereich	373
5.1.2.9	§ 35 BauGB – Außenbereich	374
5.2	Baurechtschaffung durch Bauleitplanung	374
5.2.1	Aufgabe der Bauleitplanung	374
5.2.2	Planungshoheit und Grenzen	374
5.2.3	Inhaltliche Gestaltung der Bauleitpläne (Ziele)	374
5.2.4	Arten von Bauleitplänen	375
5.2.4.1	Flächennutzungsplan	375
5.2.4.2	Bebauungsplan	376
5.2.4.3	Vorhaben-bezogener Bebauungsplan	377
5.2.5	Bedeutung der Baunutzungsverordnung (BauNVO)	377
5.2.5.1	Art der baulichen Nutzung	377
5.2.5.2	Maß der baulichen Nutzung	378
5.2.5.3	Bauweise	378
5.2.5.4	Beispiele	378
5.2.6	Instrumente zur Sicherung der Bauleitplanung	379
5.2.6.1	Veränderungssperre (§§ 14, 17 BauGB)	379

Inhaltsverzeichnis

5.2.6.2	Zurückstellung von Baugesuchen (§ 15 BauGB)	380
5.2.6.3	Teilungsgenehmigung	380
5.2.6.4	Gemeindliche Vorkaufsrechte	380
5.3	Weitere/ergänzende Planungsinstrumente	380
5.3.1	Überblick	380
5.3.2	Innenbereichssatzungen	381
5.3.3	Die Außenbereichssatzungen	381
5.3.4	Erhaltungssatzungen und städtebauliche Gebote	381
5.3.5	Städtebauliche Sanierungsmaßnahmen	382
5.3.6	Städtebauliche Entwicklungsmaßnahmen	382
5.4	public-private-partnership	382
5.4.1	Allgemeines	382
5.4.2	Vorhaben-bezogener Bebauungsplan	383
5.4.3	Städtebauliche Verträge	384
5.4.3.1	Typen von städtebaulichen Verträgen	385
5.4.3.2	Allgemeine Grundsätze	385
5.4.4	Einheimischenmodelle	386
5.4.5	Freiwillige Umlegung	386
6.	Projektmanagement bis zum Realisierungsbeginn (Harlfinger)	387
6.1	Projektorganisation und -koordination	389
6.1.1	Objektgliederung	390
6.1.2	Aufbauorganisation	391
6.1.3	Ablauforganisation	392
6.1.4	Information und Kommunikation	394
6.2	Vertragsmanagement	398
6.3	Qualitätsmanagement	400
6.3.1	Planungsgrundlagen und -vorgaben	400
6.3.2	Technisch-Wirtschaftliches Controlling und Energiemanagement	401
6.4	Terminmanagement	404
6.4.1	Durchführung der Terminplanung	405
6.4.2	Stufen der Terminplanung	408
6.4.3	Darstellung von Terminplänen	411
6.4.4	Terminüberwachung und -steuerung	414
6.5	Kostencontrolling	417
6.5.1	Anforderungen an Kostenermittlungen	417
6.5.2	Kostenplanungsverfahren	419
6.5.3	Stufen und Ablauf der Kostenplanung	420
6.5.4	Kostenüberwachung und -steuerung	422
7.	Redevelopment (Harlfinger)	424
7.1	Redevelopment – Projektentwicklung von Bestandsimmobilien	424
7.1.1	Chancen des Redvelopments von Bestandsgebäuden	425
7.1.1.1	Standort und Markt	425
7.1.1.2	Bestandsschutz	426
7.1.1.3	Kapitalbindung	426
7.1.2	Risiken der Objektentwicklung von Bestandsgebäuden	427
7.1.2.1	Konzeptionsrisiko	428
7.1.2.2	Bausubstanzrisiko	428
7.1.3	Instrumente des Redvelopments	428
7.1.4	Ausblick	430
7.2	Besonderheiten des Projektmanagements beim Bauen im Bestand	430
7.2.1	Projektorganisation	430
7.2.1.1	Aufbaustruktur	430

Inhaltsverzeichnis

7.2.1.2	Projektbeteiligte	431
7.2.2	Vertragsmanagement	431
7.2.2.1	Entwickeln einer projektbezogenen Vergabestrategie	431
7.2.2.2	Vorbereitung und Überwachung der Planer- und Beraterverträge	431
7.2.2.3	Besonderheiten der Planerverträge und -vergütungen	431
7.2.3	Qualitätsmanagement	432
7.2.3.1	Genehmigungsmanagement	432
7.2.3.2	Mieterinformations- und Integrationskonzepte	433
7.2.3.3	Erarbeitung eines Baulogistikkonzeptes	433
7.2.3.4	Kontrolle von Planung, Ausschreibung, Vergabe sowie Bauausführung	433
7.2.4	Kostencontrolling	434
7.2.4.1	Problempunkte der Kostenermittlung bei Baumaßnahmen im Bestand	434
7.2.5	Terminmanagement	434
7.2.5.1	Problempunkte des Terminmanagements bei Baumaßnahmen im Bestand	435
7.2.5.2	Konsequenzen für das Terminmanagement bei Baumaßnahmen im Bestand	436
7.3	Zertifizierung	437
7.3.1	Green Building Label vs. Energieausweis	437
7.3.2	Mehrwert zertifizierter Gebäude	437
7.3.3	Konkrete Maßnahmen	438
7.3.4	Mehraufwendungen für Green-Building-Auszeichnungen	438
7.3.5	Fazit	439
8.	Wesentliche vertragliche Aspekte (Euling)	440
8.1	Rechtliche Beratung in der Planungs- und Realisierungsphase	440
8.2	Verträge mit Architekten und Sonderfachleuten – ein Überblick	440
8.3	Architektenvertrag	441
8.3.1	Werkvertragscharakter, Haftungsgemeinschaft mit Bauunternehmer	441
8.3.2	Formfreier Abschluss – Vergütung in der Akquisephase	442
8.3.3	Kopplungsverbot	443
8.3.4	Gegenstand der Beauftragung des Architekten	443
8.3.4.1	Keine höchstpersönliche Leistungspflicht	444
8.3.4.2	Leistungsumfang des Architekten	444
8.3.4.3	Building Information Modeling (BIM)	444
8.3.5	Vergütung des Architekten	444
8.3.6	Geänderte und zusätzliche Leistungen	446
8.3.7	Pflichten des Architekten	446
8.3.8	Abnahme und Gewährleistung der Architektenleistung	449
8.3.9	Vorzeitige Auflösung des Architektenvertrages	451
8.3.10	Urheberrecht des Architekten	452
8.4	Ingenieurvertrag	452
8.5	Joint-Venture-Verträge in der Immobilien-Projektentwicklung	453
Teil 4.	Realisierung	455
1.	Vergabe von Bauleistungen (Schulte Strathaus/Schümann)	455
1.1	Vergabeart	459
1.1.1	Einzelvergabe	459
1.1.2	Paketvergabe	461
1.1.3	Generalunternehmer-Vergabe (GU-Vergabe)	462
1.1.4	Generalübernehmer-Vergabe (GÜ-Vergabe)	464
1.1.5	Totalunternehmer-Vergabe (TU-Vergabe)	464
1.1.6	Totalübernehmer-Vergabe (TÜ-Vergabe)	465

Inhaltsverzeichnis

1.1.7	Construction Management	465
1.1.8	Garantierter Maximalpreis (GMP) Vertrag	465
1.1.9	Mischformen	467
1.1.10	Auswahl der geeigneten Vergabeart	468
1.2	Ausschreibung von Bauleistungen	470
1.2.1	Leistungsbeschreibung mit Leistungsverzeichnissen	471
1.2.2	Leistungsbeschreibung mit Leistungsprogramm	473
1.2.3	Pläne	475
1.2.4	Leitdetails	475
1.2.5	Auswahl der geeigneten Ausschreibungsart	477
1.3	Grundlagen der Vergabe	477
1.3.1	Vertrag	478
1.3.2	Anlagen	485
1.3.3	Leistungsbeschreibung	485
1.3.4	Pläne	485
1.4	Vergabe	486
1.4.1	Vergabeverfahren	486
1.4.2	Auswertung der Angebote	487
1.4.3	Vergabeverhandlung	487
1.4.4	Vertragsabschluss	488
1.5	Zusammenfassung	488
2.	Vorbereitende Baumaßnahmen (<i>Schulte Strathaus/Schümann</i>)	490
2.1	Erschließung	490
2.2	Abbruch	490
2.3	Altlastensanierung/Kampfmittelbeseitigung	492
2.4	Medienverlegung	493
3.	Managementleistungen im Rahmen der Baurealisierung (<i>Schulte Strathaus/Schümann</i>)	495
3.1	Qualitätsmanagement	496
3.1.1	Vertragliche Voraussetzungen	496
3.1.2	Tools	497
3.1.3	Arten des Qualitätsmanagements	498
3.1.3.1	Bauleitung	498
3.1.3.2	Oberbauleitung	499
3.1.3.3	Künstlerische Oberbauleitung	500
3.1.4	Prüfung auf Übereinstimmung mit dem Bestellwerk	500
3.1.5	Prüfung auf Übereinstimmung mit den Regeln der Technik	501
3.1.6	Planprüfung/Planfreigabe	502
3.1.7	Mängelrüge	503
3.1.8	Dokumentation	503
3.2	Terminmanagement	504
3.2.1	Vertragliche Voraussetzungen	504
3.2.2	Tools	505
3.2.3	Aufstellen von Terminplänen	506
3.2.4	Überwachung von Terminplänen	507
3.2.5	Anpassen von Terminplänen	508
3.3	Kostenmanagement	508
3.3.1	Vertragliche Voraussetzungen	509
3.3.2	Tools	509
3.3.3	Budgetplanung	510
3.3.4	Überwachen der Kosten/Kostenkontrolle	511
3.3.5	Anpassen des Budgets	512

3.4	Änderungs- und Nachtragsmanagement	512
3.4.1	Vertragliche Voraussetzungen	513
3.4.2	Tools	514
3.4.3	Nachtragsverfahren	515
3.4.4	Prüfung von Nachträgen	516
3.4.5	Beauftragung von Nachträgen	516
3.4.6	Anweisungsrecht des AG	516
3.4.7	Budgetanpassung	517
3.4.8	Vermeidung von Nachträgen	517
3.5	Vertragsanpassung	519
3.6	Krisenmanagement	519
3.7	Berichtswesen	520
3.8	Projektbesprechungen	521
4.	Mietermanagement während der Realisierungsphase <i>(Schulte Strathaus/Schümann)</i>	523
4.1	Vertragliche Voraussetzungen	523
4.2	Mieterhandbuch	525
4.3	Mieterbetreuung	526
4.4	Leistungsänderung durch den Mieter	527
4.5	Übergabe an den Mieter	528
5.	Abnahme der Bauleistungen und Gewährleistungsverfolgung <i>(Schulte Strathaus/Schümann)</i>	529
5.1	Rechtliche Voraussetzungen	529
5.2	Abnahmehandbuch	530
5.3	Technische Vorbegehungen	531
5.4	Formelle Abnahme	532
5.5	Bestandsunterlagen	532
5.6	Mängelbeseitigung	533
5.7	Gewährleistungsverfolgung	534
6.	Wesentliche vertragliche und steuerrechtliche Aspekte <i>(Euling)</i> ..	535
6.1	Verträge mit bauausführenden Unternehmen – ein Überblick	535
6.1.1	Generalunternehmervertrag, Generalübernehmervertrag, Nachunternehmervertrag	535
6.1.2	Werkvertrag und Bauvertrag nach BGB, Bauvertrag nach VOB	537
6.1.3	Baubetreuungsvertrag	539
6.1.4	Projektsteuerungsvertrag	540
6.1.5	Projektentwicklungsvertrag / Forward-Deal	541
6.2	Einzelthemen	541
6.2.1	Formvorschriften	541
6.2.2	Vergütungsformen – geänderte und zusätzliche Leistungen	542
6.2.2.1	Einheitspreisvertrag	542
6.2.2.2	Pauschalpreisvertrag	543
6.2.2.3	Geänderte und zusätzliche Leistungen	544
6.2.2.4	Festpreisvertrag	545
6.2.2.5	„GMP“-Vertrag	546
6.2.3	Abnahme und Fälligkeit der Vergütung	547
6.2.4	Zahlungseinbehalte, Sicherheitsleistungen	548
6.2.5	Vertragsstrafen	550
6.2.6	Abnahme und Gewährleistung der Bauleistung	551
6.2.7	Beendigung des Bauvertrages	553
6.2.8	Streitvermeidung/Streitentscheidung	554

Inhaltsverzeichnis

6.3	Mietverträge im Rahmen einer Immobilien-Projektentwicklung	555
6.4	Steuerfolgen bei Bauverträgen	556
6.4.1	Vergütungen für Bauleistungen als Gegenstand der Grunderwerbsteuer	556
6.4.2	Umsatzsteuerpflicht von Bauleistungen	556
6.4.3	Bauwerk als Wirtschaftsgut/Bauleistungen für Wirtschaftsgüter	557
6.4.4	Steuerabzug für inländische und ausländische Bauunternehmen	558
Teil 5.	Vermarktung	559
1.	Immobilienmarketing (Milzkott)	559
1.1	Produkt und Vermarkter	559
1.1.1	Projekt-Marketing	559
1.1.2	Standortmarketing	560
1.1.3	Marktauftritt des Projektentwicklers	560
1.1.4	Alle wirken mit beim Marketing	561
1.1.5	Vertrieb mit Maklern	562
1.2	Kommunikationskonzept	563
1.2.1	Immobilienkommunikation im Wandel	563
1.2.1.1	Kommunikationsstrategie	564
1.2.1.2	Konkurrenz- und Zielgruppenanalyse	564
1.2.1.3	Definition der Zielgruppen und Szenen	565
1.2.1.4	Szenen	565
1.2.2	Vom Projekt zum Produkt	565
1.2.2.1	USP	566
1.2.2.2	Corporate Identity – CI	566
1.2.2.3	Name von Objekt und Standort	566
1.2.2.4	Architektur und Architekt/in	567
1.2.2.5	Corporate Design – CD	567
1.2.2.6	Kommunikation	568
1.2.2.7	Positionieren und Branding	568
1.2.2.8	Corporate Behaviour	569
1.3	Maßnahmenplan	569
1.3.1	Strategie	569
1.3.2	Maßnahmen	569
1.3.3	Zeitplan und Budget	571
1.3.4	Beispiel für eine erste Phase des Standort- und Projektmarketings	571
1.4	Kommunikation in der Planungsphase	572
1.4.1	Win-Win-Situationen schaffen	572
1.4.2	Die Kritik an Großvorhaben ist vorprogrammiert	573
1.4.3	In Szenarien denken	574
1.4.4	Mediation	575
1.5	Baustellenmarketing	575
1.5.1	Bauzaun	576
1.5.2	Bau- und Imageschilder	576
1.5.3	Aussichtsplattform, Kräne, Webcam	577
1.5.4	Ausstellung, Marketingsuite, Infocenter, App, Virtual Reality	577
1.5.5	Musterbüro und -wohnung	578
1.6	Events prägen das Projekterlebnis	578
1.6.1	Spatenstich	579
1.6.1.1	Die Inszenierung	579
1.6.1.2	Reden	579
1.6.2	Grundsteinlegung	580

1.6.3	Richtfest	580
1.6.4	Fertigstellung und Eröffnung	580
1.6.5	Vertriebsevents	580
1.6.6	Beteiligung Dritter	581
1.6.7	Kunst am Bau	581
1.6.8	Publikumswirksame Attraktionen	581
1.6.9	Give-aways	582
1.6.10	Dokumentation	583
1.6.11	Budgets für Events	583
1.7	Umgang mit den Medien	583
1.7.1	Öffentlichkeitsarbeit / PR	583
1.7.2	Umgang mit Journalisten	584
1.7.3	News: Kurz und auf den Punkt	584
1.7.4	Medien	584
1.7.5	Mediendatei	585
1.7.6	Der Weg der Information	585
1.7.6.1	Informationen im Netz, Suchmaschinenoptimierung	585
1.7.6.2	Wikipedia	585
1.7.7	Adressmanagement, Dienstleister	586
1.7.8	Presseeinladung, -mitteilung	586
1.7.9	Pressekonferenz	587
1.7.10	Pressematerial, -mappe	587
1.7.11	Krisen-PR: Schlechte Nachrichten gut verkaufen	588
1.7.12	Checkliste für Krisen-PR	588
1.8	Werbung	589
1.8.1	Werben für Produkt und Projektentwickler	589
1.8.2	Schritte zur kreativen Ansprache	589
1.8.3	Wo und wie werben?	590
1.8.4	Webseite	590
1.8.5	Social Media	591
1.8.6	Immobilienportale	591
1.8.7	Anzeigen	591
1.8.8	Eigene Drucksachen	592
1.8.9	Verkaufsförderung	592
1.8.10	Auswahl der Kommunikations-Agentur	592
1.9	Dialog mit dem Kunden	593
1.9.1	Von AIDA zur Interaktion	593
1.9.2	Aufbau und Pflege einer Stammdatei	594
1.9.3	Telefonmarketing	594
2.	Vermietung und Vermarktung im Rahmen der Projektentwicklung (Straub)	596
2.1	Einführung	596
2.2	Erfolgsfaktoren der Projektentwicklung	597
2.2.1	Fachkompetenz	597
2.2.1.1	Projektentwickler	597
2.2.1.2	Architekturbüros	597
2.2.1.3	Immobilienberatungsunternehmen	598
2.2.1.4	Marketingagentur	598
2.2.2	Baukompetenz	598
2.2.2.1	Developer	598
2.2.2.2	Standortprofile	599
2.2.2.3	Baurecht	599

Inhaltsverzeichnis

2.2.3	Kapitalkompetenz	599
2.2.3.1	Der Nutzer als entscheidender Faktor	599
2.2.3.2	Finanzierung	600
2.2.3.3	Investor/Exit Partner	601
2.3	Rahmenbedingungen des Immobilienmarktes	601
2.3.1	Angebot und Nachfrage	601
2.3.1.1	Eine Idee sucht Kapital und Standort	601
2.3.1.2	Projektentwickler und Immobilienberater	602
2.3.1.3	Trends in der Immobilienwirtschaft	602
2.3.2	Machbarkeitsstudien	603
2.3.2.1	Standortanalyse	603
2.3.2.2	Zielgruppenanalyse	604
2.3.2.3	Wettbewerbsanalyse	604
2.3.3	Lebenszyklus einer Büroimmobilie	604
2.3.3.1	Projektentwicklung	604
2.3.3.2	Drittverwendung	605
2.3.3.3	Revitalisierung	605
2.3.3.4	Redevelopment	606
2.4	Vermietung und Vermarktung der Projektentwicklung	607
2.4.1	Projektbegleitende Vermarktung	607
2.4.1.1	Grundlagen der Vermietung und Vermarktung	607
2.4.1.2	Vermietungs- und Vermarktungsphasen	609
2.4.1.3	Funktion eines Immobilienberatungsunternehmen	610
2.4.2	Flächeneffektivität und -effizienz als USP	611
2.4.2.1	Heads of Terms	612
2.4.3	Marketingplan	613
2.4.3.1	Phase I – Informationsbeschaffung	613
2.4.3.2	Phase II – Produktpositionierung	614
2.4.3.3	Phase III – Produktmarketing	614
2.5	Fazit und Ausblick	615
3.	Immobilienverkauf im Rahmen der Projektentwicklung (Valy)	617
3.1	Abgrenzung des Themas und Gang der Untersuchung	617
3.2	Grundlagen der Immobilieninvestition	617
3.2.1	Generelle Aspekte der Immobilieninvestition	617
3.2.1.1	Anlageklasse Immobilie	617
3.2.1.2	Rahmendaten des Immobilieninvestmentmarktes	618
3.2.2	Grundlagen der Investorenentscheidung	619
3.2.2.1	Nutzungsarten im Überblick	619
3.2.2.2	Anlageformen im Überblick	622
3.2.2.3	Immobilieninvestoren im Überblick	626
3.2.2.4	Einflussparameter der Anlageentscheidung	628
3.3	Werttreiber der Projektentwicklung	633
3.3.1	Verkaufstiming	633
3.3.1.1	Optimaler Markteintritt	633
3.3.1.2	Optimale Projektphase	634
3.3.2	Implementierung wertsteigernder Maßnahmen	635
3.3.2.1	Bauliche Optimierung des Projektes	635
3.3.2.2	Wirtschaftliche Optimierung des Projektes	637
3.3.3	Optimierung des Verkaufsprozesses	638
3.4	Veräußerungsprozess	639
3.4.1	Anlässe und Ziele	639
3.4.2	Vorbereitende Maßnahmen	640

Inhaltsverzeichnis

3.4.2.1	Projektorganisation	640
3.4.2.2	Bestandsaufnahme und Vendor Due Diligence	641
3.4.3	Durchführung der Veräußerung	644
3.4.3.1	Verfahrensschritte	644
3.5	Schlussbemerkung	646
4.	Wesentliche vertragliche und steuerrechtliche Aspekte (jüngst) ..	650
4.1	Mietvertrag	650
4.1.1	Vertragsanbahnung	650
4.1.2	Voraussetzungen	652
4.1.2.1	Definition	652
4.1.2.2	Vertragsvereinbarung	653
4.1.2.3	Formularverträge	654
4.1.3	Gestaltungsmöglichkeiten	656
4.1.3.1	Mietzeit	656
4.1.3.2	Miete	656
4.1.3.3	Rechtsübergang	658
4.1.3.4	Mietgegenstand	658
4.1.3.5	Form	659
4.1.4	Steuerrechtliche Aspekte	659
4.2	Weitere Vermarktungsmöglichkeiten	660
4.2.1	Grundstückskaufvertrag bei fertiggestelltem Gebäude	660
4.2.2	Bauträgervertrag	662
4.2.3	Generalübernehmermodell	662
4.2.4	Geschlossener Immobilienfonds	663
4.2.5	Verkauf der Objektgesellschaft	664
4.3	Zusammenarbeit mit Maklern	665
	Stichwortverzeichnis	667