

# Praxishandbuch Immobilien- Projektentwicklung

Schäfer / Conzen

4. Auflage 2019  
ISBN 978-3-406-72621-7  
C.H.BECK

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://www.beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://www.beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://www.beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://www.beck-shop.de) für sein

umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Schäfer / Conzen  
Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung



**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG



**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# 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





**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**beck.de**

ISBN 978 3 406 72621 7

© 2019 Verlag C.H. Beck oHG  
Wilhelmstraße 9, 80801 München

Druck: Beltz Grafische Betriebe GmbH  
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Satz: Fotosatz Buck  
Zweirkirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

## Vorwort zur 4. Auflage

Wir freuen uns, dass auch die dritte Auflage - ebenso wie alle Vorauflagen - sehr gut angenommen und ausverkauft wurde. Das Buch hat sich zu dem Standardwerk im Bereich der Projektentwicklung entwickelt. Wir sind daher auch in dieser 4. Auflage unserer Linie treu geblieben. Renommierete und anerkannte Praktiker schreiben dieses Buch aus Ihrer Praxis für die Praxis. Alle bisherigen Artikel wurden von den Autoren überarbeitet und aktualisiert. Aufgrund der Aktualität des Themas „Digitalisierung“ haben wir hierzu einen Artikel neu aufgenommen. Ebenso wurden für die Themen „Redevelopment“ und „Baulandentwicklung“ eigenständige Artikel verfasst. Das Gleiche gilt für das Thema „Projektentwicklung im Bestandsportfolio aus Unternehmersicht“. Wir wünschen allen Lesern eine interessante Lektüre voller Anregungen.

Bad Homburg v.d. Höhe, Düsseldorf, im Januar 2019

Dr. Jürgen Schäfer  
Dr. Georg Conzen

## Vorwort zur 1. Auflage

In Deutschland werden im Durchschnitt jedes Jahr alleine Büro- und Verwaltungsgebäude mit einer Fläche von 6 Mio. m<sup>2</sup> fertiggestellt (Statistisches Bundesamt, veröffentlichte Gesamtzahl der Fertigstellungen zwischen 1995 und 1999). Dies entspricht einem Investitionsvolumen von mindestens 13 Mrd. €. Dennoch wurde der Bereich der Projektentwicklung ebenso wie die Immobilienwirtschaft im Ganzen hinsichtlich der Ausbildungsangebote und der zur Verfügung stehenden Literatur bisher stark vernachlässigt. Noch immer gibt es für die Immobilien-Projektentwicklung kein umfassendes Handbuch aus der Praxis für die Praxis. Diesem unbefriedigenden Umstand soll mit dem vorliegenden Werk ein Ende bereitet werden.

Dieses Buch behandelt erstmals umfassend die wichtigsten Aspekte einer Projektentwicklung von der Akquisition des Grundstücks bis zur Veräußerung des fertiggestellten und vermieteten Objektes. Über 20 renommierte Autoren aus der Praxis schildern hierbei sowohl den anzustrebenden idealtypischen Ablauf einer Projektentwicklung als auch Strategien und Maßnahmen zur Vermeidung bzw. Beseitigung der projektentwicklungsimmanenten Problemstellungen.

Wir wünschen dem Leser, dass ihm dieses Handbuch für seine tägliche Arbeit wichtige Hinweise und Anleitungen gibt.

Frankfurt am Main/Düsseldorf im April 2002

Dr. Jürgen Schäfer  
Dr. Georg Conzen



**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Inhaltsübersicht

<b>Vorwort</b> .....	VI
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	XXXI
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	XXXV
<b>Autorenverzeichnis</b> .....	XXXVII
<b>Teil 1. Einführung</b> .....	1
1. Definition und Abgrenzung der Immobilien-Projektentwicklung <i>(Schäfer/Conzen)</i> .....	1
2. Beginn und Ablauf einer Immobilien-Projektentwicklung <i>(Schäfer/        Conzen)</i> .....	5
3. Anforderungen an den Projektentwickler <i>(Schäfer/Conzen)</i> .....	10
4. Ausbildungsstätten für Projektentwickler <i>(Harlfinger)</i> .....	12
5. Volkswirtschaftliche Bedeutung der Immobilien-Projektentwicklung <i>(Just)</i> .....	34
6. Projektentwicklung im Bestandsportfolio aus Unternehmensicht <i>(Blümm)</i> .....	42
7. Baulandentwicklung <i>(Röhrig)</i> .....	58
8. Redevelopment von Bestandsimmobilien – Bauen im Dialog <i>(Hermanns/        Gerards)</i> .....	72
9. Rating von Projektentwicklungen und von Projektentwicklungsgesell- schaften <i>(Kubatzki)</i> .....	81
10. Operatives Controlling als integraler Bestandteil des Risiko Manage- ment Systems <i>(Gebhardt/Schwarzenbach)</i> .....	89
<b>Teil 2. Akquisition</b> .....	103
1. Grundlagen der Investitionsentscheidung <i>(Schäfer/Conzen)</i> .....	103
2. Grundstücks-, Standort- und Marktanalyse <i>(Schneider/Völker)</i> .....	112
3. Formen der Grundstücksakquisition und -sicherung <i>(Kadesch)</i> .....	129
4. Public Private Partnership <i>(Napp)</i> .....	138
5. Projektentwicklungspartnerschaften <i>(Fritz/Kadesch)</i> .....	153
6. Besonderheiten beim Grundstückskauf von und bei der Zusammenarbeit mit Kommunen <i>(Kadesch)</i> .....	159
7. Finanzierung von Immobilien-Projektentwicklungen <i>(Reutter/Jordan/        Wulff)</i> .....	167
8. Alternative Projektfinanzierungen außerhalb der Bankenwelt <i>(Rissel/        Eschweiler)</i> .....	190
9. Wesentliche Instrumente der Akquisitionsphase <i>(Schäfer/Conzen)</i> .....	223
	VII

# Inhaltsübersicht

10. Digitalisierung – Customized Smart Building ( <i>Dederichs</i> ) . . . . .	236
11. Systemgesteuertes Projektcontrolling ( <i>Löw/Schulz</i> ) . . . . .	247
12. Immobilienerwerb, wesentliche vertragliche Aspekte ( <i>Lamers</i> ) . . . . .	262
13. Steuerrechtliche Aspekte des Immobilienerwerbs ( <i>Jakob/Geyer</i> ) . . . . .	270
<b>Teil 3. Konzeption und Planung</b> . . . . .	289
1. Nutzungskonzepte und architektonische Ausgestaltung von Bürogebäuden ( <i>Kelter/Rief/Jurecic</i> ) . . . . .	289
2. Nachhaltigkeit, Green Building und Zertifizierung ( <i>Bode</i> ) . . . . .	321
3. Management für Projektentwicklung und Planung ( <i>Harlfinger</i> ) . . . . .	339
4. Einbindung der Planungsbeteiligten ( <i>Harlfinger</i> ) . . . . .	354
5. Wege der Baurechtschaffung – Öffentliches Planungs- und Baurecht ( <i>Harlfinger</i> ) . . . . .	370
6. Projektmanagement bis zum Realisierungsbeginn ( <i>Harlfinger</i> ) . . . . .	387
7. Redevelopment ( <i>Harlfinger</i> ) . . . . .	424
8. Wesentliche vertragliche Aspekte ( <i>Euling</i> ) . . . . .	440
<b>Teil 4. Realisierung</b> . . . . .	455
1. Vergabe von Bauleistungen ( <i>Schulte Strathaus/Schümann</i> ) . . . . .	455
2. Vorbereitende Baumaßnahmen ( <i>Schulte Strathaus/Schümann</i> ) . . . . .	490
3. Managementleistungen im Rahmen der Baurealisierung ( <i>Schulte Strathaus/Schümann</i> ) . . . . .	495
4. Mietermanagement während der Realisierungsphase ( <i>Schulte Strathaus/Schümann</i> ) . . . . .	523
5. Abnahme der Bauleistungen und Gewährleistungsverfolgung ( <i>Schulte Strathaus/Schümann</i> ) . . . . .	529
6. Wesentliche vertragliche und steuerrechtliche Aspekte ( <i>Euling</i> ) . . . . .	535
<b>Teil 5. Vermarktung</b> . . . . .	559
1. Immobilienmarketing ( <i>Milzkott</i> ) . . . . .	559
2. Vermietung und Vermarktung im Rahmen der Projektentwicklung ( <i>Straub</i> ) . . . . .	596
3. Immobilienverkauf im Rahmen der Projektentwicklung ( <i>Valy</i> ) . . . . .	617
4. Wesentliche vertragliche und steuerrechtliche Aspekte ( <i>Jüngst</i> ) . . . . .	650
<b>Stichwortverzeichnis</b> . . . . .	667

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	VI
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	XXXI
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	XXXV
<b>Autorenverzeichnis</b> .....	XXXVII
<b>Teil 1. Einführung</b> .....	1
<b>1. Definition und Abgrenzung der Immobilien-Projektentwicklung</b> <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
<b>2. Beginn und Ablauf einer Immobilien-Projektentwicklung</b> <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
<b>3. Anforderungen an den Projektentwickler</b> <i>(Schäfer/Conzen)</i> .....	10
3.1 Typus/Know-how .....	10
3.2 Persönlichkeit/Arbeitsweise .....	11
<b>4. Ausbildungsstätten für Projektentwickler</b> <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/Holzminde	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
<b>5.</b>	<b>Volkswirtschaftliche Bedeutung der Immobilien-Projektentwicklung (Just)</b>	
		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
<b>6.</b>	<b>Projektentwicklung im Bestandsportfolio aus Unternehmersicht (Blümm)</b>	
		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 „Wertschöpfungsmotor“ .....	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	Gewinnabschöpfung .....	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	Ausschöpfen von Marktzyklen .....	48
6.8.8	Ertragswertoptimierung und außerordentliche Projektrealisierungsgewinne .....	48
6.8.9	Optimierung der Prozessorganisation .....	48
6.8.10	Unterstreichung 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 Fehler toleranz .....	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

<b>7.</b>	<b>Baulandentwicklung (Röhrig)</b> .....	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
<b>8.</b>	<b>Redevelopment von Bestandsimmobilien – Bauen im Dialog</b> <i>(Hermanns/Gerards)</i> .....	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
<b>9.</b>	<b>Rating von Projektentwicklungen und von Projektentwicklungsgesellschaften (Kubatzki)</b> .....	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	Ratingstypen .....	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
<b>10.</b>	<b>Operatives Controlling als integraler Bestandteil des Risiko Management Systems (Gebhardt/Schwarzenbach)</b> .....	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

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
<b>Teil 2.</b>	<b>Akquisition</b> .....	<b>103</b>
<b>1.</b>	<b>Grundlagen der Investitionsentscheidung (Schäfer/Conzen)</b> .....	<b>103</b>
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

<b>2.</b>	<b>Grundstücks-, Standort- und Marktanalyse (Schneider/Völker)</b> . . . . .	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
<b>3.</b>	<b>Formen der Grundstücksakquisition und -sicherung (Kadesch)</b> . . . . .	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
<b>4.</b>	<b>Public Private Partnership (Napp)</b> . . . . .	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
<b>5.</b>	<b>Projektentwicklungspartnerschaften (Fritz/Kadesch) .....</b>	<b>153</b>
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 Rechtsträger .....	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
<b>6.</b>	<b>Besonderheiten beim Grundstückskauf von und bei der Zusammenarbeit mit Kommunen (Kadesch) .....</b>	<b>159</b>
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
<b>7.</b>	<b>Finanzierung von Immobilien-Projektentwicklungen (Reutter/Jordan/Wulff) .....</b>	<b>167</b>
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	Grundpfandrecht	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	Grundpfandrechtl. 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
<b>8.</b>	<b>Alternative Projektfinanzierungen außerhalb der Bankenwelt</b> <i>(Rissel/Eschweiler)</i>	<b>190</b>
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

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 Die Zusammenarbeit zwischen Kapitalgeber und Projektentwickler ..	212 213
8.7	Gesprächsführung zwischen den Parteien .....	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
<b>9.</b>	<b>Wesentliche Instrumente der Akquisitionsphase (Schäfer/Conzen)</b> ..	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
<b>10.</b>	<b>Digitalisierung – Customized Smart Building (Dederichs)</b> .....	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
<b>11.</b>	<b>Systemgesteuertes Projektcontrolling (Löw/Schulz) .....</b>	<b>247</b>
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

<b>12.</b>	<b>Immobilienwerb, wesentliche vertragliche Aspekte (Lamers) . . .</b>	<b>262</b>
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
12.2	Hauptpflichten und Form des Kaufvertrags . . . . .	264
12.2.1	Kaufpreis, Kaufpreiszahlung und Sicherung der Parteien . . . . .	264
12.2.2	Übergang von Nutzen und Lasten, Besitzübergang . . . . .	265
12.2.3	bestehende Miet- und Pachtverhältnisse . . . . .	266
12.2.4	Rechts- und Sachmängel . . . . .	266
12.2.5	Absicherung der Kaufpreisfinanzierung . . . . .	267
12.2.6	Vorläufige Sicherung der Rechte am Grundstück . . . . .	268
12.3		
<b>13.</b>	<b>Steuerrechtliche Aspekte des Immobilienwerbs (Jakob/Geyer) . .</b>	<b>270</b>
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
<b>Teil 3.</b>	<b>Konzeption und Planung . . . . .</b>	<b>289</b>
<b>1.</b>	<b>Nutzungskonzepte und architektonische Ausgestaltung von Bürogebäuden (Kelter/Rief/Jurecic) . . . . .</b>	<b>289</b>
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	Arbeitstypspezifische Präferenzen bei der Zuordnung auf Bürokonzepte . . . . .	313
1.3.4	Zusammenfassung und Zwischenfazit . . . . .	314
1.4	Vorgehensweisen und methodische Ansätze bei der Planung und Reali- sierung von Büros . . . . .	315
1.4.1	Kennwerte für den Flächenbedarf im Büro . . . . .	318
1.5	Evaluierung und Erfolgsmessung . . . . .	319
2.	<b>Nachhaltigkeit, Green Building und Zertifizierung (Bode)</b> . . . . .	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
3.3	Zertifizierungssysteme . . . . .	327
3.3.1	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.	<b>Management für Projektentwicklung und Planung (Harlfinger)</b> . . . . .	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
<b>4.</b>	<b>Einbindung der Planungsbeteiligten (Harlfinger) .....</b>	<b>354</b>
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
<b>5.</b>	<b>Wege der Baurechtschaffung – Öffentliches Planungs- und Baurecht (Harlfinger) .....</b>	<b>370</b>
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
<b>6.</b>	<b>Projektmanagement bis zum Realisierungsbeginn (Harlfinger)</b>	<b>387</b>
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
<b>7.</b>	<b>Redevelopment (Harlfinger)</b>	<b>424</b>
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	Bausubstanzzrisiko	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

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 Be- stand .....	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
<b>8.</b>	<b>Wesentliche vertragliche Aspekte (Euling) .....</b>	<b>440</b>
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
<b>Teil 4.</b>	<b>Realisierung .....</b>	<b>455</b>
<b>1.</b>	<b>Vergabe von Bauleistungen (Schulte Strathaus/Schümann) .....</b>	<b>455</b>
1.1	Vergabart .....	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
<b>2.</b>	<b>Vorbereitende Baumaßnahmen</b> (Schulte Strathaus/Schümann)	490
2.1	Erschließung	490
2.2	Abbruch	490
2.3	Altlastensanierung/Kampfmittelbeseitigung	492
2.4	Medienverlegung	493
<b>3.</b>	<b>Managementleistungen im Rahmen der Baurealisierung</b> (Schulte Strathaus/Schümann)	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
<b>4.</b>	<b>Mietermanagement während der Realisierungsphase</b>	
	<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
<b>5.</b>	<b>Abnahme der Bauleistungen und Gewährleistungsverfolgung</b>	
	<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
<b>6.</b>	<b>Wesentliche vertragliche und steuerrechtliche Aspekte</b> <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
<b>Teil 5.</b>	<b>Vermarktung</b> . . . . .	<b>559</b>
<b>1.</b>	<b>Immobilienmarketing</b> ( <i>Milzkott</i> ) . . . . .	<b>559</b>
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
<b>2.</b>	<b>Vermietung und Vermarktung im Rahmen der Projektentwicklung (Straub) .....</b>	<b>596</b>
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 Immobilienberaterunternehmens .....	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
<b>3.</b>	<b>Immobilienverkauf im Rahmen der Projektentwicklung (Valy) ..</b>	<b>617</b>
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

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
<b>4.</b>	<b>Wesentliche vertragliche und steuerrechtliche Aspekte (Jüngst) ..</b>	<b>650</b>
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
<b>Stichwortverzeichnis</b>	.....	<b>667</b>

beck-shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG