



# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Literaturverzeichnis .....	XXXIII
Abkürzungsverzeichnis .....	XXXVII
Autorenverzeichnis .....	XXXIX
<b>Teil 1. Einführung .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Definition und Abgrenzung der Immobilien-Projektentwicklung (Schäfer/Conzen) .....</b>	<b>1</b>
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 .....	4
<b>2. Beginn und Ablauf einer Immobilien-Projektentwicklung (Schäfer/Conzen) .....</b>	<b>6</b>
2.1 Projektidee/Analysephase .....	6
2.2 Projektkonzeption .....	8
2.3 Bauvorbereitung/Vermietung .....	8
2.4 Projektrealisierung/Verkauf .....	9
2.5 Post-completion-audit .....	10
<b>3. Anforderungen an den Projektentwickler (Schäfer/Conzen) ...</b>	<b>11</b>
3.1 Typus/Know-how .....	11
3.2 Persönlichkeit/Arbeitsweise .....	12
<b>4. Ausbildungsstätten für Projektentwickler (Bohn/Harlfinger) ...</b>	<b>13</b>
4.1 Ausgangssituation .....	13
4.1.1 Tätigkeitsfeld des Projektentwicklers .....	13
4.1.2 Notwendigkeit zur gezielten Ausbildung .....	14
4.2 Grundausbildung .....	15
4.2.1 Überblick .....	15
4.2.2 Universitäten .....	16
4.2.2.1 RWTH Aachen .....	16
4.2.2.2 Technische Universität Berlin .....	16
4.2.2.3 Universität Dortmund .....	16
4.2.2.4 Technische Universität Bergakademie Freiberg .....	17
4.2.2.5 Universität Karlsruhe (TH) .....	17

## Inhaltsverzeichnis

4.2.2.6	Universität Leipzig	18
4.2.2.7	Technische Universität München	19
4.2.2.8	Universität Regensburg/IREBS	19
4.2.2.9	Universität Stuttgart	20
4.2.3	Fachhochschulen	21
4.2.3.1	Fachhochschule für Technik und Wirtschaft, Berlin	21
4.2.3.2	Fachhochschule Biberach	22
4.2.3.3	Fachhochschule Darmstadt	23
4.2.3.4	Fachhochschule Hildesheim/Holzminde	23
4.2.3.5	Fachhochschule Nürtingen	24
4.2.3.6	Hochschule Anhalt (FH)	24
4.2.4	Sonstige Einrichtungen	25
4.2.4.1	Berufsakademie Sachsen	25
4.3	Weiterbildung	25
4.3.1	Überblick	25
4.3.2	Universitäten	26
4.3.2.1	Technische Universität Bergakademie Freiberg	26
4.3.2.2	Deutsche Immobilien Akademie an der Universität Freiburg	27
4.3.2.3	Universität Weimar	27
4.3.2.4	Bergische Universität Wuppertal	28
4.3.3	Fachhochschulen	29
4.3.3.1	Fachhochschule für Technik und Wirtschaft, Berlin	29
4.3.3.2	Fachhochschule Biberach	30
4.3.3.3	Hochschule Anhalt (FH)	30
4.3.4	Sonstige Einrichtungen	31
4.3.4.1	Europäische Immobilienakademie	31
4.3.4.2	Akademie der Immobilienwirtschaft (ADI)	32
4.3.4.3	Europäisches Bildungszentrum der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft	32
4.3.4.4	Akademie der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft (AWI)	33
4.3.4.5	ebs Immobilienakademie GmbH	34
4.3.4.6	Europäisches Institut für postgraduale Bildung (EIPOS)	36
4.3.4.7	FORUM Berufsbildung	36
4.3.4.8	gtw Weiterbildung	37
4.3.4.9	Immobilien-Institut (IMI)	38
4.3.4.10	Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt	39
4.3.4.11	Südwestdeutsche Fachakademie der Immobilienwirtschaft	39
4.3.4.12	TÜV-Akademie Rheinland GmbH	40
4.3.4.13	VÖB-Bildungsservice Gesellschaft	40
4.3.4.14	Württembergische Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie (VWA)	41
4.3.4.15	European Business School (ebs)	42
4.4	Zusammenfassung und Ausblick	42

<b>5.</b>	<b>Volkswirtschaftliche Bedeutung der Immobilien-Projektentwicklung</b> ( <i>Walter/Just</i> ) . . . . .	44
5.1	Einleitung . . . . .	44
5.2	Bauwirtschaft in der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung . . . . .	44
5.2.1	Struktur und Volumen der Bauinvestitionen . . . . .	45
5.2.2	Entwicklung und Prognose für Deutschland . . . . .	46
5.3	Bauwirtschaft im Konjunkturverlauf . . . . .	47
5.4	Projektentwickler als Entrepreneur . . . . .	49
5.5	Schlussbemerkungen . . . . .	49
<b>6.</b>	<b>Trends der Stadtplanung und Immobilien-Projektentwicklung</b> ( <i>Wachten</i> ) . . . . .	50
6.1	Einführung . . . . .	50
6.2	Zeichen der Zeit . . . . .	50
6.3	Ein Blick zurück . . . . .	52
6.4	Neue Formen großer Pläne . . . . .	53
<b>7.</b>	<b>Projektentwicklung in der börsennotierten Immobilien-AG</b> ( <i>Höller/Blümm</i> ) . . . . .	55
7.1	Projektentwicklung als Teilfunktion des Asset Managements . . . . .	55
7.2	Charakteristische Anforderungen der börsennotierten Immobilien-AG . . . . .	55
7.2.1	Wachstumsstory: Kontinuität und Nachhaltigkeit . . . . .	56
7.2.2	Strategiekonformität: Fokussierung und Profil-Schärfe . . . . .	56
7.2.3	Transparenz: Monitoring- und Reportingfähigkeit . . . . .	56
7.2.4	Markteintrittsbarrieren durch „Unikate in Großserie“ . . . . .	56
7.3	Funktionen der Projektentwicklung in der Immobilien-AG . . . . .	57
7.3.1	„Rendite-Kicker“ . . . . .	57
7.3.2	Wertschäftigungsmotor . . . . .	57
7.3.3	Prozessorganisationsfunktion . . . . .	57
7.3.4	Kombinierte (integrierte) Modelle . . . . .	58
7.4	Vorteile der internen Projektentwicklung aus Portfolioinvestoren-sicht . . . . .	58
7.4.1	Gewinnabschöpfung und Unterstreichung der Immobilienkompetenz . . . . .	58
7.4.2	Ertragswertoptimierung und außerordentliche Projektrealisierungsgewinne . . . . .	59
7.4.3	Bestandsrevitalisierung und Portfolio-Verjüngung . . . . .	59
7.4.4	Füllen der Pipeline . . . . .	59
7.4.5	Ausschöpfen von Marktzyklen . . . . .	59
7.4.6	Mögliche Nachteile . . . . .	60
7.5	Vorteile der Integration in die Immobilien-AG aus Developersicht . . . . .	60
7.5.1	Kapitalmarktzugang und Kapitalmarkt-Standing . . . . .	60
7.5.2	Mehrere parallele Pipelines . . . . .	61
7.5.3	Institutionalisierung und Verstetigung von Erfolg . . . . .	61

## Inhaltsverzeichnis

7.6	Strategische Anforderungen an die Projektentwicklung . . . . .	61
7.6.1	Fokussierung und Spezialisierung . . . . .	61
7.6.2	Wachstumsfreundliche Strukturen . . . . .	62
7.6.3	Fungibilität am Miet- und Investmentmarkt . . . . .	62
7.6.4	Gibt es „ideale“ Projektgrößen? . . . . .	62
7.6.5	Anforderungen an Projekte: Checkpunkte der Feasibility Study . .	63
7.7	Risikominimierung und Risikooptimierung durch Projektentwicklung in der Immobilien-AG . . . . .	63
7.7.1	Systematische Reduzierung der Bewertungsrisiken des Investors und fundierte Szenarien für das Asset Management . . . . .	64
7.7.2	Optimierung des Kapitalaufwands durch Projektentwickler-Know-how . . . . .	64
7.7.3	Erfolgreiches Schnittstellenmanagement . . . . .	65
7.8	Fazit: Risikooptimierung statt Risikovermeidung . . . . .	65
<b>8.</b>	<b>Rating von Projektentwicklungen und von Projektentwicklungsgesellschaften (Knepel/Kubatзки) . . . . .</b>	<b>67</b>
8.1	Einführung . . . . .	67
8.2	Rating Grundlagen . . . . .	67
8.2.1	Ratingarten . . . . .	67
8.2.2	Anforderungen . . . . .	68
8.2.3	Ratingbegriff . . . . .	69
8.2.4	Ratingkriterien und Ratingprozess . . . . .	69
8.2.5	Ratingskalen . . . . .	70
8.2.6	Ratingtypen . . . . .	70
8.3	Rating von Projektentwicklungsgesellschaften . . . . .	72
8.3.1	Grundlagen . . . . .	72
8.3.2	Managementqualität . . . . .	72
8.3.3	Finanzkennzahlen . . . . .	73
8.3.4	Branchenumfeld . . . . .	74
8.4	Rating von Projektentwicklungen . . . . .	74
8.4.1	Grundlagen . . . . .	74
8.4.2	Bewertung des Projektes . . . . .	75
8.4.3	Bewertung des Objektes . . . . .	76
8.5	Zusammenfassung . . . . .	78
<b>9.</b>	<b>Kundennutzenanalyse und Projektstrategie im Projektentwicklungsgeschäft (Gebhardt/Schwarzenbach) . . . . .</b>	<b>79</b>
9.1	Einführung . . . . .	79
9.2	Projektstrategie und Kunde . . . . .	79
9.2.1	Kunden mit kurzfristiger Perspektive . . . . .	79
9.2.2	Kunden mit langfristiger Perspektive . . . . .	80
9.3	Tool für den heutigen Investor und den heutigen Nutzer: Die Kundennutzenanalyse . . . . .	81

9.3.1	Erste Dimension des Kundennutzens: Relative Qualität der Marktleistung . . . . .	82
9.3.2	Zweite Dimension des Kundennutzens: Der relative Preis . . . . .	84
9.3.3	Messung des Kundennutzens . . . . .	84
9.3.4	„Strategische Landkarte“ oder „Value Map“ . . . . .	86
9.3.5	Wirkungen des Kundennutzens . . . . .	86
9.4	Tool für den zukünftigen Investor und den zukünftigen Nutzer: Direttissima . . . . .	87
9.5	Fazit . . . . .	88
<b>Teil 2.</b>	<b>Akquisition . . . . .</b>	<b>89</b>
<b>1.</b>	<b>Grundlagen der Investitionsentscheidung (Schäfer/Conzen) . . . . .</b>	<b>89</b>
1.1	Basisüberlegungen vor Beginn einer Investitionsentscheidung . . . . .	89
1.2	Wesentliche Aspekte von A bis Z . . . . .	90
1.2.1	Abriss . . . . .	90
1.2.2	Altlasten/Kampfmittel . . . . .	90
1.2.3	Altsubstanzerhaltung/-sanierung . . . . .	91
1.2.4	Baugenehmigung/Bauvorbescheid . . . . .	91
1.2.5	Baulasten . . . . .	91
1.2.6	Baum- und Artenschutz . . . . .	92
1.2.7	Baurecht/Bebaubarkeit . . . . .	92
1.2.8	Bodendenkmäler . . . . .	93
1.2.9	Bürgerinitiativen . . . . .	93
1.2.10	Denkmalschutz . . . . .	93
1.2.11	Development-Kalkulation . . . . .	94
1.2.12	Entmietung . . . . .	94
1.2.13	Erschließung . . . . .	94
1.2.14	Erwerbskosten . . . . .	94
1.2.15	Erwerbsnebenkosten . . . . .	94
1.2.16	Finanzierungsmodalitäten . . . . .	95
1.2.17	Gründung . . . . .	95
1.2.18	Grunddienstbarkeiten . . . . .	95
1.2.19	Image . . . . .	95
1.2.20	Infrastruktur . . . . .	96
1.2.21	Konkurrenz . . . . .	96
1.2.22	Kostenschätzung . . . . .	96
1.2.23	Lage . . . . .	96
1.2.24	Leverageeffekt . . . . .	97
1.2.25	Marktprognose . . . . .	97
1.2.26	Mietverträge . . . . .	97
1.2.27	Nachbarschaftserklärung . . . . .	97
1.2.28	Politische Lage . . . . .	98
1.2.29	Team . . . . .	98
1.2.30	Verkehrsanbindung . . . . .	98

# Inhaltsverzeichnis

1.2.31	Vermarktungskonzept/Vertrieb	98
1.2.32	Vorkaufsrechte	99
1.2.33	Zahlungsmodalitäten	99
1.2.34	Zeitplan	99
1.2.35	Zyklus	100
<b>2.</b>	<b>Grundstücks-, Standort- und Marktanalyse (Schneider/Völker)</b>	<b>101</b>
2.1	Einsatzgebiete und Nutzen von Analysen	101
2.2	Grundlagen marktorientierter Analysen	102
2.2.1	Grundstücksanalyse	102
2.2.1.1	Grundstücksanforderungen unterschiedlicher Nutzungen	102
2.2.1.2	Einfluss von Grundstücksfaktoren auf Vermarktungsperspektiven	102
2.2.2	Standortanalyse	103
2.2.2.1	Standortanforderungen unterschiedlicher Nutzungen	103
2.2.2.2	Harte Standortfaktoren	104
2.2.2.3	Weiche Standortfaktoren	105
2.2.2.4	Beeinflussbarkeit von Standortfaktoren	106
2.2.3	Marktanalyse	106
2.2.3.1	Angebots- und Wettbewerbsanalyse	108
2.2.3.2	Nachfrageanalyse	109
2.2.3.3	Analyse der Nutzeranforderungen	111
2.2.3.4	Zielgruppenbestimmung	111
2.3	Ausgewählte Analyseinstrumente	112
2.3.1	Stärken-Schwächen- und SWOT-Analyse	112
2.3.2	Nutzwertanalyse	114
2.3.3	Szenariotechnik	116
2.3.4	Prognosen	116
2.4	Quellen für Researcharbeit	119
2.4.1	Allgemein zugängliche Informationen	119
2.4.1.1	Amtliche Statistiken	119
2.4.1.2	Sonstiges	119
2.4.2	Primädatenerhebung	120
<b>3.</b>	<b>Formen der Grundstücksakquisition und -sicherung (Kadesch)</b>	<b>122</b>
3.1	Vorkaufsrechte	122
3.1.1	Schuldrechtliches Vorkaufsrecht gem. §§ 463 ff. BGB	123
3.1.2	Dingliches Vorkaufsrecht gem. §§ 1094 ff. BGB	123
3.1.3	Gesetzliche Vorkaufsrechte	124
3.2	Optionsrecht	124
3.3	Kaufvertrag mit Rücktrittsvorbehalt	125
3.4	Befristetes Kaufangebot	126
3.5	Kaufvertrag mit aufschiebender oder auflösender Bedingung	126
3.6	Vorvertrag	126
3.7	Vorhand	126
3.8	Grundstückskauf als Form der Akquise	127

3.8.1	Vorbereitung .....	127
3.8.2	Formerfordernis .....	128
3.8.3	Gestaltungsmöglichkeiten .....	128
3.8.4	Tatsächliche und rechtliche Auswirkungen .....	130
3.9	Kauf von Objektgesellschaften als Form der Akquisition .....	131
3.9.1	Voraussetzungen .....	131
3.9.2	Gestaltungsmöglichkeiten .....	131
3.9.3	Tatsächliche und rechtliche Auswirkungen .....	132
<b>4.</b>	<b>Public Private Partnership (Grandke/Napp) .....</b>	<b>133</b>
4.1	Ausgangslage .....	133
4.2	Vielfältige Organisationsmodelle sind denkbar .....	134
4.3	Internationale Erfahrungen liegen vor .....	137
4.4	Finanzierung von PPP-Projekten ist bedeutsam .....	139
4.5	Von der einredefreien Forfaitierung zur Projektfinanzierung – Chancen und Grenzen privater Finanzierungsbausteine .....	140
4.6	Mögliche Vorteile und zu beachtende Risiken von PPP-Projekten .....	144
4.7	Weitere Einschätzung des PPP-Marktes .....	146
<b>5.</b>	<b>Projektentwicklungspartnerschaften (Fritz) .....</b>	<b>147</b>
5.1	Partnerschaftliche Verträge .....	147
5.1.1	Gestaltungsmöglichkeiten .....	148
5.1.1.1	Personengesellschaft .....	148
5.1.1.2	Kapitalgesellschaft .....	149
5.1.1.3	Weitere Rechtsträger .....	149
5.1.1.4	Public Private Partnership .....	150
5.1.2	Risiken und Probleme .....	151
5.2	Projektentwicklungsverträge .....	152
5.2.1	Gestaltungsmöglichkeiten .....	153
5.2.2	Tatsächliche und rechtliche Auswirkungen .....	153
<b>6.</b>	<b>Besonderheiten beim Grundstückskauf von und bei der Zusammenarbeit mit Kommunen (Kadesch) .....</b>	<b>155</b>
6.1	Besonderheiten öffentlich-rechtlicher Verträge .....	155
6.2	Vertragliche Vereinbarungen über die Erschließungskosten .....	157
6.2.1	Gestaltung des Erschließungsvertrages .....	157
6.2.2	Gestaltung der Ablösungsvereinbarungen .....	158
6.2.3	Gestaltung von Vorauszahlungsvereinbarungen .....	159
6.3	Durchführungsverträge zum Vorhaben- und Erschließungsplan ..	159
6.3.1	Gestaltungsmöglichkeiten .....	160
6.3.2	Tatsächliche und rechtliche Auswirkungen .....	161
6.4	Gewährverträge .....	161
6.4.1	Sicherung der Einheimischenrechte .....	162
6.4.2	Verpflichtung zum Sozialwohnungsbau .....	163
6.5	Kostenübernahmevereinbarungen .....	164

# Inhaltsverzeichnis

<b>7.</b>	<b>Kapitalbeschaffung für Immobilien-Developments</b> <i>(Zoller/Wilhelm)</i> . . . . .	165
7.1	Einleitung . . . . .	165
7.1.1	Projektentwickler als Kommunikator und Koordinator . . . . .	165
7.1.2	Veränderte Grundsätze der Kapitalbeschaffung . . . . .	165
7.2	Rahmenbedingungen für Immobilieninvestments . . . . .	166
7.2.1	Traditionelle Immobilienfinanzierung in Deutschland . . . . .	166
7.2.1.1	Klassischer Hypothekenkredit . . . . .	166
7.2.1.2	Rechte in Abteilung II des Grundbuches . . . . .	166
7.2.1.3	Eigenkapitalanforderungen und Refinanzierung . . . . .	167
7.2.1.4	Immobilienbewertung . . . . .	167
7.2.2	Klassische Immobilienprojektfinanzierung . . . . .	168
7.2.3	Share-holder-value – Moderne Formen der Kapitalbeschaffung . . . . .	169
7.2.3.1	Bedeutung der Eigenkapitalrendite für Investoren . . . . .	169
7.2.3.2	Corporate Real Estate Management . . . . .	169
7.2.3.3	off-balance sheet – Strukturen . . . . .	170
7.2.4	Eigenkapitalgetriebene Finanzierungsstrukturen . . . . .	171
7.2.4.1	Leverage Finanzierung . . . . .	171
7.2.4.2	Mezzaninestruktur und Equity-kicker . . . . .	171
7.2.5	Trend zum share-deal – Elemente des corporate finance in der Immobilienfinanzierung . . . . .	172
7.2.6	Einfluss bankinterner Steuerungsgrundsätze auf die Kalkulation des Projektentwicklers . . . . .	172
7.2.6.1	Erfordernis einer marktgängigen Kapitalstruktur . . . . .	172
7.2.6.2	Eigenkapitalrendite auf Immobilienfinanzierungen . . . . .	173
7.2.6.3	Basel II . . . . .	174
7.3	Development-Risiken aus Sicht des Kapitalgebers, sowie Mög- lichkeiten des Risikomanagements . . . . .	174
7.3.1	Grundstück . . . . .	174
7.3.2	Baurecht . . . . .	175
7.3.3	Fertigstellungsrisiko . . . . .	176
7.3.4	Vermietungsrisiko . . . . .	177
7.3.5	Vermarktungsrisiko . . . . .	178
7.3.6	Ertragsrisiko . . . . .	178
7.3.7	Zinsänderungsrisiko . . . . .	179
7.3.8	Branchen- oder Objekttyprisiko . . . . .	180
7.3.9	Besonderheiten – Das horizontale Risikotranching . . . . .	180
7.4	Story des Immobilienprojektes . . . . .	181
7.4.1	Bankensounding . . . . .	181
7.4.2	Projektstory . . . . .	181
7.5	Praxisbeispiel . . . . .	182
7.5.1	Projektüberblick . . . . .	182
7.5.2	Finanzierung . . . . .	182
7.5.2.1	Fertigstellungs-/Kostenüberschreitungsrisiko . . . . .	183



7.5.2.2	Vermietung .....	183
7.5.2.3	Interest Shortfall .....	183
7.5.2.4	Exitregelung .....	183
7.5.2.5	Zinsänderung .....	184
7.5.2.6	Cash flow-Betrachtung .....	184
7.5.3	Syndizierung .....	184
7.6	Fazit .....	185
<b>8.</b>	<b>Wesentliche Instrumente der Akquisitionsphase</b>	
	<i>(Schäfer/Conzen)</i> .....	186
8.1	Developmentrechnungen .....	186
8.1.1	Residualverfahren/Bauträgermethode .....	186
8.1.2	Investitionsrechnung .....	188
8.2	Vergleich zu Wertermittlungsverfahren der Wertermittlungsver-	
	ordnung .....	194
8.2.1	Vergleichswertverfahren .....	194
8.2.2	Ertragswertverfahren .....	195
8.2.3	Sachwertverfahren .....	195
8.3	Checkliste für den Grundstückserwerb .....	195
8.3.1	Basisdaten und erforderliche Unterlagen .....	196
8.3.2	Baurecht .....	196
8.3.3	Erschließung .....	197
8.3.4	Bodenbeschaffenheit und Altlasten .....	198
8.3.5	Rechte Dritter .....	198
8.3.6	Umfeldbetrachtungen und Besonderheiten .....	198
<b>9.</b>	<b>Systemgesteuertes Projektcontrolling</b> <i>(Löw/Schulz)</i> .....	200
9.1	Aufgaben und Umfang des Projektcontrolling in der Projektent-	
	wicklung .....	200
9.2	Zielgrößen des Projektcontrolling .....	201
9.3	Bedeutung der EDV .....	203
9.4	Systemgestützte Instrumente zur Unterstützung der Kernprozesse	204
9.4.1	Akquisition/Konzeption .....	204
9.4.2	Planung/Realisierung .....	206
9.4.3	Vermarktung .....	209
9.4.4	Immobilien spezifische Instrumente im Überblick .....	210
9.5	Integration der systemgesteuerten Instrumente .....	211
9.5.1	Integration der Instrumente .....	211
9.5.2	Integration der Systeme .....	211
9.6	Standard-Software für die Immobilienbranche .....	213
9.7	Nutzung von Internet-basierenden Lösungen für das Projekt-	
	controlling .....	213
9.7.1	ASP oder „Applikationen aus der Steckdose“ .....	214
9.7.2	Zusammenarbeit von Projektbeteiligten in einem Extranet .....	214
9.7.3	Datenaustausch von Applikationen über das Internet .....	215

# Inhaltsverzeichnis

<b>10. Wesentliche vertragliche und steuerrechtliche Aspekte</b> (Schmidt) . . . . .	216
10.1 Eigentumserwerb . . . . .	216
10.1.1 Kaufgegenstand . . . . .	216
10.1.2 Kaufpreiszahlung und Sicherung des Erwerbers . . . . .	217
10.1.3 Besitzübergabe . . . . .	218
10.1.4 Bestehende Miet- und Pachtverhältnisse . . . . .	219
10.1.5 Sonstige Rechtsmängel . . . . .	219
10.1.6 Sachmängel . . . . .	220
10.2 Optionsrechte . . . . .	221
10.3 Kaufpreisfinanzierung . . . . .	221
10.4 Steuerrecht . . . . .	222
10.4.1 Grunderwerbssteuer . . . . .	222
10.4.1.1 Grunderwerbsteuerpflicht . . . . .	222
10.4.1.2 Bemessungsgrundlage . . . . .	223
10.4.1.3 Steuersatz und Steuerschuldner . . . . .	224
10.4.1.4 Ausnahmen von der Besteuerung . . . . .	225
10.4.1.5 Besonderheiten der GrESt . . . . .	226
10.4.2 Einkommensteuer . . . . .	227
10.4.2.1 „Private Veräußerungsgeschäfte“ . . . . .	228
10.4.2.2 Gewerblicher Grundstückshandel . . . . .	229
10.4.2.3 Erhaltungs- und Herstellungsaufwand . . . . .	230
10.4.3 Körperschaftsteuer . . . . .	231
10.4.4 Gewerbesteuer . . . . .	232
10.4.5 Umsatzsteuer . . . . .	233
10.4.6 Grundsteuer . . . . .	235
<b>Teil 3. Konzeption – Planung</b> . . . . .	237
<b>1. Nutzungskonzepte und architektonische Ausgestaltung</b> (Kern/Bauer/Kelter) . . . . .	237
1.1 Globale Trends und ihre Auswirkungen auf die Büroarbeit . . . . .	237
1.1.1 Globale Vernetzung . . . . .	237
1.1.2 Büro als Wissenszentrum des Unternehmens . . . . .	238
1.1.3 Nutzungskonzepte moderner Informationstechnik . . . . .	238
1.1.4 Mobile Arbeitsprozesse durch die Nutzung moderner Kommunikationstechniken . . . . .	240
1.1.5 Telearbeit . . . . .	241
1.2 Büroraumkonzepte . . . . .	242
1.2.1 Typologie für Bürokonzepte . . . . .	242
1.2.2 Ein-Personen-Zellenbüro . . . . .	244
1.2.3 Mehr-Personen-Zellenbüro . . . . .	246
1.2.4 Kombi-Büro . . . . .	246
1.2.5 Gruppenbüro . . . . .	247
1.2.6 Großraumbüro . . . . .	248

1.3	New Work Konzepte .....	249
1.3.1	Non-territoriales Bürokonzept und Hotelling-Büros .....	249
1.3.2	Creativity Office .....	250
1.4	Nachfrage und Nutzungskonzepte .....	254
1.4.1	Nachfragezyklen einzelner Bürokonzepte .....	254
1.4.2	Kennwerte für den Flächenbedarf von Büroarbeitsplätzen .....	255
1.5	Vorgehensweisen und methodische Ansätze bei der Planung und Realisierung von Büros .....	255
1.5.1	Ganzheitlicher Planungsprozess .....	255
1.5.2	Office Commander – eine softwaregestützte Analyse- und Planungssystematik .....	258
1.6	Neue Qualität der Arbeit – Handlungsfelder und Erfolgsfaktoren für exzellente Büros .....	259
1.6.1	Ergebnisse aus OFFICE 21® Studien .....	261
1.6.2	Office-Excellence-Check – Der Bürotest im Internet .....	264
1.6.2.1	Welche direkten Ergebnisse liefert der Office-Excellence-Check? ..	266
1.6.2.2	Zwischenergebnisse .....	269
<b>2.</b>	<b>Wesentliche Aspekte der Gebäudeplanung (Kern/Bauer/Rief)</b> ..	<b>270</b>
2.1	Geschosstiefe .....	270
2.2	Geschosshöhe .....	271
2.3	Rastermaß .....	271
2.4	Flächenwirtschaftlichkeit .....	272
2.5	Technische Infrastruktur und Ausstattung .....	274
2.5.1	Raumluftkonditionierung .....	274
2.5.2	Beleuchtung .....	276
2.5.3	Raumakustik .....	277
2.5.4	Netzwerkinfrastruktur .....	277
2.5.5	Trennwände .....	279
2.5.6	Sonstige technische Infrastruktur .....	279
2.5.6.1	Brandschutz .....	279
2.5.6.2	Sonnen- und Blendschutz .....	279
2.6	Zentrale Services .....	280
2.7	Nutzungsflexibilität .....	280
2.7.1	Mietflächengrößen und Mietdauern .....	281
2.7.2	Raumzuschnitte auf den Mietflächen .....	282
2.8	Parken und öffentlicher Personennahverkehr .....	282
2.9	Nutzerorientierte Bewertung von Büroimmobilien .....	282
<b>3.</b>	<b>Management für Projektentwicklung und Planung (Bohn)</b> ...	<b>285</b>
3.1	Bisherige und zukünftige Modelle .....	285
3.1.1	Aufgaben des Projektträgers .....	285
3.1.2	Projektsteuerung und Projektmanagement .....	287
3.1.3	Entwicklungsmanagement .....	289
3.1.4	General Management® .....	289

# Inhaltsverzeichnis

3.2	Aufgaben des Entwicklungs- und Projektmanagements . . . . .	290
3.2.1	Entwicklungsmanagement . . . . .	290
3.2.2	Projektmanagement . . . . .	293
3.3	Anforderungen . . . . .	296
3.3.1	Entwicklungsmanagement . . . . .	296
3.3.2	Projektmanagement . . . . .	297
3.4	Honorar- und Vergütungsmodelle . . . . .	298
3.4.1	Entwicklungsmanagement . . . . .	298
3.4.2	Projektmanagement . . . . .	300
3.5	Auswahl und Beauftragung . . . . .	302
3.5.1	Entwicklungsmanagement . . . . .	302
3.5.2	Projektmanagement . . . . .	302
<b>4.</b>	<b>Einbindung der Planungsbeteiligten (Bohn)</b> . . . . .	<b>304</b>
4.1	Definition der Beteiligten . . . . .	305
4.1.1	Projektentwicklung . . . . .	305
4.1.2	Projektplanung . . . . .	305
4.2	Zusammenarbeit des Entwicklungs- und Planerteams . . . . .	306
4.2.1	Projektentwicklung . . . . .	306
4.2.2	Projektplanung . . . . .	306
4.3	Auswahl des Architekten . . . . .	308
4.3.1	Direktbeauftragung . . . . .	308
4.3.2	Durchführung von Wettbewerben . . . . .	310
4.4	Vorgaben und Aufgabenstellung an die Planer . . . . .	312
4.5	Stufen und Ablauf des Entwicklungs- und Planungsprozesses . . . . .	314
4.5.1	Projektentwicklung . . . . .	314
4.5.2	Projektplanung . . . . .	314
4.5.2.1	Vorplanung . . . . .	315
4.5.2.2	Entwurfs- und Genehmigungsplanung . . . . .	318
4.5.2.3	Ausführungsplanung . . . . .	320
<b>5.</b>	<b>Wege der Baurechtschaffung, – Öffentliches Planungs- und Baurecht (Bohn/Heinzmann)</b> . . . . .	<b>323</b>
5.1	Baugesetzbuch . . . . .	323
5.1.1	Überblick über den Regelungsinhalt des BauGB . . . . .	323
5.1.2	Planungsrechtliche Zulässigkeit von Vorhaben . . . . .	323
5.1.2.1	Vorhaben gem. § 29 BauGB . . . . .	323
5.1.2.2	Planungsrechtliche Zulässigkeit . . . . .	324
5.1.2.3	§ 30 Abs. 1 BauGB – Qualifizierter Bebauungsplan . . . . .	325
5.1.2.4	§ 30 Abs. 2 BauGB – Vorhabenbezogener Bebauungsplan . . . . .	325
5.1.2.5	§ 33 BauGB . . . . .	326
5.1.2.6	§ 30 Abs. 3 BauGB – Einfacher Bebauungsplan . . . . .	326
5.1.2.7	§ 31 BauGB – Ausnahmen und Befreiungen . . . . .	327
5.1.2.8	§ 34 BauGB – unbeplanter Innenbereich . . . . .	327
5.1.2.9	§ 35 BauGB – Außenbereich . . . . .	328

5.2	Baurechtschaffung durch Bauleitplanung .....	328
5.2.1	Aufgabe der Bauleitplanung .....	328
5.2.2	Planungshoheit und Grenzen .....	329
5.2.3	Inhaltliche Gestaltung der Bauleitpläne (Ziele) .....	329
5.2.4	Arten von Bauleitplänen .....	329
5.2.4.1	Flächennutzungsplan .....	329
5.2.4.2	Bebauungsplan .....	331
5.2.4.3	Vorhaben-bezogener Bebauungsplan .....	332
5.2.5	Bedeutung der Baunutzungsverordnung (BauNVO) .....	333
5.2.5.1	Art der baulichen Nutzung .....	333
5.2.5.2	Maß der baulichen Nutzung .....	333
5.2.5.3	Bauweise .....	334
5.2.5.4	Beispiele .....	334
5.2.6	Instrumente zur Sicherung der Bauleitplanung .....	335
5.2.6.1	Veränderungssperre (§§ 14, 17 BauGB) .....	335
5.2.6.2	Zurückstellung von Baugesuchen (§ 15 BauGB) .....	335
5.2.6.3	Teilungsgenehmigung .....	336
5.2.6.4	Gemeindliche Vorkaufsrechte .....	336
5.3	Weitere/ergänzende Planungsinstrumente .....	336
5.3.1	Überblick .....	336
5.3.2	Innenbereichssatzungen .....	337
5.3.3	Außenbereichssatzungen .....	337
5.3.4	Erhaltungssatzungen und städtebauliche Gebote .....	338
5.3.5	Städtebauliche Sanierungsmaßnahmen .....	338
5.3.6	Städtebauliche Entwicklungsmaßnahmen .....	339
5.4	public-private-partnership .....	339
5.4.1	Allgemeines .....	339
5.4.2	Vorhaben-bezogener Bebauungsplan .....	340
5.4.3	Städtebauliche Verträge .....	341
5.4.3.1	Typen von städtebaulichen Verträgen .....	342
5.4.3.2	Allgemeine Grundsätze .....	343
5.4.4	Einheimischenmodelle .....	343
5.4.5	Freiwillige Umlegung .....	344
<b>6.</b>	<b>Projektmanagement bis zum Realisierungsbeginn (Bohn) ....</b>	<b>345</b>
6.1	Projektorganisation und -koordination .....	348
6.1.1	Objektgliederung .....	348
6.1.2	Aufbauorganisation .....	350
6.1.3	Ablauforganisation .....	352
6.1.4	Information und Kommunikation .....	354
6.2	Vertragsmanagement .....	359
6.3	Qualitätsmanagement .....	361
6.3.1	Planungsgrundlagen und -vorgaben .....	361
6.3.2	Technisch-Wirtschaftliches Controlling und Energiemanagement .....	363
6.4	Terminmanagement .....	366

## Inhaltsverzeichnis

6.4.1	Durchführung der Terminplanung .....	367
6.4.2	Stufen der Terminplanung .....	371
6.4.3	Darstellung von Terminplänen .....	375
6.4.4	Terminüberwachung und -steuerung .....	378
6.5	Kostencontrolling .....	379
6.5.1	Anforderungen an Kostenermittlungen .....	381
6.5.2	Kostenplanungsverfahren .....	385
6.5.3	Stufen und Ablauf der Kostenplanung .....	386
6.5.4	Kostenüberwachung und -steuerung .....	388
<b>7.</b>	<b>Projektmanagement beim Redewvelopment (Bohn/Harlfinger) ..</b>	<b>391</b>
7.1	Redewvelopment – Projektentwicklung von Bestandsimmobilien ..	392
7.1.1	Chancen des Redewvelopments von Bestandsgebäuden .....	392
7.1.1.1	Standort und Markt .....	393
7.1.1.2	Bestandsschutz .....	393
7.1.1.3	Kapitalbindung .....	394
7.1.2	Risiken der Objektentwicklung von Bestandsgebäuden .....	395
7.1.2.1	Konzeptionsrisiko .....	395
7.1.2.2	Bausubstanrisiko .....	396
7.1.3	Instrumente des Redewvelopments .....	396
7.1.4	Ausblick .....	398
7.2	Besonderheiten des Projektmanagements beim Bauen im Bestand	399
7.2.1	Projektorganisation .....	399
7.2.1.1	Aufbaustruktur .....	399
7.2.1.2	Projektbeteiligte .....	399
7.2.2	Vertragsmanagement .....	400
7.2.2.1	Entwickeln einer projektbezogenen Vergabestrategie .....	400
7.2.2.2	Vorbereitung und Überwachung der Planer- und Beraterverträge	400
7.2.2.3	Besonderheiten der Planerverträge und -vergütungen .....	401
7.2.3	Qualitätsmanagement .....	402
7.2.3.1	Genehmigungsmanagement .....	402
7.2.3.2	Mieterinformations- und Integrationskonzepte .....	403
7.2.3.3	Erarbeitung eines Baulogistikkonzeptes .....	403
7.2.3.4	Kontrolle von Planung, Ausschreibung, Vergabe sowie Bauausführung .....	404
7.2.4	Kostencontrolling .....	405
7.2.4.1	Problempunkte der Kostenermittlung bei Baumaßnahmen im Bestand .....	405
7.2.4.2	Einzel-Faktoren .....	405
7.2.5	Terminmanagement .....	406
7.2.5.1	Problempunkte des Terminmanagements bei Baumaßnahmen im Bestand .....	407
7.2.5.2	Konsequenzen für das Terminmanagement bei Baumaßnahmen im Bestand .....	408

<b>8.</b>	<b>Wesentliche vertragliche Aspekte</b> ( <i>Heilmann</i> )	410
8.1	Rechtliche Beratung in der Planungs- und Realisierungsphase	410
8.2	Verträge mit Architekten und Sonderfachleuten – ein Überblick	410
8.3	Architektenvertrag	411
8.3.1	Werkvertragscharakter, Haftungsgemeinschaft mit Bauunternehmer	411
8.3.2	Formfreier Abschluss	412
8.3.3	Koppelungsverbot	413
8.3.4	Gegenstand der Beauftragung des Architekten	413
8.3.4.1	Keine höchstpersönliche Leistungspflicht	413
8.3.4.2	Leistungsumfang des Architekten	413
8.3.5	Vergütung des Architekten	414
8.3.6	Pflichten des Architekten	416
8.3.7	Abnahme und Gewährleistung der Architektenleistung	419
8.3.8	Vorzeitige Auflösung des Architektenvertrages	421
8.3.9	Urheberrecht des Architekten	421
8.4	Ingenieurvertrag	422
<b>Teil 4.</b>	<b>Realisierung</b>	425
<b>1.</b>	<b>Einführung</b> ( <i>Weiss</i> )	425
<b>2.</b>	<b>Vergabe von Bauleistungen</b> ( <i>Weiss</i> )	431
2.1	Vergabeart	436
2.1.1	Einzelvergabe	436
2.1.2	Paketvergabe	438
2.1.3	Generalunternehmer-Vergabe (GU-Vergabe)	439
2.1.4	Construction Management	441
2.1.5	Generalübernehmer-Vergabe (GÜ-Vergabe)	442
2.1.6	Garantierter Maximum Preis (GMP)-Vertrag	442
2.1.7	Mischformen	445
2.1.8	Auswahl der geeigneten Vergabeart	446
2.2	Ausschreibung von Bauleistungen	446
2.2.1	Leistungsbeschreibung mit Leistungsverzeichnissen	447
2.2.2	Leistungsbeschreibung mit Leistungsprogramm	450
2.2.3	Pläne	452
2.2.4	Leitdetails	453
2.2.5	Auswahl der geeigneten Ausschreibungsart	454
2.3	Grundlagen der Vergabe	455
2.3.1	Vertrag	456
2.3.2	Anlagen	465
2.3.3	Leistungsbeschreibung	466
2.3.4	Pläne	466
2.4	Vergabe	466
2.4.1	Vergabeverfahren	467

## Inhaltsverzeichnis

2.4.2	Auswertung der Angebote .....	468
2.4.3	Vergabeverhandlung .....	468
2.4.4	Vertragsabschluss .....	469
2.5	Zusammenfassung .....	470
<b>3.</b>	<b>Vorbereitende Baumaßnahmen (Weiss)</b> .....	<b>471</b>
3.1	Abbruch .....	471
3.2	Altlastensanierung/Kampfmittelbeseitigung .....	473
3.3	Medienverlegung .....	475
3.4	Erschließung .....	476
<b>4.</b>	<b>Termin-, Kosten- und Qualitätsmanagement im Rahmen der Baurealisierung (Weiss)</b> .....	<b>477</b>
4.1	Terminmanagement .....	478
4.1.1	Vertragliche Voraussetzungen .....	479
4.1.2	Tools .....	479
4.1.3	Aufstellen von Terminplänen .....	480
4.1.4	Überwachung von Terminplänen .....	482
4.1.5	Anpassen von Terminplänen .....	483
4.2	Kostenmanagement .....	484
4.2.1	Vertragliche Voraussetzungen .....	484
4.2.2	Tools .....	485
4.2.3	Budgetplanung .....	486
4.2.4	Überwachen der Kosten/Kostenkontrolle .....	487
4.2.5	Anpassen des Budgets .....	488
4.3	Nachtragsmanagement .....	489
4.3.1	Vertragliche Voraussetzungen .....	489
4.3.2	Tools .....	491
4.3.3	Nachtragsverfahren .....	492
4.3.4	Prüfung von Nachträgen .....	493
4.3.5	Beauftragung von Nachträgen .....	493
4.3.6	Anweisungsrecht des AG .....	494
4.3.7	Budgetanpassung .....	494
4.3.8	Vermeidung von Nachträgen .....	495
4.4	Qualitätsmanagement .....	497
4.4.1	Vertragliche Voraussetzungen .....	497
4.4.2	Tools .....	499
4.4.3	Arten des Qualitätsmanagements .....	500
4.4.3.1	Bauleitung .....	500
4.4.3.2	Oberbauleitung .....	502
4.4.3.3	Künstlerische Oberbauleitung .....	503
4.4.4	Prüfung auf Übereinstimmung mit dem Bestellwerk .....	503
4.4.5	Prüfung auf Übereinstimmung mit den Regeln der Technik .....	504
4.4.6	Planprüfung/Planfreigabe .....	505
4.4.7	Mängelrüge .....	506



4.4.8	Dokumentation .....	507
4.5	Vertragsanpassung .....	508
4.6	Krisenmanagement .....	508
4.7	Berichtswesen .....	510
4.8	Projektbesprechungen .....	511
<b>5.</b>	<b>Mietermanagement während der Realisierungsphase (Weiss)</b> .	<b>513</b>
5.1	Vertragliche Voraussetzungen .....	513
5.2	Mieterhandbuch .....	515
5.3	Mieterbetreuung .....	517
5.4	Leistungsänderung durch den Mieter .....	518
5.5	Übergabe an den Mieter .....	519
<b>6.</b>	<b>Abnahme der Bauleistungen und Gewährleistungs-</b>	
	<b>verfolgung (Weiss)</b> .....	<b>520</b>
6.1	Rechtliche Voraussetzungen .....	520
6.2	Abnahmehandbuch .....	521
6.3	Technische Vorbegehungen .....	523
6.4	Formelle Abnahme .....	523
6.5	Bestandsunterlagen .....	524
6.6	Mängelbeseitigung .....	526
6.7	Gewährleistungsverfolgung .....	526
<b>7.</b>	<b>Wesentliche vertragliche und steuerrechtliche Aspekte</b>	
	<b>(Heilmann)</b> .....	<b>528</b>
7.1	Verträge mit bauausführenden Unternehmen – ein Überblick ....	528
7.1.1	Generalunternehmervertrag, Generalübernehmervertrag, Nachunternehmervertrag .....	528
7.1.2	Werkvertrag nach BGB, Bauvertrag nach VOB .....	530
7.1.3	Baubetreuungsvertrag .....	531
7.1.4	Projektsteuerungsvertrag .....	532
7.1.5	Projektentwicklungsvertrag .....	533
7.2	Einzelthemen .....	534
7.2.1	Formvorschriften .....	534
7.2.2	Vergütungsformen .....	535
7.2.2.1	Einheitspreisvertrag .....	535
7.2.2.2	Pauschalpreisvertrag .....	536
7.2.2.3	Festpreisvertrag .....	538
7.2.2.4	„GMP“-Vertrag .....	538
7.2.3	Fälligkeit der Vergütung .....	539
7.2.4	Zahlungseinbehalte, Sicherheitsleistungen .....	540
7.2.5	Vertragsstrafen .....	543
7.2.6	Abnahme und Gewährleistung der Bauleistung .....	544
7.2.7	Beendigung des Bauvertrages .....	547
7.2.8	Streitvermeidung/Streitentscheidung .....	548

## Inhaltsverzeichnis

7.3	Steuerfolgen bei Bauverträgen . . . . .	549
7.3.1	Vergütungen für Bauleistungen als Gegenstand der Grunderwerbsteuer . . . . .	549
7.3.2	Umsatzsteuerpflicht von Bauleistungen . . . . .	549
7.3.3	Bauwerk als Wirtschaftsgut/Bauleistungen für Wirtschaftsgüter . .	550
7.3.4	Steuerabzug für inländische und ausländische Bauunternehmen . .	551
<b>Teil 5. Vermarktung . . . . .</b>		<b>553</b>
<b>1.</b>	<b>Immobilienmarketing (Milzkott) . . . . .</b>	<b>553</b>
1.1	Produkt und Vermarkter . . . . .	553
1.1.1	Projekt-Marketing . . . . .	553
1.1.2	Standortmarketing . . . . .	554
1.1.3	Vermarktung des Projektentwicklers . . . . .	555
1.1.4	Alle wirken mit beim Marketing . . . . .	556
1.1.5	Vertrieb mit Maklern . . . . .	556
1.2	Kommunikationskonzept . . . . .	557
1.2.1	Immobilienkommunikation im Wandel . . . . .	557
1.2.1.1	Kommunikationsstrategie . . . . .	558
1.2.1.2	Konkurrenz- und Zielgruppenanalyse . . . . .	558
1.2.1.3	Definition der Zielgruppen und Szenen . . . . .	559
1.2.1.4	Szenen . . . . .	559
1.2.2	Vom Projekt zum Produkt . . . . .	560
1.2.2.1	USP . . . . .	560
1.2.2.2	Corporate Identity – CI . . . . .	561
1.2.2.3	Name von Objekt und Standort . . . . .	561
1.2.2.4	Corporate Design – CD . . . . .	561
1.2.2.5	Kommunikation . . . . .	562
1.2.2.6	Positionieren und Branding . . . . .	563
1.2.2.7	Corporate Behaviour . . . . .	563
1.3	Maßnahmenplan . . . . .	563
1.3.1	Strategie . . . . .	564
1.3.2	Maßnahmen . . . . .	564
1.3.3	Zeitplan und Budget . . . . .	565
1.3.4	Beispiel für eine erste Phase des Standort- und Projektmarketings	566
1.4	Kommunikation in der Planungsphase . . . . .	567
1.4.1	Win-Win-Situationen schaffen . . . . .	567
1.4.2	Kritik an Großvorhaben ist programmiert . . . . .	568
1.4.3	In Szenarien denken . . . . .	569
1.4.4	Mediation . . . . .	570
1.5	Baustellenmarketing . . . . .	571
1.5.1	Bauzaun . . . . .	572
1.5.2	Bau- und Imageschilder . . . . .	572
1.5.3	Aussichtsplattform, Kräne . . . . .	573

1.5.4	Ausstellung, Marketingsuite, Infocenter .....	573
1.5.5	Musterbüro und -wohnung .....	574
1.6	Events prägen das Projekterlebnis .....	574
1.6.1	Spatenstich .....	575
1.6.1.1	Die Inszenierung .....	575
1.6.1.2	Reden .....	576
1.6.2	Grundsteinlegung .....	576
1.6.3	Richtfest .....	577
1.6.4	Eröffnung und Fertigstellung .....	577
1.6.5	Vertriebsereignisse .....	577
1.6.6	Beteiligung Dritter, kulturelle Imagetransfers .....	578
1.6.7	Kunst am Bau .....	578
1.6.8	Publikumswirksame Attraktionen .....	578
1.6.9	Give-aways .....	579
1.6.10	Dokumentation .....	580
1.6.11	Budgets für Events .....	580
1.7	Umgang mit den Medien .....	580
1.7.1	Öffentlichkeitsarbeit/PR .....	580
1.7.2	Umgang mit Journalisten .....	581
1.7.3	News: Kurz und auf den Punkt .....	581
1.7.4	Medien .....	581
1.7.5	Mediendatei .....	582
1.7.6	Weg der Information .....	582
1.7.7	Medienhandbücher, Dienstleister .....	583
1.7.8	Presseeinladung, -mitteilung .....	583
1.7.9	Pressekonferenz .....	584
1.7.10	Pressematerial, -mappe .....	584
1.7.11	Krisen-PR: Schlechte Nachrichten gut verkaufen .....	585
1.7.12	Checkliste für Krisen-PR .....	586
1.8	Werbung .....	587
1.8.1	Werben für Produkt und Projektentwickler .....	587
1.8.2	Schritte zur kreativen Ansprache .....	587
1.8.3	Wo und wie werben? .....	587
1.8.4	Website .....	588
1.8.5	Immobilienportale .....	588
1.8.6	Anzeigen .....	589
1.8.7	Eigene Drucksachen .....	590
1.8.8	Verkaufsförderung .....	590
1.8.9	Auswahl der Kommunikations-Agentur .....	590
1.9	Dialog mit dem Kunden .....	592
1.9.1	Von AIDA zur Interaktion .....	592
1.9.2	Aufbau und Pflege einer Adressdatei .....	593
1.9.3	Telefonmarketing .....	593

# Inhaltsverzeichnis

<b>2.</b>	<b>Vermietung und Vermarktung im Rahmen der Projektentwicklung (Brühl/Menke/Straub)</b>	<b>595</b>
2.1	Einführung	595
2.2	Erfolgsfaktoren der Projektentwicklung	597
2.2.1	Vertriebskompetenz	597
2.2.1.1	Projektentwickler	597
2.2.1.2	Immobilienberatungsunternehmen	598
2.2.1.3	Marketingagentur	598
2.2.2	Baukompetenz	598
2.2.2.1	Developer	599
2.2.2.2	Standortprofile	599
2.2.2.3	Baurecht	599
2.2.3	Kapitalkompetenz	600
2.2.3.1	Nutzer	600
2.2.3.2	Finanzierung	600
2.2.3.3	Investor	601
2.3	Rahmenbedingungen des Marktes	602
2.3.1	Angebot und Nachfrage	602
2.3.1.1	Eine Idee sucht Kapital und Standort	602
2.3.1.2	Projektentwickler und Immobilienberater	602
2.3.1.3	Trends in der Immobilienwirtschaft	603
2.3.2	Konkurrenz und Zielgruppe	605
2.3.2.1	Wettbewerbsanalyse	605
2.3.2.2	Zielgruppenanalyse	605
2.3.2.3	Standortanalyse	605
2.3.3	Immobilie	606
2.3.3.1	Projektentwicklung	606
2.3.3.2	Revitalisierung	607
2.3.3.3	Redevelopment	608
2.4	Vermietung und Vermarktung	609
2.4.1	Projektbegleitende Vermarktung	609
2.4.1.1	Grundlagen der Vermietung und Vermarktung	609
2.4.1.2	Vermietungs- und Vermarktungsphasen	612
2.4.1.3	Funktion des Immobilienberaters	612
2.4.2	Anforderungen des Nutzers an die Büroimmobilie	614
2.4.2.1	Standortentscheidung	614
2.4.2.2	Flächeneffektivität und -effizienz	615
2.4.2.3	Head of Terms	617
2.4.3	Marketingplan	618
2.4.3.1	Phase I – Informationsbeschaffung	618
2.4.3.2	Phase II – Produktpositionierung	619
2.4.3.3	Phase III – Produktmarketing	620
2.5	Fazit und Ausblick	620

<b>3.</b>	<b>Immobilienverkauf im Rahmen der Projektentwicklung</b>	
	<i>(Brühl/Schelsky/Pilz)</i> . . . . .	622
3.1	Abgrenzung des Themas und Gang der Untersuchung . . . . .	622
3.2	Grundlagen der Immobilieninvestition . . . . .	622
3.2.1	Generelle Aspekte der Immobilieninvestition . . . . .	622
3.2.1.1	Anlageklasse Immobilie . . . . .	622
3.2.1.2	Rahmendaten des Immobilieninvestmentmarktes . . . . .	623
3.2.2	Grundlagen der Investorenentscheidung . . . . .	625
3.2.2.1	Nutzungsarten im Überblick . . . . .	625
3.2.2.2	Anlageformen im Überblick . . . . .	629
3.2.2.3	Immobilieninvestoren im Überblick . . . . .	634
3.2.2.4	Einflussparameter der Anlageentscheidung . . . . .	638
3.3	Werttreiber der Projektentwicklung . . . . .	647
3.3.1	Verkaufstiming . . . . .	647
3.3.1.1	Optimaler Markteintritt . . . . .	647
3.3.1.2	Optimale Projektphase . . . . .	648
3.3.2	Implementierung wertsteigernder Maßnahmen . . . . .	652
3.3.2.1	Bauliche Optimierung des Projektes . . . . .	652
3.3.2.2	Wirtschaftliche Optimierung des Projektes . . . . .	653
3.3.3	Optimierung des Verkaufsprozesses . . . . .	655
3.4	Veräußerungsprozess . . . . .	657
3.4.1	Anlässe und Ziele . . . . .	657
3.4.2	Vorbereitende Maßnahmen . . . . .	657
3.4.2.1	Projektorganisation . . . . .	657
3.4.2.2	Bestandsaufnahme und Vendor Due Diligence . . . . .	659
3.4.3	Durchführung der Veräußerung . . . . .	663
3.4.3.1	Verfahrensschritte . . . . .	663
3.5	Schlussbemerkung . . . . .	667
<b>4.</b>	<b>Wesentliche vertragliche und steuerrechtliche Aspekte</b>	
	<i>(Jüngst)</i> . . . . .	672
4.1	Mietvertrag . . . . .	672
4.1.1	Vertragsanbahnung . . . . .	672
4.1.2	Voraussetzungen . . . . .	675
4.1.2.1	Definition . . . . .	675
4.1.2.2	Vertragsvereinbarung . . . . .	676
4.1.2.3	Formularverträge . . . . .	678
4.1.3	Gestaltungsmöglichkeiten . . . . .	679
4.1.3.1	Mietzeit . . . . .	680
4.1.3.2	Mietzins . . . . .	680
4.1.3.3	Rechtsübergang . . . . .	682
4.1.3.4	Mietgegenstand . . . . .	683
4.1.3.5	Form . . . . .	683
4.1.4	Steuerrechtliche Aspekte . . . . .	684

## Inhaltsverzeichnis

4.2	Weitere Vermarktungsmöglichkeiten .....	686
4.2.1	Grundstückskaufvertrag bei fertiggestelltem Gebäude .....	686
4.2.2	Bauträgervertrag .....	687
4.2.3	Generalübernehmermodell .....	688
4.2.4	Geschlossener Immobilienfonds .....	689
4.2.5	Verkauf der Objektgesellschaft .....	691
4.3	Zusammenarbeit mit Maklern .....	692
<hr/>		
	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	695