

Schäfer/Conzen  
Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung



# 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; Dr. Georg Conzen, Düsseldorf; Klaus Dederichs, Stuttgart; Ralf Euling, München; Dr. Christiane Gebhardt, St. Gallen/Schweiz; Dr. Sebastiaan Gerards, Aachen; Dr. Frank Geyer, Frankfurt am Main; Prof. Dr. Thomas Harlfinger, München; Norbert Hermanns, Aachen; Hermann Horster, Hamburg; 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; Sonia Knorr, Berlin; Moritz Koppe, München; Daniel Kwasniewski, Hamburg; Jörg Lamers, Frankfurt am Main; Dr. Georg Reutter, Hamburg; Dr. Chris Richter, Düsseldorf; 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; Tarkan Straub, Frankfurt am Main; Peter Valy, München; Andreas Völker, Frankfurt am Main; Carsten H. Vollnberg, Hamburg

5. Auflage 2024



Zitiervorschlag:  
Schäfer/Conzen Immobilien-Projektentwicklung-HdB/Bearbeiter § ... Rn. ...

**beck.de**

ISBN 978 3 406 81285 9

© 2024 Verlag C.H.Beck oHG  
Wilhelmstraße 9, 80801 München  
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH  
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza  
Satz: Druckerei C.H.Beck Nördlingen  
(Adresse wie Verlag)  
Umschlag: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie



[chbeck.de/nachhaltig](https://chbeck.de/nachhaltig)

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

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.  
Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses Werkes  
zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.

## **Vorwort zur 5. Auflage**

Es ist wieder so weit. Nach rund 5 Jahren, in denen sich die 4. Auflage bei den Leserinnen und Lesern großer Beliebtheit erfreute und wiederum ausverkauft ist, haben wir gemeinsam mit den Autoren eine neue Auflage erstellt. Diese wurde vollständig aktualisiert und in einzelnen Bereichen erweitert. Zudem wurde das Thema Nachhaltigkeit als eigenständiges Thema aufgenommen und in einigen Kapiteln des Buches ergänzt. Dieses Thema hat das Geschäftsfeld der Projektentwicklung stark durchdrungen und es kann – mit dem richtigen Augenmaß angewendet – den Projektentwicklern in dem Streben nach wirtschaftlichen und ressourcenschonenden Immobilien gute Dienste leisten.

Die Immobilien-Projektentwicklung besitzt nicht nur große wirtschaftliche, sondern auch erhebliche gesellschaftliche Relevanz. Sie sollte daher auf Basis eines fundierten Know-hows durchgeführt werden. Wie wichtig dieses Know-how ist, zeigt sich auch und gerade dann, wenn sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen verändern und die Akteure der Projektentwicklung vor Herausforderungen stehen, die ein fundiertes Fachwissen erfordern.

Es würde uns freuen, wenn wir zum Know-how-Aufbau unseren Beitrag leisten können und den Leserinnen und Lesern wieder ein umfassendes und informatives Buch zum Thema Projektentwicklung aufbereiten konnten. Im Rahmen der Erstellung dieser Auflage sind wir wieder unserem Leitgedanken gefolgt und haben von renommierten Experten ein Handbuch aus ihrer Praxis für die Praxis erstellen lassen.

Bad Homburg v. d. Höhe/Düsseldorf im Juli 2024

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. EUR. 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



# Inhaltsübersicht

<b>Vorwort</b> .....	V
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	XXXI
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	XXXVII
<b>Autorenverzeichnis</b> .....	XLI
<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> .....	9
§ 4 Ausbildungsstätten für Projektentwickler <i>(Harlfinger)</i> .....	11
§ 5 Volkswirtschaftliche Bedeutung der Immobilien-Projektentwicklung <i>(Just)</i> .....	29
§ 6 Projektentwicklung im Bestandsportfolio aus Unternehmensicht <i>(Blümm)</i> .....	39
§ 7 Baulandentwicklung <i>(Röhrig)</i> .....	57
§ 8 Redevelopment von Bestandsimmobilien – Bauen im Dialog <i>(Gerards/Hermanns)</i> .....	73
§ 9 Rating von Projektentwicklungen und von Projektentwicklungs- gesellschaften <i>(Knorr)</i> .....	83
§ 10 Operatives Controlling als integraler Bestandteil des Risiko Manage- ment Systems <i>(Gebhardt)</i> .....	91
<b>Teil 2 Akquisition</b> .....	105
§ 11 Grundlagen der Investitionsentscheidung <i>(Schäfer/Conzen)</i> .....	105
§ 12 Grundstücks-, Standort- und Marktanalyse <i>(Schneider/Völker)</i> .....	117
§ 13 Formen der Grundstücksakquisition und -sicherung <i>(Kadesch)</i> .....	139
§ 14 Public Private Partnership <i>(Schulte Strathaus/Schümann)</i> .....	151
§ 15 Projektentwicklungspartnerschaften <i>(Fritz/Kadesch)</i> .....	175
§ 16 Besonderheiten beim Grundstückskauf von und bei der Zusammen- arbeit mit Kommunen <i>(Kadesch)</i> .....	183
§ 17 Finanzierung von Immobilien-Projektentwicklungen <i>(Reutter/Jordan/         Vollnberg)</i> .....	191
§ 18 Alternative Projektfinanzierungen außerhalb der Bankenwelt <i>(Rissel)</i> .	217
§ 19 Wesentliche Instrumente der Akquisitionsphase <i>(Schäfer/Conzen)</i> ....	253
§ 20 Digitalisierung – Customized Smart Building <i>(Dederichs/Richter)</i> ....	267
§ 21 Systemgesteuertes Projektcontrolling <i>(Koppe)</i> .....	283
§ 22 Immobilienerwerb, wesentliche vertragliche Aspekte <i>(Lamers)</i> .....	295
§ 23 Steuerrechtliche Aspekte des Immobilienerwerbs <i>(Jakob/Geyer)</i> ....	305
<b>Teil 3 Konzeption und Planung</b> .....	327
§ 24 Nutzungskonzepte und architektonische Ausgestaltung von Büro- gebäuden <i>(Jurecic/Rief)</i> .....	327
§ 25 Nachhaltigkeit, Green Building und Zertifizierung <i>(Bode/Horster)</i> ...	367
§ 26 Management für Projektentwicklung und Planung <i>(Harlfinger)</i> .....	385
§ 27 Einbindung der Planungsbeteiligten <i>(Harlfinger)</i> .....	401

## Inhaltsübersicht

---

§ 28 Wege der Baurechtschaffung - Öffentliches Planungs- und Baurecht ( <i>Harlfinger</i> ) .....	421
§ 29 Projektmanagement bis zum Realisierungsbeginn ( <i>Harlfinger</i> ) .....	441
§ 30 Redevelopment ( <i>Harlfinger</i> ) .....	485
§ 31 Wesentliche vertragliche Aspekte ( <i>Euling</i> ) .....	503
<b>Teil 4 Realisierung</b> .....	521
§ 32 Vergabe von Bauleistungen ( <i>Schulte Strathaus/Schümann</i> ) .....	521
§ 33 Vorbereitende Baumaßnahmen ( <i>Schulte Strathaus/Schümann</i> ) .....	559
§ 34 Managementleistungen im Rahmen der Baurealisierung ( <i>Schulte Strathaus/Schümann</i> ) .....	565
§ 35 Mietermanagement während der Realisierungsphase ( <i>Schulte Strathaus/Schümann</i> ) .....	597
§ 36 Abnahme der Bauleistungen und Gewährleistungsverfolgung ( <i>Schulte Strathaus/Schümann</i> ) .....	603
§ 37 Wesentliche vertragliche und steuerrechtliche Aspekte ( <i>Euling</i> ) .....	611
<b>Teil 5 Vermarktung</b> .....	639
§ 38 Immobilienmarketing ( <i>Kwasniewski</i> ) .....	639
§ 39 Vermietung und Vermarktung im Rahmen der Projektentwicklung ( <i>Straub</i> ) .....	663
§ 40 Immobilienverkauf im Rahmen der Projektentwicklung ( <i>Valy</i> ) .....	683
§ 41 Wesentliche vertragliche und steuerrechtliche Aspekte ( <i>Jüngst</i> ) .....	719
<b>Sachverzeichnis</b> .....	739

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	V
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	XXXI
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	XXXVII
<b>Autorenverzeichnis</b> .....	XLI
<b>Teil 1 Einführung</b> .....	1
<b>§ 1 Definition und Abgrenzung der Immobilien-Projektentwicklung</b> <i>(Schäfer/Conzen)</i> .....	1
I. Begriff .....	1
II. Arbeitsinhalte .....	2
III. Abgrenzung .....	2
1. Projektmanagement .....	2
2. Projektsteuerung .....	3
3. Facility-Management .....	3
<b>§ 2 Beginn und Ablauf einer Immobilien-Projektentwicklung</b> <i>(Schäfer/Conzen)</i> .....	5
I. Projektidee/Analysephase .....	5
II. Projektkonzeption .....	6
III. Bauvorbereitung/Vermietung .....	7
IV. Projektrealisierung/Verkauf .....	7
V. Post-completion-audit .....	8
<b>§ 3 Anforderungen an den Projektentwickler</b> <i>(Schäfer/Conzen)</i> .....	9
I. Typus/Know-how .....	9
II. Persönlichkeit/Arbeitsweise .....	10
<b>§ 4 Ausbildungsstätten für Projektentwickler</b> <i>(Harlfinger)</i> .....	11
I. Ausgangssituation .....	12
1. Das Tätigkeitsfeld des Projektentwicklers .....	12
2. Notwendigkeit zur gezielten Ausbildung .....	13
II. Grundausbildung .....	14
1. Überblick .....	14
2. Universitäten .....	14
a) Technische Universität Berlin .....	14
b) Technische Universität Dortmund .....	15
c) Technische Universität Darmstadt .....	15
d) Karlsruher Institut für Technologie (KIT) .....	16
e) Rheinland-Pfälzischen Technischen Universität Kaiserslautern- Landau .....	16
f) Technische Universität München .....	16
g) Universität Regensburg/IREBS .....	17
h) Universität Stuttgart .....	17
i) Technische Universität Braunschweig .....	18
3. Fachhochschulen .....	18
a) Hafencity Universität Hamburg .....	18
b) Hochschule 21 .....	18
c) Technische Hochschule (TH) Aschaffenburg .....	19

d) Hochschule für Technik und Wirtschaft, Berlin .....	19
e) Hochschule für Wirtschaft und Recht, Berlin .....	19
f) Hochschule Biberach .....	20
g) Hochschule Bochum .....	20
h) Fachhochschule Darmstadt .....	21
i) Fachhochschule Hildesheim/Holzminde n/Göttingen .....	21
j) Jade Hochschule Wilhelmshaven/Oldenburg/Elsfleth .....	21
k) Hochschule Mittweida .....	22
l) Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen ..	22
m) Hochschule Anhalt (FH) .....	22
n) Duale Hochschule Stuttgart .....	23
III. Weiterbildung .....	23
1. Überblick .....	23
2. Universitäten .....	23
a) Technische Universität Berlin .....	23
b) Deutsche Immobilien Akademie an der Universität Freiburg (DIA) .....	24
c) Technische Universität Dresden/EIPOS .....	25
d) Bergische Universität Wuppertal .....	25
3. Fachhochschulen .....	26
a) Hochschule für Technik und Wirtschaft, Berlin .....	26
b) Akademie der Hochschule Biberach .....	26
4. Sonstige Einrichtungen .....	27
a) Akademie der Immobilienwirtschaft (ADI) .....	27
b) EBZ Business School .....	27
c) IRE   BS Immobilienakademie GmbH .....	28
IV. Zusammenfassung und Ausblick .....	28
<b>§ 5 Volkswirtschaftliche Bedeutung der Immobilien-Projektentwicklung</b>	
<i>(Just)</i> .....	29
I. Einleitung .....	29
II. Die Bauwirtschaft in der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung .....	30
1. Struktur und Volumen der Bauinvestitionen .....	30
2. Entwicklung und Prognose für Deutschland .....	32
III. Projektentwicklung im Zuge steigender Zinsen .....	33
IV. Die Bauwirtschaft im Konjunkturverlauf .....	35
V. Der Projektentwickler als Entrepreneur .....	37
VI. Schlussbemerkungen .....	37
VII. Literatur .....	38
<b>§ 6 Projektentwicklung im Bestandsportfolio aus Unternehmersicht</b>	
<i>(Blümm)</i> .....	39
I. Unterschiedliche Ideologien des Bestandshalters und des Projektentwicklers .....	40
II. Die Managementdisziplinen des Bestandshalters .....	40
III. Wertschöpfungsmöglichkeiten im Gebäudebestand .....	41
IV. Abgrenzung Redevelopment .....	42
V. Ausgangslage Bestandsportfolio .....	42
VI. Gründe für ein Redevelopment durch den Bestandhalter – „Die Immobilie ist eh da“ .....	43
VII. Unternehmensstrategien „Projektentwicklung“ des Bestandshalters ...	44
1. Strategie „Projektentwicklung als Teil des Asset Managements“ ...	44
2. Strategie „Rendite-Kicker“ .....	44

3. Strategie „Wertschöpfungsmotor“ .....	45
4. Kombinierte Strategien .....	45
VIII. Vorteile der internen Projektentwicklung für den Bestandshalter .....	45
1. Ausdehnung des unternehmerischen Entscheidungs- und Handlungsspielraums .....	45
2. Gewinnabschöpfung .....	45
3. Entfall Transaktionskosten – Kostenersparnis .....	45
4. Bestandsrevitalisierung und Portfolio-Verjüngung .....	46
5. Füllen der Pipeline .....	46
6. Erschließung zusätzlicher Pipelines .....	46
7. Ausschöpfen von Marktzyklen .....	46
8. Ertragswertoptimierung und außerordentliche Projektrealisierungsgewinne .....	47
9. Optimierung der Prozessorganisation .....	47
10. Unterstreichung der Immobilienkompetenz .....	47
IX. Nachteile der internen Projektentwicklung für den Bestandshalter .....	47
1. Aufbau eigener Personal-Kapazitäten .....	47
2. Marktwahrnehmung als Projektentwickler .....	48
3. Steigende Fehlertoleranz .....	48
4. Hereinnahme von Risiken .....	48
X. Risikounterschiede Neubauentwicklung zu Redevelopment .....	48
1. Einzelne Risiken im Redevelopment entfallen .....	49
2. Zusätzliche Risiken im Redevelopment entstehen .....	49
3. Komplexität steigt erheblich an .....	50
XI. Organisationsformen des Unternehmens .....	50
1. Der Asset-Manager als Projektentwickler – „Das machen wir einfach mit“ .....	50
2. Integrierte Modelle – Bestandshalter ergänzt sich mit einzelnen Projektentwicklern .....	51
3. Integrierte Modelle – Bestandshalter mit Projektentwicklungsabteilung .....	52
4. Externe Modelle – Bestandshalter mit eigenem Projektentwicklungsunternehmen .....	52
5. Externe Modelle – Bestandshalter in Zusammenarbeit mit „fremden“ Projektentwicklern .....	53
XII. Strategische Anforderungen an den Bestandshalter für die Projektentwicklung .....	53
1. Fokussierung und Spezialisierung .....	53
2. Wachstumsfreundliche Strukturen .....	53
3. Fungibilität am Miet- und Investmentmarkt .....	54
4. Gibt es „ideale“ Projektgrößen? .....	54
XIII. Risikominimierung und Risikooptimierung .....	54
1. Systematische Reduzierung der Bewertungsrisiken und fundierte Szenarien für das Asset Management .....	54
2. Optimierung des Kapitalaufwands durch Projektentwickler-Know-how .....	55
XIV. Erfolgreiches Schnittstellenmanagement .....	55
XV. Projektentwicklung im Bestandsportfolio – Fluch oder Segen? .....	56

<b>§ 7 Baulandentwicklung (Röhrig)</b> .....	57
I. Vorgaben und Rahmenbedingungen .....	57
1. Verfahren zur Definition der Entwicklungsziele .....	60
2. Entwicklungsschritt: Projektentwicklung .....	62
3. Liegenschaften/Bodenmanagement .....	62
II. Erschließung .....	66
III. Vermarktung .....	68
IV. Städtebauliche Kalkulation .....	70
<b>§ 8 Redevelopment von Bestandsimmobilien - Bauen im Dialog (Gerards/ Hermanns)</b> .....	73
I. Einleitung .....	73
II. Entscheidungskriterien für das Bauen im Bestand .....	74
III. Kommunale Belange und mögliche Hürden .....	75
IV. Praxisbeispiele .....	76
1. St. Elisabeth: ehemalige Kirche wird zur DIGITAL CHURCH ...	76
2. O-Werk: Altes Industriemonument wird zum Innovation Campus	78
3. Karmeliterhöfe: Moderne Büros im früheren Polizeipräsidium ....	80
V. Fazit .....	81
<b>§ 9 Rating von Projektentwicklungen und von Projektentwicklungs- gesellschaften (Knorr)</b> .....	83
I. Einführung .....	83
II. Relevante Risikofaktoren im Rating .....	83
1. Finanzielle Risiken .....	84
2. Markt- und Nachfragerisiken .....	84
3. Managementrisiken – Governance 85	
4. Nachhaltigkeit und Umweltverträglichkeit .....	85
III. Relevanz für Projektentwicklungen in indirekten Immobilienanlagen .	86
IV. Das Scope Fondsrating .....	87
1. Cashflow-Annahmen .....	89
2. Ratingveröffentlichung .....	89
<b>§ 10 Operatives Controlling als integraler Bestandteil des Risiko Manage- ment Systems (Gebhardt)</b> .....	91
I. Erst die Strategie, dann die Rendite ... ..	91
II. Controlling als Element des Risiko Management Systems .....	93
III. Projektcontrolling als Unterstützung des Projektmanagers und der Unternehmensleitung .....	93
IV. Anforderungen an die Berichterstattung: Die Stakeholder .....	94
V. Häufige (Fehl-)Entwicklungen im Projektcontrolling .....	95
1. Unklare Projektdefinition .....	95
2. Zementieren gängiger Praxis .....	95
3. Erfüllen rechtlicher Anforderungen an ein Frühwarnsystem .....	95
4. Unflexible Controllingssysteme .....	96
5. Unterschätzen der Dynamik .....	96
6. Missachtungen des Subsidiaritätsprinzips .....	96
7. Entkoppelungen von den Entscheidungsstrukturen .....	96
8. Fehlende Verzahnung .....	96
9. Missachtung der handelnden Personen .....	97
VI. Ausgestaltung des Projektcontrollings .....	97
VII. Basis der Information: Der Projektbericht .....	97
VIII. Verdichtung der Projektberichte: Das Management Informationssystem (MIS) .....	98

IX. Ein gutes Projektcontrolling benötigt Schnittstellenkompetenz:	101
Kernaufgaben des Controllers .....	101
X. Resümee: Jedes Projekt ist einzigartig – aber immer Teil einer Strategie	102
Anhang .....	103
<b>Teil 2 Akquisition</b> .....	<b>105</b>
<b>§ 11 Grundlagen der Investitionsentscheidung</b> ( <i>Schäfer/Conzen</i> ) .....	<b>105</b>
I. Basisüberlegungen vor Beginn einer Investitionsentscheidung .....	106
II. Wesentliche Aspekte von A bis Z .....	106
1. Abriss .....	106
2. Altlasten/Kampfmittel .....	107
3. Altsubstanzerhaltung/-sanierung .....	107
4. Baugenehmigung/Bauvorbescheid .....	107
5. Baulasten .....	108
6. Baum- und Artenschutz .....	108
7. Baurecht/Bebaubarkeit .....	108
8. Bodendenkmäler .....	109
9. Bürgerinitiativen .....	109
10. Denkmalschutz .....	109
11. Development-Kalkulation .....	109
12. Entmietung .....	110
13. Erschließung .....	110
14. Erwerbskosten .....	110
15. Erwerbsnebenkosten .....	110
16. Finanzierungsmodalitäten .....	110
17. Gründung .....	111
18. Grunddienstbarkeiten .....	111
19. Image .....	111
20. Infrastruktur .....	111
21. Konkurrenz .....	111
22. Kostenschätzung .....	112
23. Lage .....	112
24. Leverageeffekt .....	112
25. Marktprognose .....	112
26. Mietverträge .....	112
27. Nachbarschaftserklärung .....	113
28. Nachhaltigkeit .....	113
29. Politische Lage .....	113
30. Regenerative Energien .....	113
31. Team .....	114
32. Verkehrsanbindung .....	114
33. Vermarktungskonzept/Vertrieb .....	114
34. Vorkaufrechte .....	115
35. Zahlungsmodalitäten .....	115
36. Zeitplan .....	115
37. Zyklus .....	115
<b>§ 12 Grundstücks-, Standort- und Marktanalyse</b> ( <i>Schneider/Völker</i> ) .....	<b>117</b>
I. Einsatzgebiete und Nutzen von Analysen .....	117
II. Grundlagen marktorientierter Analysen .....	118
1. Grundstücksanalyse .....	118
a) Grundstücksanforderungen unterschiedlicher Nutzungen .....	118
b) Einfluss von Grundstücksfaktoren auf Vermarktungsperspektiven .....	119

2. Standortanalyse .....	119
a) Standortanforderungen unterschiedlicher Nutzungen .....	119
b) Harte Standortfaktoren .....	120
c) Weiche Standortfaktoren .....	122
d) Beeinflussbarkeit von Standortfaktoren .....	122
3. Marktanalyse .....	123
a) Angebots- und Wettbewerbsanalyse .....	124
b) Nachfrageanalyse .....	126
c) Analyse der Nutzeranforderungen .....	127
d) Zielgruppenbestimmung .....	128
III. Ausgewählte Analyseinstrumente .....	128
1. Stärken-Schwächen- und SWOT-Analyse .....	128
2. Nutzwertanalyse .....	131
3. Szenariotechnik .....	132
4. Prognosen .....	132
IV. Quellen für Researcharbeit .....	135
1. Allgemein zugängliche Informationen .....	135
a) Amtliche Statistiken .....	135
b) Sonstige Quellen .....	136
2. Primärdatenerhebung .....	136
<b>§ 13 Formen der Grundstücksakquisition und -sicherung (Kadesch) .....</b>	<b>139</b>
I. Vorkaufsrechte .....	139
1. Schuldrechtliches Vorkaufsrecht gem. §§ 463 ff. BGB .....	140
2. Dingliches Vorkaufsrecht gem. §§ 1094 ff. BGB .....	141
3. Gesetzliche Vorkaufsrechte .....	141
II. Optionsrecht .....	141
III. Kaufvertrag mit Rücktrittsvorbehalt .....	143
IV. Befristetes Kaufangebot .....	143
V. Kaufvertrag mit aufschiebender oder auflösender Bedingung .....	143
VI. Vorvertrag .....	143
VII. Vorhand .....	143
VIII. Grundstückskauf als Form der Akquise .....	144
1. Vorbereitung .....	144
2. Formerfordernis .....	145
3. Gestaltungsmöglichkeiten .....	145
4. Tatsächliche und rechtliche Auswirkungen .....	146
IX. Kauf von Objektgesellschaften als Form der Akquisition .....	147
1. Voraussetzungen .....	147
2. Gestaltungsmöglichkeiten .....	148
3. Tatsächliche und rechtliche Auswirkungen .....	149
<b>§ 14 Public Private Partnership (Schulte Strathaus/Schümann) .....</b>	<b>151</b>
I. Der Begriff PPP und mögliche Anwendungsbereiche .....	151
II. PPP als eine mögliche Realisierungsform im öffentlichen Hochbau .....	152
III. Der PPP-Prozess .....	154
1. PPP – wie bauen? .....	156
2. PPP – wie erhalten und betreiben? .....	159
3. PPP – wie finanzieren? .....	159
a) Bauzeitfinanzierung .....	160
b) Endfristfinanzierung .....	161
IV. Akteure und Organisationsstruktur von PPP-Projekten .....	168
V. Mögliche Vorteile und zu beachtende Risiken von PPP-Projekten .....	169
VI. Perspektiven für den PPP-Markt in Deutschland .....	170

<b>§ 15 Projektentwicklungspartnerschaften</b> ( <i>Fritz/Kadesch</i> ) .....	175
I. Partnerschaftliche Verträge .....	175
1. Gestaltungsmöglichkeiten .....	176
a) Personengesellschaft .....	176
b) Kapitalgesellschaft .....	177
c) Weitere Rechtsträger .....	178
d) Public Private Partnership .....	178
e) Joint Venture .....	179
f) Genossenschaft .....	180
2. Risiken und Probleme .....	180
II. Projektentwicklungsverträge .....	181
1. Gestaltungsmöglichkeiten .....	182
2. Tatsächliche und rechtliche Auswirkungen .....	182
<b>§ 16 Besonderheiten beim Grundstückskauf von und bei der Zusammen-</b> <b>arbeit mit Kommunen</b> ( <i>Kadesch</i> ) .....	183
I. Besonderheiten öffentlich-rechtlicher Verträge .....	183
II. Vertragliche Vereinbarungen über die Erschließungskosten .....	185
1. Gestaltung des Erschließungsvertrages .....	185
2. Gestaltung der Ablösungsvereinbarungen .....	186
3. Gestaltung von Vorauszahlungsvereinbarungen .....	186
III. Durchführungsverträge zum Vorhaben- und Erschließungsplan .....	186
1. Gestaltungsmöglichkeiten .....	187
2. Tatsächliche und rechtliche Auswirkungen .....	188
IV. Gewährverträge .....	188
1. Sicherung der Einheimischenrechte .....	189
2. Verpflichtung zum Sozialwohnungsbau .....	189
V. Kostenübernahmevereinbarungen .....	190
<b>§ 17 Finanzierung von Immobilien-Projektentwicklungen</b> ( <i>Reutter/Jordan/ Vollberg</i> ) .....	191
I. Rahmenbedingungen .....	192
1. Projektentwicklung und Investment .....	192
2. Projektentwicklung als Teil der Wertschöpfungskette .....	192
3. Strategien aus Banksicht .....	193
II. Grundlagen der Projektentwicklungsfinanzierung .....	194
1. Grundstücksankaufphase .....	194
a) Wirtschaftlichkeit .....	194
b) Residualwert .....	194
c) Baurecht .....	195
d) Grundstückssicherung .....	196
2. Bauphase .....	196
a) Baurisiko .....	196
b) Projektcontrolling .....	197
c) Cost Overrun und Interest Shortfall .....	197
3. Vermarktungsphase .....	197
a) Vermietung .....	197
b) Verkauf .....	198
III. (Langfristige) Finanzierung über einen Hypothekarkredit .....	199
1. Realkredit und Refinanzierung .....	199
2. Realkredit und Eigenkapital .....	200
3. Voraussetzungen .....	200
a) Grundpfandrecht .....	200
b) Vollstreckungsunterwerfung .....	201

c) Deckungsfähigkeit .....	202
d) Beleihungswertermittlung .....	202
e) Mieterdienstbarkeit .....	204
f) Regelmäßige Überprüfung der Beleihbarkeit .....	205
IV. Strukturierung von Krediten .....	205
1. Horizontale Tranchierung .....	205
a) Senior- und Junior loan .....	206
b) Mezzanine und Eigenkapitalderivate .....	206
2. Vertikale Tranchierung .....	207
a) Verbriefung .....	207
b) Syndizierung .....	208
c) Sicherheitenverteilung .....	208
V. Ausgestaltung des Darlehensvertrages .....	209
1. Finanzierungskosten .....	209
a) Refinanzierungskosten .....	209
b) Marge .....	210
c) Gebühren und sonstige Kosten .....	210
2. Management von Zinsänderungsrisiken .....	211
a) Festzins .....	211
b) Swap/Swaption/Cap .....	211
c) Trigger Rate .....	212
3. Auszahlungsvoraussetzungen, Auflagen, Covenants .....	212
a) Grundpfandrechtliche Sicherheiten .....	212
b) Sonstige Auszahlungsvoraussetzungen und Auflagen .....	212
c) Covenants .....	213
VI. Finanzierungsgespräch .....	213
1. Im Mittelpunkt steht der Kunde .....	213
2. Auswahl der anzusprechenden Banken .....	214
3. Verhandlung des Term Sheet .....	214
4. Detailanalyse, Beschaffung der erforderlichen Gutachten .....	215
5. Kreditentscheidung und Vertragsschluss .....	215
VII. Fazit .....	215
<b>§ 18 Alternative Projektfinanzierungen außerhalb der Bankenwelt (Rissel) .</b>	<b>217</b>
I. Einführung .....	218
1. Entstehung der „Alternativen Finanzierung“ .....	218
2. Definition „Real Estate Private Debt“ .....	219
3. Aufbauorganisation eines Kreditfonds .....	221
4. Sonderkonjunktur und Zäsur .....	221
II. „Alternative Projektfinanzierung“ .....	223
1. Bausteine der Finanzierung einer Unternehmung .....	223
2. Vorteile der „Alternativen Projektfinanzierung“ .....	224
3. Abgrenzung alternativer Finanzierungsbausteine .....	225
a) Preferred Equity .....	226
b) Mezzanine Loan .....	227
c) Junior Loan .....	227
d) Whole Loan .....	227
e) Senior Loan .....	228
4. Finanzierungsinstrumente .....	228
a) Real Estate Private Equity oder Equity Joint Venture (Direktbeteiligung) .....	228
b) Atypisch stille Beteiligung .....	229
c) Genussrechte .....	229

d) Stille Beteiligung/Stille Gesellschaft .....	229
e) Options- und Wandelanleihen .....	230
f) Nachrangdarlehen allgemein .....	230
g) Nachrangdarlehen .....	230
h) Partiarisches (Nachrang-)Darlehen .....	231
i) Anleihe .....	231
5. Sonderformen .....	231
a) Brückenfinanzierung .....	231
b) „Forward Commitment“ .....	232
III. Verzinsung der „Alternativen Finanzierungen“ .....	232
1. Phasen der Projektentwicklung/Phasen der Projektfinanzierung ..	235
2. Zinsgestaltung .....	236
3. Herleitung der gewichteten Kapitalkosten .....	237
4. Kreditnebenkosten .....	239
IV. Sicherheiten und Kapitalschutzmechanismen .....	240
1. Nachrangigkeit als Voraussetzung .....	240
a) Nachrangerklärung und Rangrücktrittsvereinbarung <sup>78</sup> .....	241
2. Interkreditorenvereinbarung .....	241
a) Parteien und Inhalt einer Interkreditorenvereinbarung .....	242
b) Gestaltungsmöglichkeit zur Verbesserung der Sicherheitenposition .....	242
3. Covenants – Allgemein .....	243
4. Besondere Sicherheiten der Nachranggläubiger .....	243
5. Term Sheet .....	244
6. Internationaler Standard für Kreditverträge .....	245
V. Kreditprüfung eines „Alternativen Kreditgebers“ .....	245
1. Debt Investment Prozess .....	246
2. KYC-/AML-Check als Baustein der CDD .....	247
3. Geldwäscheprüfung .....	247
4. Organisation-Chart für die AML/KYC Prüfung .....	247
5. Kundenprüfung .....	249
6. Grenzübergreifende Steuergestaltung .....	249
VI. Krisenmanagement .....	250
VII. Ausblick .....	250
<b>§19 Wesentliche Instrumente der Akquisitionsphase (Schäfer/Conzen) .....</b>	<b>253</b>
I. Developmentrechnungen .....	253
1. Investitionsrechnung .....	253
2. Klassisches Residualverfahren/Bauträgermethode .....	261
II. Vergleich zu Wertermittlungsverfahren der Wertermittlungsverordnung .....	262
1. Vergleichswertverfahren .....	262
2. Ertragswertverfahren .....	262
3. Sachwertverfahren .....	262
III. Checkliste für den Grundstückserwerb .....	263
1. Basisdaten und erforderliche Unterlagen .....	263
2. Baurecht .....	263
3. Erschließung .....	264
4. Bodenbeschaffenheit und Altlasten .....	265
5. Rechte Dritter .....	265
6. Umfeldbetrachtungen und Besonderheiten .....	266

<b>§ 20 Digitalisierung - Customized Smart Building (Dederichs/Richter)</b> .....	267
I. Einführung .....	267
1. Customized Smart Building .....	268
a) Desk-Sharing .....	270
b) Co-Working .....	270
2. Digitalisierungspotenziale .....	271
II. Strategisches Vorgehen zur Entwicklung eines Customized Smart Building .....	272
III. Beratungs- und Methodenkompetenz .....	273
1. Step 1: Anforderungsmanagement .....	273
a) Systemische Beratung .....	273
b) Design Thinking .....	274
c) „Userbility“: Profiling und Personas (Design Thinking-Prozess) .....	275
d) Use Cases, Customer Journey und das Business Model Canvas (BMC) .....	275
e) Digitalisierungsbausteine .....	277
f) Entscheidervorlage – Anforderungsmanagement für die Digitalisierung .....	278
2. Step 2: Planungsphase – Consulting Digitalisierung .....	278
3. Step 3: Umsetzungsphase .....	279
4. Step 4: Betriebsphase .....	279
IV. Projektorganisation .....	280
1. Digitalisierungsexperte .....	280
2. IT-Experte .....	280
3. Cyber Security- und DSGVO Experte .....	281
4. Experte Business Transformation .....	281
5. Data-Analyst .....	282
V. Fazit .....	282
<b>§ 21 Systemgesteuertes Projektcontrolling (Koppe)</b> .....	283
I. Einführung in das systemgesteuerte Projektcontrolling .....	283
1. Situation der Immobilienwirtschaft .....	284
2. Definition von systemgesteuertem Projektcontrolling .....	284
3. Ziele des systemgesteuerten Projektcontrollings .....	285
II. Grundlagen des Projektcontrollings .....	285
1. Frühphase: Kostenplanung als Basis fundierten Projektcontrollings .....	285
2. Budgetabweichungen und Zielverfehlungen .....	286
a) Diskrepanz zwischen Kostenziel und angestrebten Leistungszielen .....	286
3. Sequenzielles Projektcontrolling am Ende jeder Planungsphase .....	286
4. Digitales Kostenmanagement im Projektverlauf .....	287
a) Kostenstruktur von Beginn an festlegen .....	287
b) Effizientes Kostenmanagement in der Realisierungsphase .....	288
c) Zielsetzung des Digitalen Projektcontrollings in der Realisierungsphase .....	288
III. Digitale Werkzeuge im Kostenmanagement .....	288
1. Problemstellung im Kostenmanagement .....	289
2. Digitale Voraussetzungen für das Kostencontrolling – Schnittstellen .....	289
a) Datenwürfel .....	289
b) Digitale Workflows .....	290
c) Anbindung an das AVA-System .....	290
d) Frühwarnsysteme .....	291

e) Leistungskennzahlen und dynamisches Dashboard .....	291
f) Änderungsmanagement .....	292
g) Cashflow .....	292
h) Kostenprognose .....	292
i) KI – Künstliche Intelligenz .....	292
j) Systemisches ESG–Controlling .....	293
IV. Schlussfolgerung .....	294
<b>§ 22 Immobilienerwerb, wesentliche vertragliche Aspekte (Lamers) .....</b>	<b>295</b>
I. Flächenerwerb .....	295
1. Kauf eines Grundstücks .....	295
2. Erwerb oder Neubestellung eines Erbbaurechts .....	296
3. Erwerb anderer Rechte am Grundstück .....	296
4. Gegenstand des Erwerbs .....	296
II. Kaufvertrag .....	297
1. Hauptpflichten und Form .....	297
2. Kaufpreis, Kaufpreiszahlung und Sicherung der Parteien .....	298
3. Übergang von Nutzen und Lasten, Besitzübergang .....	299
4. bestehende Miet- und Pachtverhältnisse .....	300
5. Rechts- und Sachmängel .....	300
6. Absicherung der Kaufpreisfinanzierung .....	301
III. Vorläufige Sicherung der Rechte am Grundstück .....	302
IV. Besonderheiten bei Beteiligung einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) am Kaufvertrag .....	303
<b>§ 23 Steuerrechtliche Aspekte des Immobilienerwerbs (Jakob/Geyer) .....</b>	<b>305</b>
I. Grunderwerbsteuer .....	306
1. Erwerbsvorgänge .....	306
2. Ausnahmen von der Besteuerung .....	308
3. Bemessungsgrundlage .....	309
4. Steuersatz .....	309
5. Steuerschuldner .....	309
6. Steuerentstehung .....	310
7. Nichtfestsetzung der Steuer, Aufhebung oder Änderung der Steuerfestsetzung .....	311
8. Anzeigepflichten .....	311
9. Unbedenklichkeitsbescheinigung .....	311
II. Grundsteuer .....	312
III. Einkommensteuer .....	313
1. Besteuerung nach dem Einkommensteuergesetz .....	314
2. laufende Erträge .....	314
3. Abschreibung für Abnutzung (AfA) .....	315
4. Anschaffungs-/Herstellungskosten und Erhaltungsaufwand .....	315
5. Zuschüsse .....	316
6. Substanzgewinne durch private Veräußerungsgeschäfte .....	316
IV. Körperschaftsteuer .....	317
V. Gewerbesteuer .....	318
1. Gewerbesteuerermittlung .....	318
2. Gewerbesteuer und Vermögensverwaltung .....	319
3. Gewerblicher Grundstückshandel .....	319
4. Vermietungsunternehmen .....	320
5. Gewerbesteuer und gewerblich geprägte Personengesellschaft .....	320
6. Kürzung bei Grundstücks-/Vermietungsunternehmen .....	320

VI. Umsatzsteuer .....	322
1. Geschäftsveräußerung im Ganzen .....	322
2. Steuerbefreite Umsätze .....	322
3. Option zur Umsatzsteuer .....	323
4. Sonstiges zur Umsatzsteuer .....	324
5. Regelungen in Grundstückskauf- und Mietverträgen .....	325
<b>Teil 3 Konzeption und Planung .....</b>	<b>327</b>
<b>§ 24 Nutzungskonzepte und architektonische Ausgestaltung von Büro- gebäuden (Jurecic/Rief) .....</b>	<b>327</b>
I. „Zukunft der Büro- und Wissensarbeit“ .....	327
1. Rahmenbedingungen und Herausforderungen .....	327
a) Auf dem Weg in eine multilokale und agile Arbeits- und Bürowelt .....	328
b) Erkenntnisse aus der Corona-Pandemie für die Arbeitswelt .....	330
c) Die neue Epoche für das Büro .....	334
d) Digitalisierung und technologischer Einsatz im Büro .....	336
e) Ein digitaler Layer für Begegnung und Innovation .....	337
f) Ganzheitlicher Transformationsprozess .....	338
2. Bürokonzepte im Vergleich .....	339
a) Typologische Entwicklung .....	339
b) Zellenbüro .....	341
c) Kombi-Büro .....	342
d) Gruppenbüro .....	343
e) Großraumbüro/Open Space/Multispace .....	343
f) Non-territoriale Bürokonzepte .....	344
II. Office Analytics – Grundlagen einer tätigkeits- und nutzerbasierten Bürogestaltung .....	345
1. Büroarbeit zwischen Selbst- und Fremdbestimmung .....	345
2. Das Büro als Ort der persönlichen Kommunikation .....	348
3. Wissensaustausch und Konzentration .....	348
4. Wechselnde Nutzung unterschiedlicher Arbeitsplätze .....	350
5. Zufriedenheit mit der Büroumgebung als wesentlicher Erfolgsfaktor .....	351
III. Bürogestaltung unter Berücksichtigung von Arbeitstypologien .....	354
1. Bedeutung der Klassifikation von Wissensarbeitern .....	354
2. Identifizierte Arbeitstypen im Überblick .....	355
3. Merkmale der Arbeitstypen im Vergleich .....	356
4. Arbeitstypspezifische Präferenzen bei der Zuordnung auf Bürokonzepte .....	358
5. Zusammenfassung und Zwischenfazit .....	360
IV. Vorgehensweisen und methodische Ansätze bei der Planung und Realisierung von Büros .....	360
1. Kennwerte für den Flächenbedarf im Büro .....	363
2. Tatsächlicher Flächenbedarf je Mitarbeitende .....	363
V. Evaluierung und Erfolgsmessung .....	364
<b>§ 25 Nachhaltigkeit, Green Building und Zertifizierung (Bode/Horster) .....</b>	<b>367</b>
I. Einführung .....	367
II. ESG Anforderungen und Umsetzung .....	369
1. Unternehmensebene .....	369
2. Objektebene .....	372
a) Die Taxonomie-Verordnung .....	372

b) Kreditinstitute und Taxonomie .....	374
c) Die Offenlegungsverordnung .....	374
d) ESG-Kriterien der institutionellen Investoren .....	376
e) Environmental .....	376
f) Social .....	376
g) Governance .....	377
h) ESG-Kriterien der Mieter .....	378
i) Zertifizierung .....	378
III. Entwicklung am Immobilienmarkt .....	381
IV. Fazit und Ausblick .....	383
<b>§ 26 Management für Projektentwicklung und Planung (Harlfinger) .....</b>	<b>385</b>
I. Bisherige und zukünftige Modelle .....	385
1. Aufgaben des Projektträgers .....	385
2. Projektsteuerung und Projektmanagement .....	387
3. Entwicklungsmanagement .....	388
4. Übersicht der Projektmanagementvarianten .....	389
II. Aufgaben des Entwicklungs- und Projektmanagements .....	390
1. Entwicklungsmanagement .....	390
2. Projektmanagement .....	392
III. Anforderungen .....	394
1. Entwicklungsmanagement .....	394
2. Projektmanagement .....	395
IV. Honorar- und Vergütungsmodelle .....	396
1. Entwicklungsmanagement .....	396
2. Projektmanagement .....	397
V. Auswahl und Beauftragung .....	398
1. Entwicklungsmanagement .....	398
2. Projektmanagement .....	399
<b>§ 27 Einbindung der Planungsbeteiligten (Harlfinger) .....</b>	<b>401</b>
I. Definition der Beteiligten .....	402
1. Projektentwicklung .....	402
2. Projektplanung .....	403
II. Zusammenarbeit des Entwicklungs- und Planerteams .....	403
1. Projektentwicklung .....	403
2. Projektplanung .....	404
III. Auswahl des Architekten .....	405
1. Direktbeauftragung .....	407
2. Durchführung von Wettbewerben .....	407
IV. Vorgaben und Aufgabenstellung an die Planer .....	409
V. Stufen und Ablauf des Entwicklungs- und Planungsprozesses .....	411
1. Projektentwicklung .....	411
2. Projektplanung .....	412
a) Vorplanung .....	413
b) Entwurfs- und Genehmigungsplanung .....	413
c) Ausführungsplanung .....	414
<b>§ 28 Wege der Baurechtschaffung - Öffentliches Planungs- und Baurecht</b> <i>(Harlfinger)</i> .....	<b>421</b>
I. Baugesetzbuch .....	422
1. Überblick über den Regelungsinhalt des BauGB .....	422
2. Planungsrechtliche Zulässigkeit von Vorhaben .....	422
a) Vorhaben gem. § 29 BauGB .....	422

b) planungsrechtliche Zulässigkeit .....	423
c) § 30 Abs. 1 BauGB – Qualifizierter Bebauungsplan .....	423
d) § 30 Abs. 2 BauGB – Vorhabenbezogener Bebauungsplan .....	424
e) § 33 BauGB .....	424
f) § 30 Abs. 3 BauGB – Einfacher Bebauungsplan .....	425
g) § 31 BauGB – Ausnahmen und Befreiungen .....	425
h) § 34 BauGB – unbeplanter Innenbereich .....	425
i) § 35 BauGB – Außenbereich .....	426
II. Baurechtschaffung durch Bauleitplanung .....	426
1. Aufgabe der Bauleitplanung .....	426
2. Planungshoheit und Grenzen .....	426
3. Inhaltliche Gestaltung der Bauleitpläne (Ziele) .....	427
4. Arten von Bauleitplänen .....	427
a) Flächennutzungsplan .....	427
b) Bebauungsplan .....	428
c) Vorhaben-bezogener Bebauungsplan .....	429
5. Bedeutung der Baunutzungsverordnung (BauNVO) .....	430
a) Art der baulichen Nutzung .....	430
b) Maß der baulichen Nutzung .....	430
c) Bauweise .....	431
d) Beispiele .....	431
6. Instrumente zur Sicherung der Bauleitplanung .....	432
a) Veränderungssperre (§§ 14, 17 BauGB) .....	432
b) Zurückstellung von Baugesuchen (§ 15 BauGB) .....	432
c) Teilungsgenehmigung .....	432
d) Gemeindliche Vorkaufsrechte .....	433
III. Weitere/ergänzende Planungsinstrumente .....	433
1. Überblick .....	433
2. Innenbereichssatzungen .....	433
3. Die Außenbereichssatzungen .....	434
4. Erhaltungssatzungen und städtebauliche Gebote .....	434
5. Städtebauliche Sanierungsmaßnahmen .....	435
6. Städtebauliche Entwicklungsmaßnahmen .....	435
IV. public-private-partnership .....	435
1. Allgemeines .....	435
2. Vorhaben-bezogener Bebauungsplan .....	436
3. Städtebauliche Verträge .....	437
a) Typen von städtebaulichen Verträgen .....	437
b) Allgemeine Grundsätze .....	438
4. Einheimischenmodelle .....	439
5. Freiwillige Umlegung .....	439
<b>§ 29 Projektmanagement bis zum Realisierungsbeginn (Harlfinger) .....</b>	<b>441</b>
I. Projektorganisation und -koordination .....	444
1. Objektgliederung .....	445
2. Aufbauorganisation .....	446
3. Ablauforganisation .....	448
4. Information und Kommunikation .....	450
II. Vertragsmanagement .....	455
III. Qualitätsmanagement .....	457
1. Planungsgrundlagen und -vorgaben .....	457
2. Technisch-Wirtschaftliches Controlling und Energiemanagement .....	458

IV. Terminmanagement .....	461
1. Durchführung der Terminplanung .....	462
2. Stufen der Terminplanung .....	466
3. Darstellung von Terminplänen .....	469
4. Terminüberwachung und -steuerung .....	474
V. Kostencontrolling .....	477
1. Anforderungen an Kostenermittlungen .....	477
2. Kostenplanungsverfahren .....	479
3. Stufen und Ablauf der Kostenplanung .....	480
4. Kostenüberwachung und -steuerung .....	482
<b>§ 30 Redevelopment (Harlfinger) .....</b>	<b>485</b>
I. Redevelopment – Projektentwicklung von Bestandsimmobilien .....	486
1. Chancen des Redvelopments von Bestandsgebäuden .....	486
a) Standort und Markt .....	487
b) Bestandsschutz .....	488
c) Kapitalbindung .....	488
2. Risiken der Objektentwicklung von Bestandsgebäuden .....	489
a) Konzeptionsrisiko .....	490
b) Bausubstanzrisiko .....	490
3. Instrumente des Redvelopments .....	490
4. Ausblick .....	492
II. Besonderheiten des Projektmanagements beim Bauen im Bestand .....	492
1. Projektorganisation .....	493
a) Aufbaustruktur .....	493
b) Projektbeteiligte .....	493
2. Vertragsmanagement .....	493
a) Entwickeln einer projektbezogenen Vergabestrategie .....	493
b) Vorbereitung und Überwachung der Planer- und Beraterverträge .....	493
c) Besonderheiten der Planerverträge und -vergütungen .....	494
3. Qualitätsmanagement .....	494
a) Genehmigungsmanagement .....	495
b) Mieterinformations- und Integrationskonzepte .....	495
c) Erarbeitung eines Baulogistikkonzeptes .....	495
d) Kontrolle von Planung, Ausschreibung, Vergabe sowie Bauausführung .....	495
4. Kostencontrolling .....	496
a) Problempunkte der Kostenermittlung bei Baumaßnahmen im Bestand .....	496
b) Faktoren mit signifikanten Auswirkungen .....	496
5. Terminmanagement .....	497
a) Herausforderungen bei Baumaßnahmen im Bestand .....	497
b) Konsequenzen bei Baumaßnahmen im Bestand .....	498
III. Zertifizierung .....	499
1. Green Building Label vs. Energieausweis .....	499
2. Mehrwert zertifizierter Gebäude .....	500
3. Konkrete Maßnahmen .....	500
4. Mehraufwendungen für Green-Building-Auszeichnungen .....	501
5. Fazit .....	501

<b>§ 31 Wesentliche vertragliche Aspekte (Euling)</b> .....	503
I. Rechtliche Beratung in der Planungs- und Realisierungsphase .....	503
II. Verträge mit Architekten und Sonderfachleuten – ein Überblick .....	503
III. Architektenvertrag .....	504
1. Werksvertragscharakter, Haftungsgemeinschaft mit Bauunternehmer .....	504
2. Formfreier Abschluss – Vergütung in der Akquisitionsphase .....	505
3. Kopplungsverbot .....	507
4. Gegenstand der Beauftragung des Architekten .....	507
a) Keine höchstpersönliche Leistungspflicht .....	507
b) Leistungsumfang des Architekten .....	507
c) Building Information Modeling (BIM) .....	508
5. Vergütung des Architekten .....	508
6. Geänderte und zusätzliche Leistungen .....	510
7. Pflichten des Architekten .....	510
8. Abnahme und Gewährleistung der Architektenleistung .....	513
9. Vorzeitige Auflösung des Architektenvertrages .....	514
10. Urheberrecht des Architekten .....	515
IV. Ingenieurvertrag .....	516
V. Joint-Venture-Verträge in der Immobilien-Projektentwicklung .....	517
VI. Integrierte Projektabwicklung (IPA) .....	518
<b>Teil 4 Realisierung</b> .....	521
<b>§ 32 Vergabe von Bauleistungen (Schulte Strathaus/Schümann)</b> .....	521
I. Vergabeart .....	526
1. Einzelvergabe .....	526
2. Paketvergabe .....	527
3. Generalunternehmer-Vergabe (GU-Vergabe) .....	529
4. Generalübernehmer-Vergabe (GÜ-Vergabe) .....	530
5. Totalunternehmer-Vergabe (TU-Vergabe) .....	531
6. Totalübernehmer-Vergabe (TÜ-Vergabe) .....	531
7. Construction Management .....	531
8. Garantierter Maximalpreis (GMP) Vertrag .....	532
9. Mischformen .....	534
10. Auswahl der geeigneten Vergabeart .....	534
II. Ausschreibung von Bauleistungen .....	538
1. Leistungsbeschreibung mit Leistungsverzeichnissen .....	538
2. Leistungsbeschreibung mit Leistungsprogramm .....	540
3. Pläne .....	543
4. Leitdetails .....	543
5. Auswahl der geeigneten Ausschreibungsart .....	544
III. Grundlagen der Vergabe .....	545
1. Vertrag .....	546
2. Anlagen .....	553
3. Leistungsbeschreibung .....	553
4. Pläne .....	553
IV. Vergabe .....	554
1. Vergabeverfahren .....	554
2. Auswertung der Angebote .....	555
3. Vergabeverhandlung .....	555
4. Vertragsabschluss .....	556
V. Zusammenfassung .....	557

<b>§ 33 Vorbereitende Baumaßnahmen</b> (Schulte Strathaus/Schümann) .....	559
I. Erschließung .....	559
II. Abbruch .....	559
III. Altlastensanierung/Kampfmittelbeseitigung .....	561
IV. Medienverlegung .....	563
<b>§ 34 Managementleistungen im Rahmen der Baurealisierung</b> (Schulte Strathaus/Schümann) .....	565
I. Qualitätsmanagement .....	567
1. Vertragliche Voraussetzungen .....	567
2. Tools .....	568
3. Arten des Qualitätsmanagements .....	569
a) Bauleitung .....	569
b) Oberbauleitung .....	571
c) Künstlerische Oberbauleitung .....	571
4. Prüfung auf Übereinstimmung mit dem Bestellwerk .....	572
5. Prüfung auf Übereinstimmung mit den Regeln der Technik .....	572
6. Planprüfung/Planfreigabe .....	573
7. Mängelrüge .....	574
8. Dokumentation .....	575
II. Terminmanagement .....	575
1. Vertragliche Voraussetzungen .....	576
2. Tools .....	576
3. Aufstellen von Terminplänen .....	577
4. Überwachung von Terminplänen .....	578
5. Anpassen von Terminplänen .....	579
III. Kostenmanagement .....	580
1. Vertragliche Voraussetzungen .....	580
2. Tools .....	581
3. Budgetplanung .....	582
4. Überwachen der Kosten/Kostenkontrolle .....	582
5. Anpassen des Budgets .....	584
IV. Änderungs- und Nachtragsmanagement .....	584
1. Vertragliche Voraussetzungen .....	584
2. Tools .....	585
3. Nachtragsverfahren .....	587
4. Prüfung von Nachträgen .....	587
5. Beauftragung von Nachträgen .....	587
6. Anweisungsrecht des AG .....	588
7. Budgetanpassung .....	588
8. Vermeidung von Nachträgen .....	588
V. Risikomanagement .....	590
1. Die Risikoidentifikation .....	591
2. Die Risikoanalyse .....	591
3. Die Risikobewertung .....	591
4. Die Maßnahme .....	591
5. Die Neubewertung im Projektverlauf .....	592
VI. Vertragsanpassung .....	592
VII. Krisenmanagement .....	592
VIII. Berichtswesen .....	594
IX. Projektbesprechungen .....	594

<b>§ 35 Mietermanagement während der Realisierungsphase</b> ( <i>Schulte Strathaus/Schümann</i> )	597
I. Vertragliche Voraussetzungen	597
II. Mieterhandbuch	599
III. Mieterbetreuung	600
IV. Leistungsänderung durch den Mieter	601
V. Übergabe an den Mieter	601
<b>§ 36 Abnahme der Bauleistungen und Gewährleistungsverfolgung</b> ( <i>Schulte Strathaus/Schümann</i> )	603
I. Rechtliche Voraussetzungen	603
II. Abnahmehandbuch	604
III. Technische Vorbegehungen	606
IV. Formelle Abnahme	606
V. Bestandsunterlagen	607
VI. Mängelbeseitigung	608
VII. Gewährleistungsverfolgung	608
<b>§ 37 Wesentliche vertragliche und steuerrechtliche Aspekte</b> ( <i>Euling</i> )	611
I. Verträge mit bauausführenden Unternehmen – ein Überblick	611
1. Generalunternehmervertrag, Generalübernehmervertrag, Nachunternehmervertrag	611
2. Werkvertrag und Bauvertrag nach BGB, Bauvertrag nach VOB	613
3. Baubetreuungsvertrag	615
4. Projektsteuerungsvertrag	616
5. Projektentwicklungsvertrag/Forward-Deal	617
II. Einzelthemen	618
1. Formvorschriften	618
2. Vergütungsformen – geänderte und zusätzliche Leistungen	619
a) Einheitspreisvertrag	619
b) Pauschalpreisvertrag	620
c) Geänderte und zusätzliche Leistungen	622
d) Festpreisvertrag	623
e) „GMP“-Vertrag	624
3. Abnahme und Fälligkeit der Vergütung	625
4. Zahlungseinbehalte, Sicherheitsleistungen	626
5. Vertragsstrafen	629
6. Abnahme und Gewährleistung der Bauleistung	630
7. Beendigung des Bauvertrages	632
8. Streitvermeidung/Streitentscheidung	633
III. Mietverträge im Rahmen einer Immobilien-Projektentwicklung	633
IV. Steuerfolgen bei Bauverträgen	634
1. Vergütungen für Bauleistungen als Gegenstand der Grunderwerbsteuer	634
2. Umsatzsteuerpflicht von Bauleistungen	635
3. Bauwerk als Wirtschaftsgut/Bauleistungen für Wirtschaftsgüter	636
4. Steuerabzug für inländische und ausländische Bauunternehmen	636

<b>Teil 5 Vermarktung</b> .....	639
<b>§ 38 Immobilienmarketing</b> ( <i>Kwasniewski</i> ) .....	639
I. Vorwort .....	639
II. Der Begriff Marketing .....	640
1. Führungsorientierte Definition .....	640
2. Funktionsorientierte Definition .....	640
III. Zielgruppe .....	640
1. Sinus-Milieus .....	641
2. Personas .....	642
IV. Marketing-Mix (4Ps) .....	643
1. Übersicht .....	643
2. Product .....	644
a) Markenkern .....	644
b) Der Projektname .....	645
c) Alleinstellungsmerkmal (USP) .....	646
3. Price .....	647
4. Placement .....	648
5. Promotion .....	649
a) Logo und Corporate Design .....	649
b) Visualisierungen .....	650
c) Maßnahmen .....	651
V. Imagetransfer für den Projektentwickler .....	660
VI. Marketingbudget .....	660
VII. Immobilienmarketingagentur .....	660
VIII. Aktuelle Trends im Immobilienmarketing .....	661
1. Virtual Reality und Augmented Reality .....	661
2. Künstliche Intelligenz .....	662
IX. Fazit und Ausblick .....	662
<b>§ 39 Vermietung und Vermarktung im Rahmen der Projektentwicklung</b> ( <i>Straub</i> ) .....	663
I. Einführung .....	663
II. Erfolgsfaktoren der Projektentwicklung .....	664
1. Fachkompetenz .....	664
a) Projektentwickler .....	664
b) Architekturbüros .....	664
c) Immobilienberatungsunternehmen .....	664
d) Marketing-/Kommunikationsagentur .....	665
2. Baukompetenz .....	665
a) Developer .....	665
b) Standortprofile .....	666
c) Baurecht .....	666
3. Kapitalkompetenz .....	666
a) Der Nutzer als entscheidender Faktor .....	666
b) Finanzierung .....	667
c) Investor/Exit Partner .....	668
III. Rahmenbedingungen des Immobilienmarktes .....	668
1. Angebot und Nachfrage .....	668
a) Eine Idee sucht Kapital und Standort .....	668
b) Projektentwickler und Immobilienberater .....	669
c) Trends in der Immobilienwirtschaft .....	669
2. Machbarkeitsstudien .....	670
a) Standortanalyse .....	670

b) Zielgruppenanalyse .....	671
c) Wettbewerbsanalyse .....	671
3. Lebenszyklus einer Büroimmobilie .....	671
a) Projektentwicklung .....	672
b) Redevelopment/Refurbishment: Manage to Green .....	673
IV. Vermietung und Vermarktung der Projektentwicklung .....	674
1. Projektbegleitende Vermarktung .....	674
a) Grundlagen der Vermietung und Vermarktung .....	675
b) Vermietungs- und Vermarktungsphasen .....	676
c) Funktion eines Immobilienberatungsunternehmens .....	677
2. Flächenkonzept und Nachhaltigkeit als USP .....	678
a) Heads of Terms .....	679
3. Marketingplan .....	680
a) Phase I – Informationsbeschaffung .....	680
b) Phase II – Produktpositionierung .....	681
c) Phase III – Produktmarketing .....	682
<b>§ 40 Immobilienverkauf im Rahmen der Projektentwicklung (Valy) .....</b>	<b>683</b>
I. Abgrenzung des Themas und Gang der Untersuchung .....	683
II. Grundlagen der Immobilieninvestition .....	684
1. Generelle Aspekte der Immobilieninvestition .....	684
a) Anlageklasse Immobilie .....	684
b) Rahmendaten des Immobilieninvestmentmarktes .....	685
2. Grundlagen der Investorenentscheidung .....	686
a) Nutzungsarten im Überblick .....	686
b) Anlageformen im Überblick .....	690
c) Immobilieninvestoren im Überblick .....	694
d) Einflussparameter der Anlageentscheidung .....	696
III. Werttreiber der Projektentwicklung .....	701
1. Verkaufstiming .....	701
a) Optimaler Markteintritt .....	701
b) Optimale Projektphase .....	702
2. Implementierung wertsteigernder Maßnahmen .....	703
a) Bauliche Optimierung des Projektes .....	703
b) Wirtschaftliche Optimierung des Projektes .....	704
3. Optimierung des Verkaufsprozesses .....	706
IV. Veräußerungsprozess .....	707
1. Anlässe und Ziele .....	707
2. Vorbereitende Maßnahmen .....	708
a) Projektorganisation .....	708
b) Bestandsaufnahme und Vendor Due Diligence .....	709
3. Durchführung der Veräußerung .....	712
a) Verfahrensschritte .....	712
b) Vorteile des Bieterverfahrens .....	714
V. Schlussbemerkung .....	715
Anhang .....	715
<b>§ 41 Wesentliche vertragliche und steuerrechtliche Aspekte (Jüngst) .....</b>	<b>719</b>
I. Mietvertrag .....	719
1. Vertragsanbahnung .....	719
2. Voraussetzungen .....	722
a) Definition .....	722
b) Vertragsvereinbarung .....	723
c) Formularverträge .....	725

3. Gestaltungsmöglichkeiten .....	726
a) Mietzeit .....	726
b) Miete .....	727
c) Rechtsübergang .....	729
d) Mietgegenstand .....	729
e) Form .....	730
4. Steuerrechtliche Aspekte .....	730
II. Weitere Vermarktungsmöglichkeiten .....	731
1. Grundstückskaufvertrag bei fertiggestelltem Gebäude .....	731
2. Bauträgervertrag .....	733
3. Generalübernehmermodell .....	734
4. Geschlossener Immobilienfonds .....	734
5. Verkauf der Objektgesellschaft .....	735
III. Zusammenarbeit mit Maklern .....	736
<b>Sachverzeichnis .....</b>	<b>739</b>

