

Claus Jürgen Diederichs

Immobilienmanagement im Lebenszyklus

**Projektentwicklung, Projektmanagement,
Facility Management, Immobilienbewertung**

2., erweiterte und aktualisierte Auflage

Mit 273 Abbildungen

 Springer

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	XIX
Abkürzungsverzeichnis.....	XXIX
Einführung.....	1
1 Projektentwicklung im engeren Sinne (PE i. e. S.).....	5
1.1 Begriffsbestimmungen.....	5
1.2 Ausgangssituationen der Projektentwicklung.....	6
1.3 Formen der Projektentwicklung.....	8
1.4 Der Markt für Projektentwicklungen.....	10
1.4.1 Projektarten.....	10
1.4.2 Büro- und Verwaltungsbauten.....	10
1.4.3 Hotelbauten.....	12
1.4.4 Gewerbeparks/Shopping ^L Center.....	13
1.4.5 Wohnungsbauten.....	14
1.4.6 Zusammenhänge zwischen Projektmerkmalen und Projektgröße.....	16
1.4.7 Nachfrager nach Projektentwicklungen.....	17
1.4.8 Anbieter von Projektentwicklungen.....	18
1.4.9 DIX Deutscher Immobilienindex.....	19
1.5 Der Projektentwicklungsprozess.....	20
1.6 Leistungsbild der Projektentwicklung im engeren Sinne (PE i. e. S.) ..	24
1.7 Aufgabenfelder der Projektentwicklung i. e. S.....	24
1.7.1 A Marktrecherche für Projektidee (Exit 1).....	24
1.7.1.1 Nachfrageanalyse und -prognose.....	27
1.7.1.2 Angebotsanalyse und -prognose.....	27
1.7.1.3 Preisanalyse und -prognose.....	29
1.7.2 B Standortanalyse und -prognose.....	30
1.7.2.1 Geografische Lage, Grundstücksstruktur.....	31
1.7.2.2 Verkehrsstruktur.....	32
1.7.2.3 Wirtschaftsstruktur, Umfeldnutzungen.....	32
1.7.2.4 Soziodemografische Struktur.....	33
1.7.2.5 Image, Investitionsklima.....	33
1.7.3 C Grundstücksakquisition und -Sicherung.....	37

1.7.4	D Nutzungskonzeption und Nutzerbedarfsprogramm	42
1.7.5	E Stakeholderanalyse und Projektorganisation (Exit 2).	44
	1.7.5.1 Stakeholderanalyse	44
	1.7.5.2 Projektorganisation	45
1.7.6	F Vorplanungskonzept	55
1.7.7	G Kostenrahmen für Investitionen und Nutzung	56
1.7.8	H Ertragsrahmen	57
1.7.9	I Terminrahmen	61
1.7.10	T Steuern	62
	1.7.10.1 Grunderwerbsteuer	63
	1.7.10.2 Bewertungsgesetz	63
	1.7.10.3 Umsatzsteuer	64
	1.7.10.4 Grundsteuer	65
	1.7.10.5 Gewerbesteuer	67
	1.7.10.6 Abschreibungen auf Gebäude, Außenanlagen und bewegliche Wirtschaftsgüter	68
	1.7.10.7 Erbschaft- und Schenkungsteuer	70
1.7.11	K Rentabilitäts- mit Sensitivitätsanalyse und -prognose (Exit 3).	73
1.7.12	L Risiko- und Chancenanalyse und -prognose (Exit 4).	85
1.7.13	M Vermarktung	100
1.7.14	N Projektfinanzierung (Exit 5).	110
	1.7.14.1 Rahmenbedingungen für Projektfinanzierungen	112
	1.7.14.2 Kriterien der Projektfinanzierung, und Finanzierungsformen	114
	1.7.14.3 Beispiel für ein Projekt-, Unternehmens- und Rentabilitätsrating	126
	1.7.15.0 Entscheidungsvorlage (Exit 6).	129
1.8	Vertragsgestaltung und Honorierung von Leistungen der Projektent- wicklung i. e. S. (ohne Eigenkapitalbeteiligung)	135
1.9	Zusammenfassung	138
2	Projektmanagement (PM)	139
2.1	Regelungsnotwendigkeit und -fähigkeit des Projektmanagements.	141
2.2	Abgrenzung des Projektmanagements zur Planung und Rechtsbesorgung	143
	2.2.1 Fall 1: Rechtsbesorgung als Hilfs- und Nebentätigkeit	145
	2.2.2 Fall 2: Nicht notwendig mit der Berufsausübung zusammen- hängende Rechtsbesorgung	145
	2.2.3 Fall 3: Individuelle Bewertung im Einzelfall	145
2.3	Leistungsbild § 205 Projektsteuerung	146
2.4	Prozessketten des Projektmanagements	147
	2.4.1 Projektstufe 1 - Projektvorbereitung	153

2.4.1.1	1A1 Entwickeln, Vorschlagen und Festlegen der Projektziele und der Projektorganisation durch ein projektspezifisch zu erstellendes Organisationshandbuch.OHB.	155
2.4.1.2	1B1 Mitwirken bei der Erstellung der Grundlagen für das Gesamtprojekt hinsichtlich ¹ Bedarf nach Art und Umfang (Nutzerbedarfsprogramm NBP).	167
2.4.1.3	1B2 Mitwirken beim Ermitteln des Raum-, Flächen- oder Anlagenbedarfs und,der Anforderungen an Standard und Ausstattung durch das Funktions-, Raum- und . Ausstattungsprogramm	185
2.4.1.4	1B3 Mitwirken beim Klären der Standortfragen, Beschaffen der standortrelevanten Unterlagen und bei der Grundstücksbeurteilung hinsichtlich Nutzung in privatrechtlicher und öffentlich-rechtlicher Hinsicht....	194
2.4.1.5	1G1 Mitwirken beim Festlegen des Rahmens für Investitionen und Nutzungskosten.	197
2.4.1.6	1C2 Ermitteln ¹ und Beantragen von Investitions- und Fördermitteln.....-:.....'.....'	215
2.4.1.7	1D1 Entwickeln, Vorschlagen und Festlegen des Terminrahmens.•-:.....'	216
2.4.1.8	1D2 Aufstellen/Abstimmen der Generalablaufplanung und Ableiten.des Kapazitätsrahmens.	219
2.4.1.9	1D3 Mitwirken beim Formulieren logistischer Einflussgrößen unter Berücksichtigung relevanter Standort- und Rahmenbedingungen.	225
2.4.1.10	1A2 Auswahl der zu Beteiligten und Führen von Verhandlungen	226
2.4.1.11	1A3 Vorbereiten der Beauftragung der zu Beteiligten	234
•• 2.4.1.12	1A4 Laufendeinformation und Abstimmung mit dem Auftraggeber:.....	238
2.4.1.13	1A5 Einholen der erforderlichen Zustimmungen des Auftraggebers.	239
2.4.1.14	1B4 Herbeiführen der erforderlichen Entscheidungen des Auftraggebers.	241
2.4.1.15	1A6 Mitwirken bei der Konzeption und Festlegung eines Projektkommunikationssystems.	252
2.4.1.16	1C3 Prüfen und Freigeben von Rechnungen zur Zahlung	252
2.4.1.17	1C4 Einrichten Projektbuchhaltung	256
•2.4.2	Projektstufe 2 - Planung	269
2.4.2.1	2B1 Überprüfen der Planungsergebnisse auf Konformität mit den vorgegebenen Projektzielen.	270
2.4.2.2	2A4 Mitwirken beim Vertreten der Planungskonzeption mit bis zu 5 Erläuterungs- und Erörterungsterminen	282

- 2.4.2.3 2D1 Aufstellen und Abstimmen der Grob- und Steuerungsablaufplanung für die Planung. 283
- 2.4.2.4 2D2 Aufstellen und Abstimmen der Grobablaufplanung für die Ausführung*. 286
- 2.4.2.5 2D3 Ablaufsteuerung der Planung (und Ausführungs-vorbereitung). 287
- 2.4.2.6 2D4 Fortschreiben der General- und Grobablaufplanung für Planung und Ausführung sowie der Steuerungs-ablaufplanung für die Planung. 289
- 2.4.2.7 2D5 Führen und Protokollieren von Ablaufbesprechungen der Planung sowie Vorschlägen und Abstimmen von erforderlichen Anpassungsmaßnahmen. 291
- 2.4.2.8 2C1 Überprüfen der Kostenschätzungen und-berechnungen der Objekt- und Fachplaner sowie Veranlassen erforderlicher Anpassungsmaßnahmen. 296
- 2.4.2.9 2C2 Zusammenstellen der voraussichtlichen Nutzungskosten. 314
- 2.4.2.10 2C3 Planung von Mittelbedarf und Mittelabfluss. 321
- 2.4.2.11 2A2 Dokumentation der wesentlichen projektbezogenen Plandaten in einem Projekthandbuch. 325
- 2.4.2.12 2A3 Mitwirken beim Durchsetzen von Vertragspflichten gegenüber den Beteiligten •. 326
- 2.4.3 Projektstufe 3 - Ausführungsvorbereitung 329
 - 2.4.3.1 3B4 Überprüfen der Vergabe- und Vertragsunterlagen für die Vergabeeinheiten und Anerkennen der Versandfertigkeit. 330
 - 2.4.3.2 3C1 Vorgabe der Soll-Werte für Vergabeeinheiten auf der Basis der aktuellen Kostenberechnung. 336
 - 2.4.3.3 3D3 Vorgabe der Vertragstermine und -fristen für die Besonderen Vertragsbedingungen der Ausführungs- und Liefelleistungen.! 339
 - 2.4.3.4 3B2 Mitwirken beim Freigeben der Firmenliste für Ausschreibungen. 345
 - 2.4.3.5 3B5 Überprüfen der Angebotsauswertungen in technisch-wirtschaftlicher Hinsicht•. 349
 - 2.4.3.6 3B6 Beurteilen der unmittelbaren und mittelbaren Auswirkungen von Alternativangeboten auf Konformität mit den vorgegebenen Projektzielen 350
 - 2.4.3.7 3C2 Überprüfen der vorliegenden Angebote im Hinblick auf die vorgegebenen Kostenziele und Beurteilung der Angemessenheit der Preise. 354
 - 2.4.3.8 3C3 Vorgabe der Deckungsbestätigungen für Aufträge und Nachträge. 358

2.4.3.9	3B7 Mitwirken bei den Vergabeverhandlungen bis zur Unterschriftsreife.	359
2.4.3.10	3C4 Überprüfen der Kostenanschläge der Objekt- und Fachplaner sowie Veranlassen erforderlicher Anpassungsmaßnahmen.	362
2.4.4	Projektstufe 4 - Ausführung.	363
2.4.4.1	4B1 Prüfen von Ausführungsänderungen, ggf. Revision von Qualitätsstandards nach Art und Umfang.	364
2.4.4.2	4D1 Überprüfen und Abstimmen der Zeitpläne des Objektplaners und ausführenden Firmen mit den Steuerungsablaufplänen der Ausführung des Projekt- steuereis.	370
2.4.4.3	4C1 Kostensteuerung zur Einhaltung der •Kostenziele... ..	371
2.4.4.4	4D2 Ablaufsteuerung der Ausführung zur Einhaltung der Terminziele.	376
2.4.4.5	4C3 Beurteilen der Nachtragsprüfungen..	381
2.4.4.6	4D3 Überprüfen der Ergebnisse der Baubesprechungen anhand der Protokolle der Objektüberwachung, Vorschlägen und Abstimmen von Anpassungsmaß- nahmen bei Gefährdung, von ¹ Projektzielen.	382
2.4.4.7	4B2 Mitwirken bei der Abnahme der Ausführungs- leistungen.	384
2.4.4.8	4D4 Veranlassen der AblaufplanungAsteuerung zur Übergabe und Inbetriebnahme ...;... ..	387
2.4.5	Projektstufe 5 - Projektabschluss.	389
2.4.5.1	5AI Mitwirken bei der organisatorischen und admini- strativen Konzeption und bei der Durchführung der Übergabe/Übernahme bzw. Inbetriebnahme/Nutzung ...	389
2.4.5.2	5B1 Veranlassen der erforderlichen behördlichen Abnahmen, Endkontrollen und/oder Funktions- prüfungen. ... •;.....	391
2.4.5.3	5B2 Mitwirken bei der rechtsgeschäftlichen Abnahme der Planungsleistungen ...;.....	395
2.4.5.4	5B3 Prüfen der Mängelhaftungsverzeichnisse..	400
2.4.5.5	5C3 Veranlassen der abschließenden Aktualisierung der • . Nutzungskostenv.....	403
2.4.5.6	5C4 Freigabe von Schlussrechnungen sowie Mitwirken bei der Freigabe von Sicherheitsleistungen.	403
2.4.5.7	5C1 Überprüfen der Köstenfeststellungen der Objekt- und Fachplaner.	408
2.4.5.8	5A2 Mitwirken beim systematischen Zusammenstellen und Archivierender Bauakten inklusive Projekt-und Organisationshandbuch.	411
2.5	Neue Leistungsbilder im Projektmanagement.	413

2.5.1	Implementierung und Anwendung von Projektkommunikationssystemen und von IT-Tools für das Projektmanagement	415
2.5.2	Risikobewertung von Neubau- oder Bestandsimmobilien (Real Estate Due Diligence)	419
2.5.3	Nutzer-Projektmanagement	422
2.5.4	Unabhängiges Projektcontrolling für Investoren, Banken oder Nutzer	427
2.5.5	Projektmanagement und Projektrechtsberatung aus einer Hand	430
2.5.6	Construction Management (CM)	435
2.5.6.1	Merkmale	435
2.5.6.2	Einsatzformen des Construction Managements	436
2.5.6.3	Chancen und Risiken des CM	440
2.5.6.4	Partnering und Streitschlichtung bei CM-Verträgen	443
2.5.6.5	Leistungsbild für das CM „at agency“	447
2.5.6.6	Honorierung des CM „at agency“ und des CM „at risk“	449
2.5.7	Value Management (VM)	454
2.5.8	Public Private Partnership (PPP)	458
2.6	IT-Tools für Projektmanagementleistungen	471
2.7	Akquisition von Projektmanagementaufträgen	474
2.8	Beauftragung von Leistungen des Projektmanagements	484
2.8.1	Aufgabenbeschreibung für Leistungen des Projektmanagements	486
2.8.2	Angabe und Reihung der Auftragskriterien, der Ausschlusskriterien und Nachweis der wirtschaftlichen und finanziellen Leistungsfähigkeit	487
2.8.3	Auswahl der Teilnehmer für das Verhandlungsverfahren	487
2.8.4	Entscheidung im Verhandlungsverfahren	492
2.8.5	Weitere Verfahrensfragen	492
2.8.6	Anforderungen an Bauprojektmanager	493
2.8.7	Flussdiagramm zum Vergabeprozess nach VOF	495
2.8.8	Muster und Beispiele zum Vergabeprozess nach VOF	496
2.9	Honorierung der Grundleistungen der Projektsteuerung	500
2.9.1	Honorierung nach Zeitaufwand	500
2.9.2	Honorierung über anrechenbare Kosten	506
2.10	Vertragsgestaltung für das Projektmanagement	520
2.10.1	Gegenstand des Vertrages und Vertragsziele (§ 1)	520
2.10.2	Rechtsnatur, Vertragsbestandteile und Grundlagen des Vertrages (§ 2)	521
2.10.3	Leistungen des Auftragnehmers (§ 3)	523
2.10.4	Allgemeine Pflichten des Auftragnehmers (§ 4)	528
2.10.5	Leistungen des Auftraggebers (§ 5)	530
2.10.6	Vertragstermine und -fristen (§ 6)	531
2.10.7	Vergütung und Vergütungsänderungen (§ 7)	532
2.10.7.1	Anrechenbare Kosten	533
2.10.7.2	Anzahl der Projekte	533

2.10.7.3 Honorarzonen	533
2.10.7.4 Honorartafel	534
2.10.7.5 Wert anrechenbarer Bausubstanz nach § 10 Abs. 3 a HOAI	534
2.10.7.6 Zuschlag für Umbauten und Modernisierungen	534
2.10.7.7 Erfolgshonorar nach § 5 Abs. 4a HOAI	534
2.10.7.8 Honorar für die Wahrnehmung der Projektleitung	535
2.10.7.9 Vergütung für Leistungsänderungen, Zusatzleistungen und Leistungsstörungen	535
2.10.7.10 Vorläufiger Honorarprozentsatz	535
2.10.7.11 Pauschalierung des Honorars	535
2.10.7.12 Beispiel zur Honorarermittlung Projektsteuerung nach AHO	537
2.10.8 Zahlungen (§8)	539
2.10.9 Kündigung (§ 9)	540
2.10.10 Abnahme (§10)	541
2.10.11 Mängelhaftung und Verjährung (§11)	542
2.10.12 Haftpflichtversicherung des Auftragnehmers (§ 12)	544
2.10.13 Urheberrechte des Auftragnehmers und des Auftraggebers (§13)	545
2.10.14 Schlussbestimmungen (§ 14)	546
2.11 Nutzen des Projektmanagements	547
2.12 Zusammenfassung	550
Facility Management	553
3.1 Definition und Abgrenzung	553
3.2 Grundsätze und Ziele	555
3.3 Strategisches Facility Management	557
3.3.1 Facility Management Consulting	559
3.3.2 Energiemanagement und Energie-Contracting	560
3.3.3 Flächenmanagement (FLM)	565
3.3.4 Immobilien-Controlling	569
3.3.5 Immobilien-Benchmarking	573
3.3.6 Immobilien-Portfolio-Management	575
3.4 Operatives Facility Management/Gebäudemanagement	580
3.4.1 Technisches Gebäudemanagement	582
3.4.2 Infrastrukturelles Gebäudemanagement	584
3.4.3 Kaufmännisches Gebäudemanagement	588
3.5 Computer Aided Facility Management (CAFM) und Gebäude- informationssysteme	589
3.6 GEFMA-Richtlinien	592
3.7 Organisationsmöglichkeiten des FM und GM	594
3.8 Zusammenfassung	603

4 Immobilienbewertung	605
4.1 Rechtliche Grundlagen	605
4.2 Wertbegriffe	607
4.3 Anlässe einer Immobilienbewertung	609
4.4 Übersicht über die Verfahren und Methoden der Immobilien- bewertung	610
4.5 Normierte Verfahren der Wertermittlung	611
4.5.1 Vergleichswertverfahren	612
4.5.2 Ertragswertverfahren	614
4.5.3 Sachwertverfahren	620
4.6 Nicht normierte Verfahren	624
4.6.1 Vereinfachtes Ertragswertverfahren	624
4.6.2 Discounted-Cashflow-Methode (DCF-Verfahren)	625
4.7 Internationale Bewertungsverfahren	626
4.7.1 Direkte Vergleichswertmethode (Direct Value Comparison Method)	626
4.7.2 Investmentmethode (Investment Method)	627
4.7.3 Internationales Sachwertverfahren (Depreciated Replacement Cost Method)	629
4.7.4 Gewinnmethode (Profits Method)	630
4.7.5 Das Residualwertverfahren (Residual Method)	632
4.8 Beleihungswertermittlung in der Kreditwirtschaft	635
4.9 Sachverständigen- und Gutachterausschusswesen	641
4.10 Zusammenfassung	645
Literatur	647
Zu den Kapiteln 1 bis 3	647
1. Gesetze, Verordnungen, Vorschriften	647
2. Nonnen, Richtlinien	649
3. Kommentare, Lexika	651
4. Bücher (ohne Kommentare)	652
5. Aufsätze in Zeitschriften	664
6. Internetseiten	665
7. Vorträge und Seminare	667
Zu Kapitel 4	667
1. Gesetze, Verordnungen, Vorschriften	667
2. Nonnen, Richtlinien	668
3. Kommentare, Lexika	668
4. Bücher (ohne Kommentare)	668
5. Aufsätze in Zeitschriften	669
Glossar	671
Sachverzeichnis	693