

Andrea Könecke-Dege

Die Theorie der Projektentwicklung und ihre praktische Umsetzung

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1997 Diplom.de
ISBN: 9783832405717

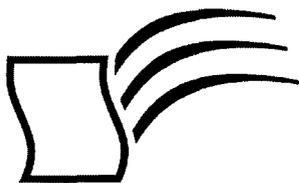
Andrea Könecke-Dege

Die Theorie der Projektentwicklung und ihre praktische Umsetzung

Andrea Könecke-Dege

Die Theorie der Projektentwicklung und ihre praktische Umsetzung

**Diplomarbeit
an der Technischen Universität Carolo-Wilhelmina zu Braunschweig
Juni 1997 Abgabe**



Diplomarbeiten Agentur
Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke
und Guido Meyer GbR

Hermannstal 119 k
22119 Hamburg

agentur@diplom.de
www.diplom.de

ID 571

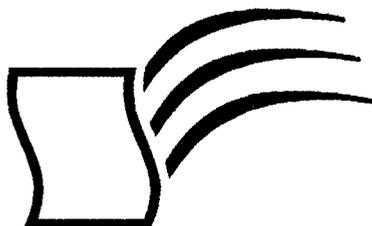
Könecke-Dege, Andrea: Die Theorie der Projektentwicklung und ihre praktische Umsetzung / Andrea Könecke-Dege - Hamburg: Diplomarbeiten Agentur, 1997
Zugl.: Braunschweig, Technische Universität, Diplom, 1997

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey, Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke & Guido Meyer GbR
Diplomarbeiten Agentur, <http://www.diplom.de>, Hamburg
Printed in Germany



Diplomarbeiten Agentur

Wissensquellen gewinnbringend nutzen

Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Magisterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

Wettbewerbsvorteile verschaffen – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

<http://www.diplom.de> bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

Individueller Service – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit

Ihr Team der *Diplomarbeiten Agentur*

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey –
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke —
und Guido Meyer GbR —————

Hermannstal 119 k —————
22119 Hamburg —————

Fon: 040 / 655 99 20 —————
Fax: 040 / 655 99 222 —————

agentur@diplom.de —————
www.diplom.de —————

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
Fotoverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
2 Grundlagen der Projektentwicklung	3
2.1 Definitionen der Projektentwicklung	3
2.2 Motivation zur Projektentwicklung von Gewerbeimmobilien	7
2.3 Anbieter der Projektentwicklung	13
3 Vorgehensweise der Projektentwicklung	19
3.1 Idee	19
3.1.1 Nutzungskonzept.....	23
3.1.2 Nutzerbedarfsprogramm.....	26
3.2 Machbarkeitsstudie für einen Standort	29
3.2.1 Grundstücksbewertung.....	30
3.2.2 Marktanalyse	38
3.2.3 Standortanalyse	43
3.2.4 Prüfung des Baurechts.....	47
3.3 Kapital	49
3.3.1 Investitionskosten	49
3.3.2 Mieterträge	56
3.3.3 Finanzierung.....	57
3.3.4 Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen.....	61
4 Projektentwicklung anhand eines Praxisbeispiels	66
4.1 Profil eines Projektentwicklungsunternehmens	66
4.2 Projektentwicklung nach dem Verständnis der Unternehmung	69
4.3 Projektentwicklung am Beispiel eines Bürogebäudes in Düsseldorf	73
4.3.1 Projektstudie.....	73
4.3.1.1 Standortanalyse.....	74
4.3.1.2 Marktanalyse	77
4.3.1.2.1 Büroflächenmarkt Düsseldorf.....	78
4.3.1.2.2 Vermietungs- und Vermarktungsaussichten des Objektes „Büro am Hof“	86

4.3.1.3 Baugrunduntersuchungen	87
4.3.1.4 Prüfung des Baurechts	88
4.3.1.5 Wirtschaftlichkeitsberechnung I	92
4.3.1.6 Finanzierung	94
4.3.2 Projektplanung	96
4.3.2.1 Grundstückssicherung	96
4.3.2.2 Behördliche Genehmigungen	99
4.3.2.3 Entwurfsplanung	101
4.3.2.4 Beauftragung des Projektsteuerers	108
4.3.2.5 Wirtschaftlichkeitsberechnung II	115
4.3.2.6 Vermietung/Vermarktung	117
5 Schwachstellenanalyse.....	118
6 Schlußbetrachtung.....	122
7 Anhang.....	A 1
7.1 Anhang A: Checkliste zur Grundstücksbeurteilung	A 1
7.2 Anhang B: Gliederung eines Nutzerbedarfsprogrammes	A 6
7.3 Anhang C: Untersuchungsbereiche der Bedarfsplanung	A 7
7.4 Anhang D: Bauzeiten von Büro- und Verwaltungsgebäuden	A 9
7.5 Anhang E: Lageplan Kennedydamm-Gebiet.....	A 10
7.6 Anhang F: Einfache Developer-Rechnung	A 11
7.7 Anhang G: Räumliche Einteilung des Büromarktes Düsseldorf.....	A 14
7.8 Anhang H: Fotos	A 15
7.9 Anhang I: Grundrisse, Ansichten und Schnitte.....	A 19
7.10 Anhang J: Projektdaten des Bürohauses in der Tersteegenstraße 28	A 36
7.11 Anhang K: DESPA Wirtschaftlichkeitsberechnung.....	A 38
Literaturverzeichnis.....	VII
Stichwortverzeichnis.....	XII
Danksagung.....	XV
Eidesstattliche Erklärung.....	XVI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2.1: Aufgabenfelder der Projektentwicklung [Diederichs 1996]	5
Abbildung 2.2: Organisationsübersicht für das Facility Management [Brauer/Buschmann 1996]	6
Abbildung 2.3: Baugenehmigungen und Baufertigstellungen von Büro- und Verwaltungsgebäuden in den NBL [Statistisches Bundesamt 1996]	8
Abbildung 2.4: Baugenehmigungen und Baufertigstellungen von Büro- und Verwaltungsgebäuden in den ABL [Statistisches Bundesamt 1996]	8
Abbildung 2.5: Markt-Aussicht 1997 [Müller 1996/1997]	13
Abbildung 2.6: Anforderungsprofil an Projektentwickler [Bone-Winkel 1996]	14
Abbildung 3.1: Projektentwicklung mit dem Ausgangspunkt Projektidee [Diederichs 1996]	20
Abbildung 3.2: Projektentwicklung mit dem Ausgangspunkt Standort [Diederichs 1996]	29
Abbildung 3.3: Inhalte der Grundstücksuntersuchung [Heuer 1991]	31
Abbildung 3.4: Wertermittlungsverfahren für Grundstücke [Alda 1996]	32
Abbildung 3.5: Inhalte der Standortuntersuchung [Heuer 1991]	46
Abbildung 3.6: Schematischer Verlauf der Kosten bei einer Projektentwicklung [Alda 1996]	54
Abbildung 3.7: Baupreisindex [Sommer 1994]	55
Abbildung 3.8: Schematischer Verlauf der Mieterträge bei einer Projektentwicklung [Alda 1996]	57
Abbildung 3.9: Schematischer Verlauf des Vermögenswertes bei einer Projektentwicklung [Alda 1996]	63
Abbildung 4.1: Organisation der Wilma Immobilien AG	67
Abbildung 4.2: Umsatzentwicklung der Wilma Immobilien AG	67
Abbildung 4.3: Teamstruktur der Wilma Gewerbeprojekte GmbH	69
Abbildung 4.4: Büroflächenumsatz [JLW 1995]	78
Abbildung 4.5: Büroflächenanfragen 1994 nach Flächengrößen [JLW 1995]	79
Abbildung 4.6: Bürospitzenmieten [JLW 1995]	79
Abbildung 4.7: Büroflächenumsatz nach Teilmärkten [JLW 1995]	86
Abbildung 4.8: Aufbau der Dachbegrünung	92
Abbildung 4.9: Gebäudekombinationen hinsichtlich der Mietfläche	105
Abbildung 4.10: Aufteilung der Mieteinheiten	106
Abbildung 4.11: Kostenbeeinflussungsmöglichkeiten in Abhängigkeit von der Projektdauer [Sommer 1994]	111
Abbildung 4.12: Kostensteuerung als Regelkreis [Sommer 1994]	112

Tabellenverzeichnis

Tabelle 3.1: Faktoren der Marktanalyse [Koschnik 1987].....	39
Tabelle 3.2: 1. Ebene der Kostengliederung nach DIN 276	52
Tabelle 3.3: 2. Ebene der Kostengruppe 3 nach DIN 276.....	52
Tabelle 3.4: 3. Ebene der Kostengruppe 3 nach DIN 276.....	52
Tabelle 3.5: Kosten der Außenanlagen in % der Baukosten [Vogels 1991].....	53
Tabelle 3.6: Definitionen der Rendite [Alda 1996].....	64
Tabelle 4.1: Maß der baulichen Nutzung beim Bürogebäude Tersteegenstraße	89
Tabelle 4.2: Arbeitsplätze bei maximaler Anzahl an 2-Achs-Büros	106
Tabelle 4.3: Arbeitsplätze bei maximaler Anzahl an 3-Achs-Büros	107
Tabelle 4.4: Fläche pro Arbeitsplatz.....	108
Tabelle 5.1: Gegenüberstellung von Theorie und Praxis bei der Projektentwicklung....	118

Fotoverzeichnis

Foto 7.1: Süd-Ost-Ansicht Nordflügel.....	A 15
Foto 7.2: Ostansicht Mitteltrakt mit angrenzendem Nordflügel.....	A 15
Foto 7.3: Süd-Ost-Ansicht Südflügel mit Tuffsteinfassade in den unteren Geschossen	A 16
Foto 7.4: Ansicht Südflügel mit Ver- und Entsorgungszentrale	A 16
Foto 7.5: Eingangsbereich mit Flächen für vorgesehene Bepflanzung	A 17
Foto 7.6: Mitteltrakt mit Gestaltungselement Vordach.....	A 17
Foto 7.7: Nord-Ost-Ansicht Nordflügel	A 18
Foto 7.8: Ansicht Nordflügel.....	A 18

Abkürzungsverzeichnis

ABL	= Alte Bundesländer
Abs.	= Absatz
Art.	= Artikel
Aufl.	= Auflage
Ausg.	= Ausgabe
BauGB	= Baugesetzbuch
BauNVO	= Baunutzungsverordnung
BauZVO	= Bauplanungs- und Zulassungsverordnung
Bek.	= Bekanntmachung
BGBI	= Bundesgesetzblatt
BGF	= Bruttogeschoßfläche
BK	= Betriebskosten
BMZ	= Baumassenzahl
BNatSchG	= Bundesnaturschutzgesetz
BRI	= Bruttorauminhalt
BWL	= Betriebswirtschaftslehre
DCF	= Discounted Cash Flow
DIN	= Deutsches Institut für Normung e. V.
dtv	= Deutscher Taschenbuch Verlag
DVP	= Deutscher Verband der Projektsteuerer e. V.
e. V.	= eingetragener Verein
EDV	= Elektronische Datenverarbeitung
EG	= Erdgeschoß
EStG	= Einkommensteuergesetz
FG	= Fläche des Grundstückes
FM	= Facility Management
FNP	= Flächennutzungsplan
G	= gewerbliche Bauflächen
GE	= Gewerbegebiete
GF	= Geschoßfläche
GFZ	= Geschoßflächenzahl
GI	= Industriegebiete
GRZ	= Grundflächenzahl
HOAI	= Honorarordnung für Architekten und Ingenieure

Hrsg.....	= Herausgeber
i. d. F.	= in der Fassung
i. d. R.....	= in der Regel
i. e. S.....	= im engeren Sinn
i. w. S.....	= im weiteren Sinn
IFMA.....	= International Facility Management Association
II. BV	= 2. Berechnungsverordnung
IRR	= Internal Rate of Return
KW	= Kaltwasser
LAFA.....	= Landesamt für Arbeitsschutz
LBO.....	= Landesbauordnung
LEG.....	= Landesentwicklungsgesellschaft
M.....	= gemischte Bauflächen
MD.....	= Dorfgebiete
MI	= Mischgebiete
MK.....	= Kerngebiete
NBL.....	= Neue Bundesländer
NF	= Nettofläche
NRW	= Nordrhein-Westfalen
OG	= Obergeschoß
ÖPNV	= Öffentlicher Personennahverkehr
RDM.....	= Ring Deutscher Makler
S.....	= Sonderbauflächen
SO.....	= Sondergebiete
STLB.....	= Standardleistungsbuch
TG.....	= Tiefgarage
UG.....	= Untergeschoß
VOB	= Verdingungsordnung für Bauleistungen
W	= Wohnbauflächen
WA	= allgemeine Wohngebiete
WB	= besondere Wohngebiete
WertR.....	= Wertermittlungsrichtlinie
WertV.....	= Wertermittlungsverordnung
WoBauErlG	= Wohnungsbau-Erleichterungsgesetz
WR.....	= reine Wohngebiete
WS.....	= Kleinsiedlungsgebiete

1 Einleitung

In den letzten Jahren hat sich die Realisierung von Bauprojekten in der Immobilienwirtschaft aufgrund erweiterter Anforderungen und sich ständig ändernder Marktgegebenheiten zu einem sehr komplexen Prozeß gewandelt. Nach Abschluß der Wiederaufbauphase Ende der siebziger Jahre haben nicht mehr die Anbieter, sondern die Nachfrager und Nutzer aufgrund eines Überangebotes die stärkere Stellung am Markt.

Dieser Strukturwandel verlangt von allen am Bau Beteiligten wesentlich höhere Leistungen. Während sich das traditionelle Baugewerbe in der Vergangenheit auf die maßgeschneiderte Gebäudeerrichtung beschränkte, wird zukünftig das Angebot einer umfassenden Systemleistung erwartet. Neben der eigentlichen Bauleistung sind Aufgaben wie z. B. Grundstücksakquisition, Markt- und Standortanalysen, Finanzierungssicherung, Vermarktung der Immobilien sowie ein anschließendes Gebäudemanagement bis hin zur Umwidmung oder dem Abriß zu übernehmen. Innerhalb der Projektentwicklung besteht das Ziel darin, die Zusammenarbeit der, für diese Aufgaben erforderlichen, Spezialisten so zu koordinieren, daß bedarfsgerechte, den Anforderungen der Nutzer bzw. Investoren entsprechende, Immobilienprojekte rentabel am Markt plaziert werden können.

Die Literatur liefert eine theoretische Anleitung zur Projektentwicklung von Immobilien, die im Rahmen dieser Diplomarbeit mit der tatsächlichen Vorgehensweise in der Praxis verglichen werden soll, um daraus auf mögliche Schwachstellen bei der praktischen Umsetzung schließen zu können.

Nachdem einleitend zunächst die verschiedenen Definitionen des Begriffes Projektentwicklung analysiert werden, folgen im Anschluß daran Ausführungen hinsichtlich der Motive zur Projektentwicklung von Immobilien. Dabei wird speziell auf die Motivation zur Konzipierung von Gewerbeimmobilien eingegangen, da im weiteren Verlauf der Arbeit die Entwicklung eines Bürogebäudes an einem Praxisbeispiel beschrieben wird. Weiterhin wird gezeigt, welche Unternehmen Projektentwicklungen anbieten und welche Anforderungen damit verbunden sind.

Im darauffolgenden Kapitel erfolgt eine Darstellung der, von der Theorie vorgeschlagenen, Vorgehensweise zur Projektentwicklung. Dabei ist zu unterscheiden, ob ein Projekt aufgrund einer bestimmten Idee oder für einen fixierten Standort konzipiert wird. Die Notwendigkeit einer Machbarkeitsstudie für einen vorgegebenen Standort und die mit der Projektentwicklung verbundenen Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen werden herausgestellt.

Als weiterer Schwerpunkt dieser Arbeit folgt die Darstellung der Umsetzung der Projektentwicklung anhand eines Praxisbeispiels. Da die Projektentwicklungsgesellschaft Wilma

Gewerbeprojekte GmbH mit Sitz in Ratingen umfangreiche Informationen zu einem Projekt in Düsseldorf („Büro am Hof“) für diese Ausarbeitung zur Verfügung stellte, beginnt das Kapitel mit einer Beschreibung des Unternehmens. Nach einer kurzen Schilderung der Projektentwicklung nach dem generellen Verständnis der Wilma, wird die Konzipierung eines Bürogebäudes in Düsseldorf von der Projektstudie bis hin zur Vermarktung näher erläutert. Auf die Projektrealisierung, d. h. die Bauausführung, wird dabei nicht näher eingegangen, da sie sich nicht grundlegend von anderen Bauprojekten unterscheidet. Der Schwerpunkt der Darstellung liegt vielmehr auf der Projektstudie – insbesondere der Markt- und Standortanalyse – und der Planungsphase.

Abschließend werden durch eine Gegenüberstellung (Theorie-Praxis) kurz die Unterschiede zwischen der theoretischen Anleitung zur Projektentwicklung und der praktischen Umsetzung aufgezeigt und einige Schwachstellen genannt, die beim „Büro am Hof“ eventuell eine optimale Platzierung am Markt verhindert haben.

In der Schlußbetrachtung werden dann die wesentlichen Punkte dieser Diplomarbeit nochmals zusammenfassend dargestellt.

2 Grundlagen der Projektentwicklung

2.1 Definitionen der Projektentwicklung

Für den Begriff Projektentwicklung existiert keine einheitliche Definition, die als Grundlage für die Praxis dienen kann. Es wurden vielmehr, von einzelnen Autoren, unterschiedliche Bedeutungen des Wortes geprägt, so daß es durch nicht übereinstimmende Inhalte zu Mißverständnissen kommen kann.

Aus diesem Grund wird der zusammengesetzte Begriff Projektentwicklung zerlegt und die einzelnen Begriffe hinsichtlich ihrer Bedeutung analysiert. Einige, in der Literatur erwähnte, grundsätzliche Definitionen werden daraufhin untersucht und beurteilt.

Der Begriff **Projekt** wird laut Fremdwörterbuch aus dem lateinischen „proicere“ und „projectum“ abgeleitet und bedeutet Plan, Unternehmung, Entwurf, Vorhaben.

Im Gabler-Wirtschafts-Lexikon wird folgende umfangreichere Definition gebraucht:

„Zeitlich befristete, relativ innovative und risikobehaftete Aufgabe von erheblicher Komplexität, die aufgrund ihrer Schwierigkeit und Bedeutung meist ein gesondertes Projektmanagement erfordert.“

Hinsichtlich des Projektgegenstandes werden Produkt-, Bau-, Organisations-, EDV-, Sanierungsprojekte usw. unterschieden. Die Vielfältigkeit von Beziehungen der in einem Projekt eingebundenen Komponenten bestimmen das Komplexitätsausmaß. Der Innovationsgrad wird von der Entwicklung bzw. Verwendung neuer Technologien bestimmt. Die Projektgröße läßt sich an den Projektkosten, an der Projektdauer sowie an der Anzahl der Projektelemente und der zwischen ihnen bestehenden Beziehungsdichte messen. Da zur Projektrealisierung regelmäßig mehrere organisatorische Einheiten zusammenwirken müssen, ist zur Bewältigung der projektbedingten Anforderung an die Koordination häufig eine spezielle Projektorganisation zweckmäßig.

Entwicklung ist ein naturwissenschaftlicher und älterer kulturphilosophischer Grundbegriff sowie ein Begriff der Geschichtsphilosophie und -schreibung, Soziologie und Sozialgeschichte zur Kennzeichnung des (gesetzmäßigen) Prozesses der Veränderung von

Dingen und Erscheinungen als Aufeinanderfolge von verschiedenen Formen oder Zuständen.¹

Die Bedeutung des zusammengeführten Begriffes **Projektentwicklung** lässt sich für das Bauwesen aus den obengenannten Definitionen wie folgt ableiten:

Projektentwicklung ist eine zeitlich begrenzte, innovative, risikobehaftete und komplexe Aufgabe, die in ihrer zeitlichen Ausdehnung Veränderungsprozessen unterliegt.

Hinsichtlich des Begriffes und der Funktion der Projektentwicklung in der Bau- und Immobilienwirtschaft gibt es folgende Definition nach Retter:

„Unter Projektentwicklung bei Grundstücken kann man die Summe aller Untersuchungen, unternehmerischen Entscheidungen, Planungen und anderer bauvorbereitender Maßnahmen verstehen, die erforderlich und zweckmäßig sind, eines oder mehrere Grundstücke (Erbbaurechte) zu überbauen oder die Verwirklichung einer sonstigen Nutzung im wirtschaftlichen Bereich zu sichern.“²

Nach der Definition von Retter wird der Umfang der Projektentwicklung auf bauvorbereitende Maßnahmen beschränkt. Der Begriff Entwicklung und damit die zeitlichen Veränderungsprozesse werden hierbei völlig außer acht gelassen.

Die in der Praxis verbreitetere Definition nach Diederichs lautet wie folgt:

„Projektentwicklung bedeutet, die Kombination von Standort, Projektidee und Kapital so, daß einzelwirtschaftlich wettbewerbsfähige, arbeitsplatzschaffende und -sichernde sowie gesamtwirtschaftlich sozial- und umweltverträgliche Immobilienobjekte geschaffen und dauerhaft rentabel genutzt werden können.“³

Diederichs betrachtet die Projektentwicklung über die Vorbereitungsphase hinaus als eine sich ständig ändernde Aufgabe während des gesamten Lebenszyklusses einer Immobilie. Damit entspricht diese Definition in ihren Grundzügen, eher als die von Retter,

¹ Vgl.: Meyers Lexikon in drei Bänden © Bibliographisches Institut & F.A. Brockhaus AG, Mannheim 1996.

² Vgl. Alda, W.: Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft, Vorlesungsskript des Institutes für Baubetriebslehre der Universität Stuttgart, Sommersemester 1996, S. 4.

³ Vgl. Diederichs, C. J.: Grundlagen der Projektentwicklung/Teil 1, in: Bauwirtschaft 11/94, S. 43.

der eigentlichen Bedeutung des Begriffes Projektentwicklung. Aus diesem Grund bauen die weiteren Ausarbeitung auf der Definition von *Diederichs* auf.

Um die Aufgabenbereiche der Projektentwicklung abgrenzen zu können, unterscheidet *Diederichs* Projektentwicklung im weiteren und engeren Sinn.

Die **Projektentwicklung im weiteren Sinn** (i. w. S.) umfaßt den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie vom Projektanstoß bis hin zur Umwidmung oder dem Abriß am Ende der wirtschaftlich vertretbaren Nutzungsdauer. Dabei werden in zeitlicher Abfolge die Projektphasen

- Projektentwicklung im engeren Sinn
- Projektmanagement mit Projektleitung und Projektsteuerung sowie
- Facility Management

durchlaufen.⁴

Projektentwicklung im engeren Sinn (i. e. S.) umfaßt die Phasen vom Projektanstoß bis zur Entscheidung über die weitere Verfolgung der Projektidee durch Erteilung von Planungsaufträgen bzw. bis zur Entscheidung über die Einstellung aller weiteren Aktivitäten aufgrund zu hoher Projektrisiken.

In der nachfolgenden Abbildung wird die Abgrenzung zwischen Projektentwicklung im weiteren und im engeren Sinn mit den entsprechenden Aufgabenbereichen dargestellt.

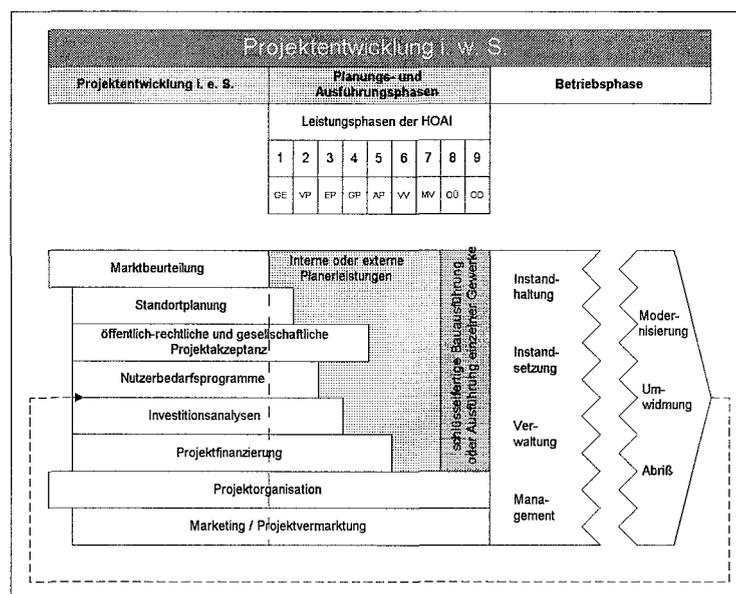


Abbildung 2.1: Aufgabenfelder der Projektentwicklung [Diederichs 1996]

⁴ Vgl. Diederichs, C. J.: Grundlagen der Projektentwicklung, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, Köln 1996, S. 30.

Für den Begriff des **Facility Managements** hat sich im deutschen Sprachgebrauch der Ausdruck Gebäudemanagement durchgesetzt. Facility Management besteht, als ganzheitliche Bewirtschaftung eines Gebäudes von der Abnahme bis zum Ende der Nutzung, aus

- technischer,
- infrastruktureller und
- kaufmännischer Verwaltung

durch Zusammenfassung der isolierten Aufgabenbereiche zu einem gebäudeübergreifenden Informationssystem, mit dem Ziel einer optimalen Wertschöpfung der Immobilie (vgl. Abbildung 2.2).

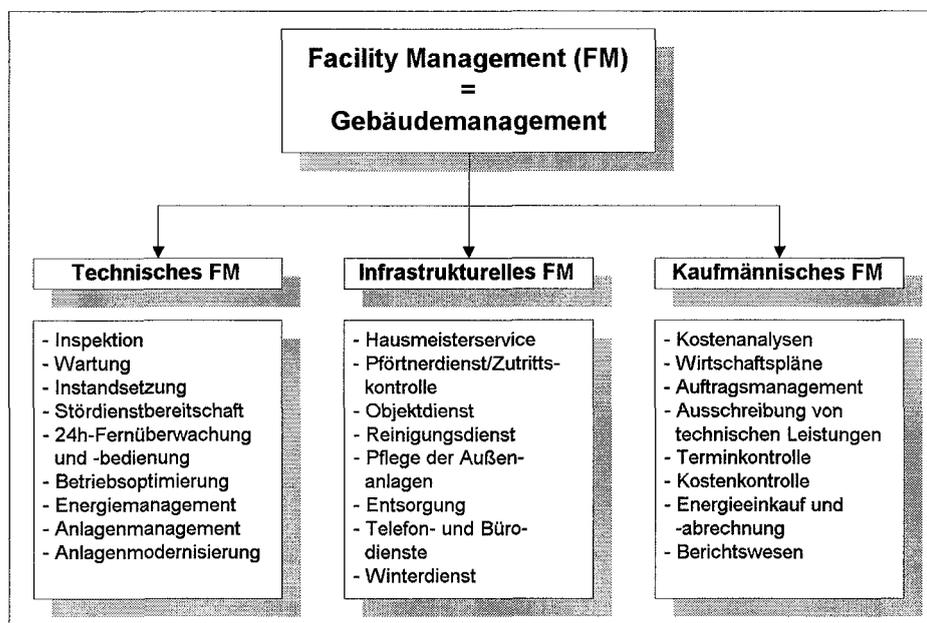


Abbildung 2.2: Organisationsübersicht für das Facility Management [Brauer/Buschmann 1996]

An dieser Stelle soll kurz angemerkt werden, daß die IFMA International Facility Management Association in Houston, Texas, USA, als der weltweit bedeutendste Berufsverband, die Schlüsselaufgaben des Facility Managements mit denen der Projektentwicklung im weiteren Sinn gleichsetzt.⁵ Das heißt, daß das Facility Management als ganzheitliches Konzept beschrieben wird, das die Leistungssteuerungsaufgaben im Lebenszyklus von Bauwerken – Planen, Bauen, Nutzen, Instandhalten – umfaßt.

⁵ Vgl. Kahlen, H.: Facility Management - neues Denken und Handeln, in: Bauinformatik 2/95, S. 63.

Im weiteren Verlauf dieser Ausarbeitung wird die Einteilung von *Diederichs* zugrunde gelegt, da sie eine eindeutigere Abgrenzung zwischen den einzelnen Aufgabenfeldern bietet und somit zum besseren Verständnis der Thematik beiträgt.

2.2 Motivation zur Projektentwicklung von Gewerbeimmobilien

In der Literatur werden prinzipiell folgende **Motive für die Projektentwicklung** genannt:⁶

- Vereinigung der Immobilienmanagement-Aktivitäten in einer Hand
- Mangel an fondsgeeigneten Objekten (Entkopplung von Angebots- und Nachfrageschwankungen)
- Einfluß auf die Vermietung (Mietermix)
- Höhere Objektqualität
- Niedrigere Gesamtkosten
- Angemessene Verwendung nicht adäquat genutzter Grundstücke
- Verbesserung der städtischen/regionalen Umweltbedingungen und Erhöhung der Lebensqualität (Aufwertung von qualitativ geringwertigen Standorten)
- Gesamtwirtschaftliche Umwelt- und Wirtschaftsförderung
- Erhöhung der Kapazitätsauslastung der Bauwirtschaft

Die wirtschaftlich desolante Situation einiger Projektentwicklungsgesellschaften zeigt jedoch, daß eine unzureichende Analyse der genannten Gründe ruinöse Folgen haben kann. Die Projektentwicklung von Immobilien setzt unbedingt die umfassende Kenntnis von Daten, Fakten, Ereignissen und die Untersuchung der wichtigen, marktbestimmenden Faktoren voraus. Die Chancen, die sich für die Projektentwickler durch die Konzipierung von Gebäuden ergeben, sollten auf jeden Fall auch unter dem Aspekt von aktuellen Zahlen aus Büromarktberichten in Deutschland genau analysiert werden. Eine Projektentwicklung kann nicht erfolgreich verlaufen, wenn die vorhandenen Marktgegebenheiten keine guten Voraussetzungen bieten.

Da die praktische Durchführung der Projektentwicklung in Kapitel 4 am Beispiel eines Bürogebäudes in Düsseldorf beschrieben wird, soll im Rahmen dieses Abschnittes lediglich der Büroflächenmarkt näher betrachtet werden.

Die anhaltende Umwandlung der Industriegesellschaft in eine Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft bedingt auf lange Sicht einen zusätzlichen Bedarf an Büro- und

⁶ Vgl. Bone-Winkel, S.: Das strategische Management von offenen Immobilienfonds unter besonderer Berücksichtigung der Projektentwicklung von Gewerbeimmobilien, Köln 1994.