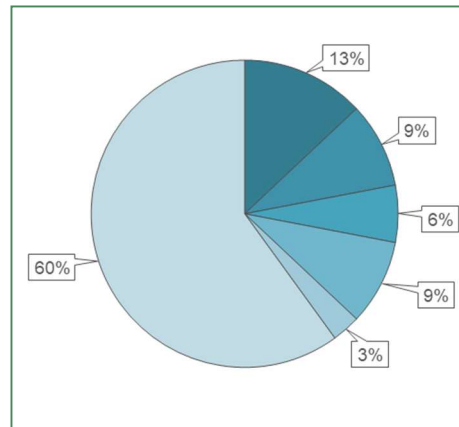
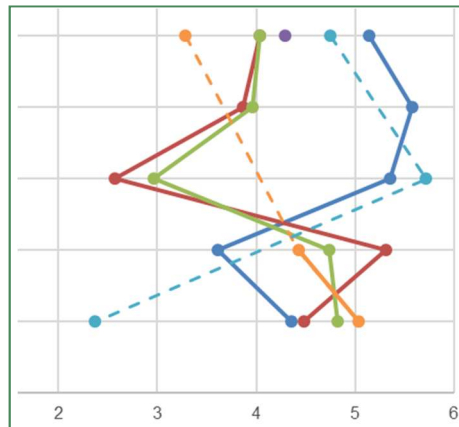
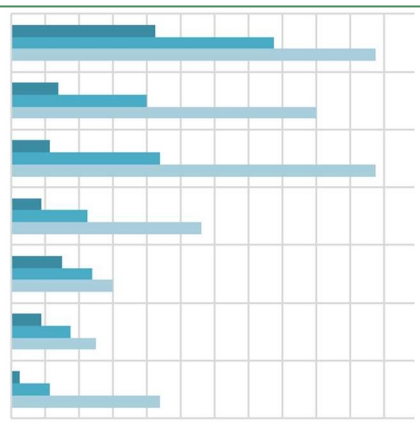


MASTERARBEIT



EINFLUSSMÖGLICHKEITEN VON EXTERNEN BETEILIGTEN VOR DER REALISIERUNGSENTSCHEIDUNG AUF MERKMALE UND AUFGABEN DER PROJEKTENTWICKLUNG

Dipl.-Ing. Monschein Miriam, BSc

Vorgelegt am
Institut für Baubetrieb und Bauwirtschaft

Betreuer
Univ.-Prof. Mag.rer.soc.oec. DDipl.-Ing. Dr.techn. Gottfried Mauerhofer

Mitbetreuender Assistent
Dipl.-Ing. Dipl.-Ing. Edwin Harrer

Graz am 28. Mai 2018

EIDESSTÄTTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen/Hilfsmittel nicht benutzt, und die den benutzten Quellen wörtlich und inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Graz, am
(Unterschrift)

STATUTORY DECLARATION

I declare that I have authored this thesis independently, that I have not used other than the declared sources / resources, and that I have explicitly marked all material which has been quoted either literally or by content from the used sources.

Graz,
date (signature)

Anmerkung

In der vorliegenden Masterarbeit wird auf eine Aufzählung beider Geschlechter oder die Verbindung beider Geschlechter in einem Wort zugunsten einer leichteren Lesbarkeit des Textes verzichtet. Es soll an dieser Stelle jedoch ausdrücklich festgehalten werden, dass allgemeine Personenbezeichnungen für beide Geschlechter gleichermaßen zu verstehen sind.

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich all jenen danken, die durch ihre fachliche und persönliche Unterstützung zum Gelingen dieser Masterarbeit beigetragen haben.

Ich schätze mich sehr glücklich und bin dankbar, dass ich durch Herrn DDipl.-Ing. Edwin Harrer eine so fachkundige und wertvolle Unterstützung während der gesamten Bearbeitungszeit erhalten haben. Ich bedanke mich auch bei Herrn Univ.-Prof. Mag.rer.soc.oec. DDipl.-Ing. Dr.techn. Gottfried Mauerhofer für die sachdienlichen Hinweise und die konstruktive Kritik.

Ein besonderer Dank gilt all jenen Vertretern der Bauwirtschaft, die sich die Zeit genommen haben, an der durchgeführten Expertenbefragung teilzunehmen. Sie haben dadurch einen wesentlichen Beitrag zum Gelingen meiner Arbeit geleistet. Speziell möchte ich an dieser Stelle die wertvolle Unterstützung von Herrn Dipl.-Ing. Martin Höfler der Generalplan GmbH, mit dem ich den Pretest meines Fragebogens durchführen durfte, hervorheben.

Liebe Mama, lieber Papa, ich bin euch sehr dankbar, dass ihr mich bei der Erstellung dieser Masterarbeit so liebevoll begleitet habt und immer hinter mir steht! Liebe Steffi, danke, dass du zu jeder Zeit ein offenes Ohr für mich gehabt hast und mir mit Rat und Tat zur Seite gestanden bist!

Danke, lieber Oliver, dass du mich in jeder Lebenslage unermüdlich unterstützt!

Zu guter Letzt bedanke ich mich bei meinen Freunden und den Mitgliedern des Verkehrswesen- Zeichensaals für die lustige gemeinsame Zeit. Ihr habt mir mein Studienleben sehr versüßt!

(Ort), am (Datum)

(Unterschrift des Studierenden)

Kurzfassung

Die Entwicklung eines Immobilienprojekts ist ein umfangreiches Unterfangen, das Kompetenzen in vielen unterschiedlichen Fachgebieten erfordert. Bereits um die Entscheidung zu treffen, ob ein angedachtes Projekt realisierbar ist, sind zahlreiche Voruntersuchungen notwendig. In dieser frühen Phase der Projektentwicklung sind auch die Einflussmöglichkeiten auf die Lebenszykluskosten, die Komfortparameter und den Ressourcenverbrauch am größten. Aus diesem Grund kann die Einbindung externer Beteiligter, schon vor der Realisierungsentscheidung, große Vorteile mit sich bringen, auch wenn diese auf den ersten Blick wie ein riskanter Mehrkostenaufwand wirken kann.

Im Zuge der Masterarbeit wird untersucht, welche Merkmale und Aufgaben der Projektentwicklung, durch die frühzeitige Einbindung externer Beteiligter optimiert werden können. Der Ablauf und die notwendigen Tätigkeiten einer erfolgreichen Projektentwicklung werden dargelegt und mögliche Beteiligte und Methoden zur frühzeitigen Einbindung dieser aufgezeigt.

Darauf basierend wird die These aufgestellt, dass die frühzeitige Einbindung externer Beteiligter Merkmale von Projektentwicklungen, wie z.B. die Entwicklungsdauer und die Qualität der Planung, positiv beeinflusst, die Durchführung von Aufgaben vor der Realisierungsentscheidung optimiert und die Projektrisiken senkt.

Um diese These zu überprüfen, wurden Expertenbefragungen durchgeführt. Nach der Auswertung der Ergebnisse der Befragung wird die aufgestellte Theorie als richtig erachtet. Die Teilnehmer der Befragung beurteilen die Einbindung externer Beteiligter, vor der Realisierungsentscheidung, positiv. Demnach kann die Entwicklung von Immobilienprojekten durch die frühzeitige Zusammenarbeit mit anderen Projektbeteiligten schneller und erfolgreicher abgewickelt werden. Es ist dennoch zu beachten, dass die Ergebnisse einen Querschnitt aus vielen einzelnen Sichtweisen und Erfahrungen darstellen. Immobilienprojekte können jedoch sehr unterschiedlich sein und divergente Vorgehensweisen verlangen. Aus diesem Grund muss stets auf die jeweiligen Gegebenheiten des Projekts geachtet, und für jedes Projekt gesondert entschieden werden, zu welchem Zeitpunkt welche Beteiligte einbezogen werden sollen.

Abstract

Developing a real estate project is an extensive undertaking requiring expertise in many different areas. Already to make the decision whether an intended project is feasible, numerous preliminary investigations are necessary. At this early stage of project development, the potential for influencing life-cycle costs, comfort parameters and resource consumption is also at its greatest. For this reason, the involvement of external stakeholders, preceding the decision-making-process regarding a project, can bring great benefits, even if it seems like a risky additional cost at first glance.

In the course of this master thesis, it will be examined which characteristics and tasks of the project development can be optimized by the early involvement of external stakeholders. The processes and the necessary activities of a successful project development are explained, and possible stakeholders as well as methods for their early integration are shown.

On this base, the theory is generated that the early incorporation of external stakeholders enhances characteristics of project developments, such as the development time and the quality of planning, optimises the execution of duties prior to the implementation decision and reduces the project risks.

To test this thesis, an expert survey was conducted. Following the evaluation of the results of the survey, the presumption is considered correct. The participants in the survey assess the involvement of external stakeholders prior to the implementation decision as positive. Therefore, the development of real estate projects can be completed faster and more successfully through the early cooperation with stakeholders. Nevertheless, it should be noted that the results of the survey represent a sample of many individual viewpoints and experiences. Real estate projects, however, can be very different, and may require divergent approaches. For this reason, it is important always to pay attention to the particular circumstances of the project, and to decide individually for each project at which point of time which stakeholders should be involved.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Situationsanalyse und Problematik	1
1.2	Ziele der Arbeit	2
1.3	Vorgehensweise und Methodik	3
2	Einführung in die Projektentwicklung	4
2.1	Phasenmodell der Projektentwicklung	4
2.2	Produkte am Immobilienmarkt	7
2.2.1	Wohnen	7
2.2.2	Dienstleistung	8
2.2.3	Produktion	8
2.2.4	Handel	9
2.2.5	Non-Profit Gebäude	9
2.2.6	Bedeutung der einzelnen Immobilienprodukte	10
2.3	Stellung des Immobilienprojektentwicklers	11
2.4	Abgrenzungen der Projektentwicklung	11
3	Tätigkeiten und Aufgaben der Projektentwicklung	13
3.1	Projektinitiierung	13
3.2	Projektkonzeption	23
3.2.1	Marktanalyse	24
3.2.2	Standortanalyse	28
3.2.3	Nutzungskonzeptanalyse	30
3.2.4	Wettbewerbsanalyse	32
3.2.5	Risikoanalyse	33
3.2.6	Wirtschaftlichkeits- und Rentabilitätsanalyse	35
3.2.7	Realisierungsentscheidung	36
3.3	Projektkonkretisierung	37
3.3.1	Grundstückssicherung	37
3.3.2	Sicherung der Ver- und Entsorgung	38
3.3.3	Erwirkung der Baugenehmigung	38
3.3.4	Vergabe der Planungs- und Bauleistungen	39
3.3.5	Sicherstellung der Finanzierung	40
3.4	Projektrealisierung und -management	42
3.5	Vermarktung des Immobilienprojekts	43
3.6	Zusammenfassung der Aufgaben der Projektentwicklung	44
4	Beteiligte im Projektentwicklungsprozess	46
4.1	Projektentwickler	47
4.2	Planer	47
4.3	Immobilienmakler	48
4.4	Immobilienbetreiber	48
4.4.1	Verwalter nach dem Wohnungseigentumsgesetz	48
4.4.2	Immobilienbestandsmanager	49
4.4.3	Facility Manager	49
4.5	Investoren	49
4.5.1	Private Investoren	50
4.5.2	Institutionelle Investoren	50
4.5.3	Strategische Investoren	51
4.6	Behörden	51

4.7	Zukünftige Nutzer/ Mieter.....	52
4.8	Bauausführende Unternehmen.....	52
4.9	Zusammenfassung der Aufgaben der Beteiligten.....	53
5	Zusammenspiel der Prozessbeteiligten	54
5.1	Methoden zur frühzeitigen Einbindung von Beteiligten.....	55
5.1.1	Integrale Planung.....	55
5.1.2	Bauteam- Modell.....	56
5.1.3	Partnering.....	57
5.1.4	Guaranteed Maximum Price (GMP).....	58
5.1.5	Design-Build-Methode.....	58
5.1.6	Construction Management.....	59
5.2	Aufstellung der zentralen These.....	60
6	Expertenbefragung	61
6.1	Methodik der Befragung.....	61
6.2	Zielgruppe der Befragung.....	63
6.3	Aufbau des Fragebogens.....	65
6.4	Hauptteil der Befragung.....	66
6.5	Auswertungsmethodik der Befragung.....	70
7	Grafische Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Befragung	72
7.1	Gesamthöhe der Beeinflussbarkeit.....	72
7.2	Erfordernis der Einbindung der jeweiligen Beteiligten.....	75
7.3	Vergleich der Bewertung der Optimierungsmöglichkeiten.....	79
7.3.1	Vergleich der Bewertung der Planer.....	79
7.3.2	Vergleich der Bewertung der Immobilienmakler.....	81
7.3.3	Vergleich der Bewertung der Immobilienbetreiber.....	82
7.3.4	Vergleich der Bewertung der Investoren.....	84
7.3.5	Vergleich der Bewertung der Baubehörde.....	85
7.3.6	Vergleich der Bewertung der zukünftigen Nutzer/ Mieter.....	86
7.3.7	Vergleich der Bewertung der bauausführenden Unternehmen... ..	87
7.3.8	Zusammenfassung der Einflussmöglichkeiten der Beteiligten in den einzelnen Teilbereichen.....	89
7.4	Einflussmöglichkeiten auf die einzelnen Merkmale und Aufgaben	91
7.4.1	Einfluss auf die Merkmale von Projektentwicklungen.....	92
7.4.2	Einfluss auf Aufgaben in der Projektinitiierungsphase.....	93
7.4.3	Einfluss auf Aufgaben bei der Durchführung der Standortanalyse.....	94
7.4.4	Einfluss auf Aufgaben bei der Durchführung der Marktanalyse..	95
7.4.5	Einfluss auf Aufgaben bei der Durchführung der Nutzungsanalyse.....	96
7.4.6	Einfluss auf Aufgaben bei der Durchführung der Risikoanalyse..	97
7.4.7	Einfluss auf Aufgaben bei der Durchführung der Wirtschaftlichkeitsanalyse.....	99
7.4.8	Zusammenfassung der Einflussmöglichkeiten der Beteiligten auf die Merkmale und Aufgaben der Projektentwicklung.....	100
7.5	Fazit der Befragung.....	103
8	Ausblick	105
	Anhang – Fragebogen der Expertenbefragung	107
	Literaturverzeichnis	115

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Grad der Beeinflussung der Kosten über den Lebenszyklus von Immobilien	1
Abbildung 2: Vorgehensweise.....	3
Abbildung 3: Phasenmodell des Projektentwicklungsprozesses.....	5
Abbildung 4: Produktübersicht Immobilienmarkt.....	7
Abbildung 5: Investmentvolumen nach Nutzungsart im ersten Halbjahr 2017	10
Abbildung 6: Abgrenzung der Immobilienprojektentwicklung	12
Abbildung 7: Faktoren der Projektinitiierung	14
Abbildung 8: Front-Door- und Back-Door-Approach im Vergleich.....	16
Abbildung 9: Übersicht der Projektkosten	18
Abbildung 10: Aufgaben der PE bei der Projektinitiierung	22
Abbildung 11: Aufbau der Feasibility Study	24
Abbildung 12: Faktoren der Standortanalyse.....	29
Abbildung 13: Entwicklung der Risikokomponenten im Projektentwicklungsprozess	34
Abbildung 14: Verfahren der Investitionsrechnung	36
Abbildung 15: Aufgaben der PE bei der Projektkonzeption	37
Abbildung 16: Aufgaben der PE bei der Projektkonkretisierung	41
Abbildung 17: Aufgaben der PE bei der Projektrealisierung /-management	42
Abbildung 18: Zusammenfassung der Aufgaben der PE in den einzelnen Phasen	45
Abbildung 19: Beteiligte im Projektentwicklungsprozess	46
Abbildung 20: Zusammenfassung der Hauptaufgaben der Beteiligten	53
Abbildung 21: Fachbereiche der integralen Planung	56
Abbildung 22: Beteiligte in den einzelnen Projektphasen im Bauteam-Modell.....	57
Abbildung 23: Teilnehmergruppen mit der jeweiligen Anzahl an Aussendungen.....	63
Abbildung 24: Summe der Grundgesamtheit der Teilnehmergruppen	64
Abbildung 25 Aufteilung der Teilnehmergruppen innerhalb der Befragung sowie die Anteile der Beschäftigten dieser Gruppen österreichweit	70
Abbildung 26: Numerische Werte der Antwortkategorien	71
Abbildung 27: Höhe der Beeinflussbarkeit der Teilbereiche aus Sicht aller Befragungsteilnehmer	73
Abbildung 28: Wertebereiche des Erfordernisses der Einbindung.....	76
Abbildung 29: Erfordernis der Einbindung der jeweiligen Beteiligten aus der Sicht der Projektentwickler	77
Abbildung 30: Erfordernis der Einbindung der jeweiligen Beteiligten aus der Sicht der restlichen Teilnehmergruppen neben den Projektentwicklern	77
Abbildung 31: Vergleich der Bewertung der Einflussmöglichkeiten der Planer.....	80
Abbildung 32: Vergleich der Bewertung der Einflussmöglichkeiten der Immobilienmakler.....	81

Abbildung 33: Vergleich der Bewertung der Einflussmöglichkeiten der Immobilienbetreiber	83
Abbildung 34: Vergleich der Bewertung der Einflussmöglichkeiten der Investoren	84
Abbildung 35: Vergleich der Bewertung der Einflussmöglichkeiten der Baubehörde	85
Abbildung 36: Vergleich der Bewertung der Einflussmöglichkeiten der zukünftigen Nutzer/ Mieter	86
Abbildung 37: Vergleich der Bewertung der Einflussmöglichkeiten der bauausführenden Unternehmen.....	88
Abbildung 38: Verwendete Symbole für die vereinfachte Darstellung der Einflussmöglichkeiten	89
Abbildung 39: Zusammenfassung der Einflussmöglichkeiten der Beteiligten in den einzelnen Teilbereichen.....	90
Abbildung 40: Antwortkategorien der verwendeten numerischen Skala	91
Abbildung 41: Einfluss aller Beteiligten auf die Merkmale von Projektentwicklungen	92
Abbildung 42: Einfluss aller Beteiligten auf Aufgaben in der Projektinitiierungsphase.....	93
Abbildung 43: Einfluss aller Beteiligten auf Aufgaben bei der Durchführung der Standortanalyse	94
Abbildung 44: Einfluss aller Beteiligten auf Aufgaben bei der Durchführung der Marktanalyse	95
Abbildung 45: Einfluss aller Beteiligten auf Aufgaben bei der Durchführung der Nutzungsanalyse.....	96
Abbildung 46: Einfluss aller Beteiligten auf Aufgaben bei der Durchführung der Risikoanalyse	97
Abbildung 47: Einfluss aller Beteiligten auf Aufgaben bei der Durchführung der Wirtschaftlichkeitsanalyse	99
Abbildung 48: Verwendete Symbole für die vereinfachte Darstellung der Einflussmöglichkeiten	100
Abbildung 49: Zusammenfassung der Einflussmöglichkeiten der Beteiligten auf die unterschiedlichen Merkmale und Aufgaben der Projektentwicklung	102
Abbildung 50: Verwendete Symbole zur Beurteilung der Einflussmöglichkeiten	104
Abbildung 51: Zusammenfassender Überblick über die Einflussmöglichkeiten ..	104

Abkürzungsverzeichnis

BaU	Bauausführende Unternehmen
BGF	Bruttogrundfläche
F_{BRUTTO}	(Brutto-) Multiplikator
GIK	Gesamtinvestitionskosten
GMP	Guaranteed Maximum Price
MF	Mietfläche
öbv	Österreichische Bautechnik Vereinigung
ÖPNV	öffentlicher Personennahverkehr
PE	Projektentwickler
TP	Trading Profit
VM	jährliche Vertragsmiete
vm	monatliche Vertragsmiete
VP	Verkaufspreis
WKO	Wirtschaftskammer Österreich

1 Einleitung

Die Entwicklung eines Immobilienprojekts umfasst sämtliche Aufgaben und Tätigkeiten von der Projektinitiierung über die Projektkonzeption und das Projektmanagement bis hin zur Fertigstellung und der Nutzungsübergabe der Immobilie. Im Laufe dieses Prozesses ist in unterschiedlichen Handlungsfeldern äußerst vielschichtiges Fachwissen erforderlich. Projektentwickler sind in der Regel nicht im Stande sämtliche Aufgaben selbst durchzuführen, jedoch wird die Einbindung anderer Beteiligter aufgrund des finanziellen Mehraufwands, besonders vor der Realisierungsentscheidung, häufig vermieden. Die frühzeitige Einbindung anderer Beteiligter bietet jedoch Optimierungspotential, da in den frühen Phasen des Projektentwicklungsprozesses die Beeinflussbarkeit der Lebenszykluskosten, des Ressourcenverbrauchs und der Komfortparameter am größten ist. Die Lebenszykluskosten liegen, wie Abbildung 1 zeigt, zu 80% in der Bewirtschaftung des Gebäudes und nicht in der Errichtung, daher kommt den Kosten der Nutzungsphase bereits in der Entwicklungsphase eine große Bedeutung zu.¹

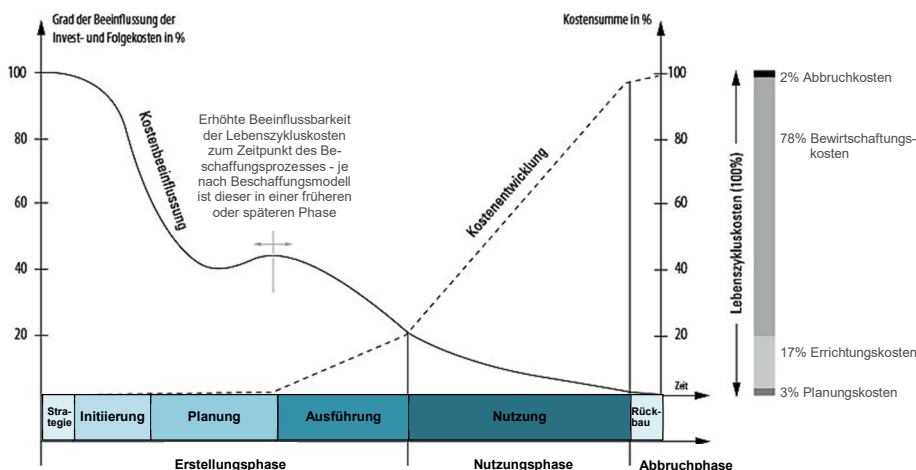


Abbildung 1: Grad der Beeinflussung der Kosten über den Lebenszyklus von Immobilien²

1.1 Situationsanalyse und Problematik

Die große Anzahl an unterschiedlichen Fachgebieten, die bei der Abwicklung von Projektentwicklungsprozessen abgedeckt werden müssen, stellt die Projektentwickler vor große Herausforderungen. Die Einbindung externer Beteiligter wird jedoch wegen vermeintlicher finanzieller Ersparnisse in der Regel vermieden. Die Koordination der Zusammenarbeit innerhalb des Projektentwicklerteams wie auch mit externen Beteiligten ist

¹ Vgl. EBERHARDT, S. R.; KLAUBETZ, J.: Handbuch Immobilienprojektentwicklung. S. 5,9

² Ebd. S. 10

eine fordernde Aufgabe. Je mehr Personen an einer Entwicklung beteiligt sind, desto höher werden die Ansprüche an den Projektentwickler. Darüber hinaus führen die derzeit übliche Aufteilung der einzelnen Leistungsbereiche innerhalb der Entwicklungs- und Bauprozesse sowie die sequenzielle Einbindung, je nach Fortschritt des Projekts dazu, dass die beteiligten Unternehmen lediglich die eigenen Aufwände optimieren. Es wird nicht schnittstellenübergreifend gedacht, sondern nur bis zum Ende des eigenen Leistungsbereichs. Die Folgen der eigenen Leistungen in der Nutzungsphase des Gebäudes, bei Umbauten, Modernisierungen oder etwa dem Rückbau werden nur selten berücksichtigt.³

Werden die externen Beteiligten jedoch frühzeitig in den gesamten Entwicklungsprozess eingebunden, kann sich dies für alle Projektpartner vorteilhaft auswirken. Beispielsweise ergeben sich dadurch:⁴

- Höhere Kosten- und Terminalsicherheit
- Verringerung der Projektdauer
- Reduziertes Konfliktpotential
- Optimierter Planungsprozess
- Reduktion der Lebenszykluskosten

1.2 Ziele der Arbeit

Die Ermittlung der Aufgaben und Prozesse bei Projektentwicklungen, wie auch der unterschiedlichen möglichen Beteiligten und deren Kompetenzen bildet die Grundlage der vorliegenden Arbeit.

Ziel ist, einleitend einen Überblick über Immobilienprojektentwicklungen zu bieten. Dies umfasst den Ablauf von Projektentwicklungen, die Unterschiede bei der Entwicklung verschiedener Immobilienprodukte, die Stellung des Projektentwicklers sowie die Abgrenzung des Begriffs der Projektentwicklung innerhalb des Lebenszyklus einer Immobilie.

Sämtliche Tätigkeiten und Aufgaben, die in dem Prozess von Projektentwicklungen notwendig sind, sollen recherchiert und beschrieben werden. Darüber hinaus werden mögliche Beteiligte im Projektentwicklungsprozess vorgestellt, die die Projektentwickler bei der Erledigung dieser Aufgaben unterstützen können. Unterschiedliche Varianten, wie und zu welchem Zeitpunkt die Einbindung der Beteiligten möglich ist, werden beschrieben.

Das Hauptziel der Arbeit ist jedoch, eine empirische Studie durchzuführen, welche die Auswirkungen der frühzeitigen Einbindung der unterschiedlichen Beteiligten untersucht.

³ Vgl. EBERHARDT, S. R.; KLAUBETZ, J.: Handbuch Immobilienprojektentwicklung. S. 3-4, 10-11

⁴ Vgl. ESCHENBRUCH, K.; RACKY, P.: Partnering in der Bau- und Immobilienwirtschaft. S. 142-143

Durch eine Expertenbefragung werden folgenden Punkte für die unterschiedlichen Beteiligten analysiert:

- Jeweilige Einflussmöglichkeiten auf Merkmale von Projektentwicklungen, wie beispielsweise die Entwicklungsdauer, den Vermarktungserfolg und die Kundenzufriedenheit
- Optimierungsmöglichkeiten bei der Durchführung von Aufgaben der Projektentwicklung vor der Realisierungsentscheidung
- Einflussmöglichkeiten auf die Senkung der Projektrisiken

Dadurch werden Aussagen über die Bedeutsamkeit der frühzeitigen Einbindung der einzelnen Beteiligten für einen optimierten Projektverlauf ermöglicht.

1.3 Vorgehensweise und Methodik

Zu Beginn wird ein Vorverständnis für die zu behandelnde Thematik aufgebaut. Dies wird u.a. durch Literaturrecherche, Fachgespräche und Vorträge erreicht, jedoch auch durch eigenständiges Erkennen von Zusammenhängen. Bei der Literaturrecherche wird darauf geachtet, mehrere Autoren und Standpunkte einzubeziehen, um qualitativ höherwertige Ergebnisse zu erhalten. Anschließend kann durch die gewonnenen Erkenntnisse die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit in Form einer These gebildet werden. Diese These soll durch die Durchführung und Auswertung einer empirischen Studie, in Form einer Expertenbefragung, untersucht werden. Eine Übersicht über die systematische Unterteilung der Vorgehensweise und die behandelten Teilbereiche zeigt Abbildung 2.

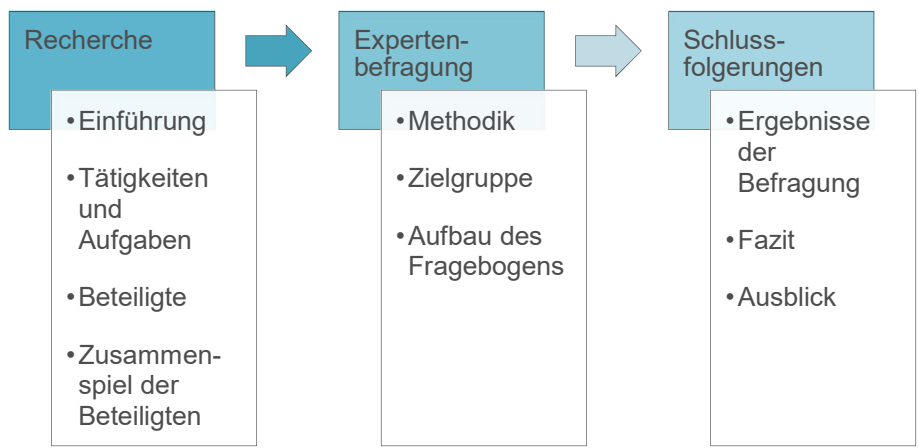


Abbildung 2: Vorgehensweise

2 Einführung in die Projektentwicklung

Die unmittelbare Bedeutung von „Projektentwicklung“ kann durch die einzelnen Begriffe erklärt werden: „Projekt“, worunter ein gewisses Vorhaben, ein Plan, verstanden wird, und „Entwicklung“, wodurch ein Prozess der Veränderung von niederen zu höheren Qualitäten beschrieben wird.⁵

Die Projektentwicklung einer Immobilie ist ein äußerst umfangreicher Prozess, der unterschiedlichste Kompetenzen erfordert. Diese können von Voruntersuchungen über unternehmerische Entscheidungen, Planungen, bauvorbereitende Maßnahmen, der Realisierung bis hin zum Bestandsmanagement reichen. Die Abgrenzung wo Projektentwicklung beginnt und wo diese endet wird unterschiedlich definiert. Durch Projektentwicklungen sollen gewinnbringende Immobilien erschaffen werden, die eine langfristige Erhöhung ihres materiellen Wertes erfahren⁶.

Der Ablauf des Projektentwicklungsprozesses kann auf unterschiedliche Arten dargestellt werden. In der Literatur wird zwischen den folgenden drei Modellen unterschieden⁷:

- Gleichgewichtsmodell: Projektentwicklungstätigkeiten kommen als Resultat von Angebot und Nachfrage auf der Grundlage der volkswirtschaftlichen Gesetzmäßigkeiten zustande
- Institutionenmodell: Modell auf Basis der am Projektentwicklungsprozess Beteiligten, die Rollen, Interessen sowie Ziele dieser und die Beziehungen der Beteiligten untereinander
- Phasenmodell: Zerlegung des Projektentwicklungsprozesses in unterschiedliche Phasen aus betriebswirtschaftlicher Sicht

In der vorliegenden Arbeit wird folgend das Phasenmodell der Projektentwicklung zur näheren Erörterung der ablaufenden Prozesse bei Projektentwicklungen von Immobilien verwendet.

2.1 Phasenmodell der Projektentwicklung

Der Ablauf der Entwicklung eines Immobilienprojekts wird in Abbildung 3 dem Phasenmodell des Projektentwicklungsprozesses entsprechend dargestellt. An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass diese strikte Gliederung des Ablaufs nur theoretisch möglich ist, viele Prozesse müssen zwangsläufig parallel oder iterativ ablaufen.⁸

⁵ Vgl. BRAUER, K.-U.: Grundlagen der Immobilienwirtschaft. S. 611

⁶ Vgl. DIETRICH, R.: Entwicklung werthaltiger Immobilien. S. 129

⁷ Vgl. EBERHARDT, S. R.; KLAUBETZ, J.: Handbuch Immobilienprojektentwicklung. S. 6

⁸ Vgl. ALDA, W.; HIRSCHNER, J.: Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft. S. 23

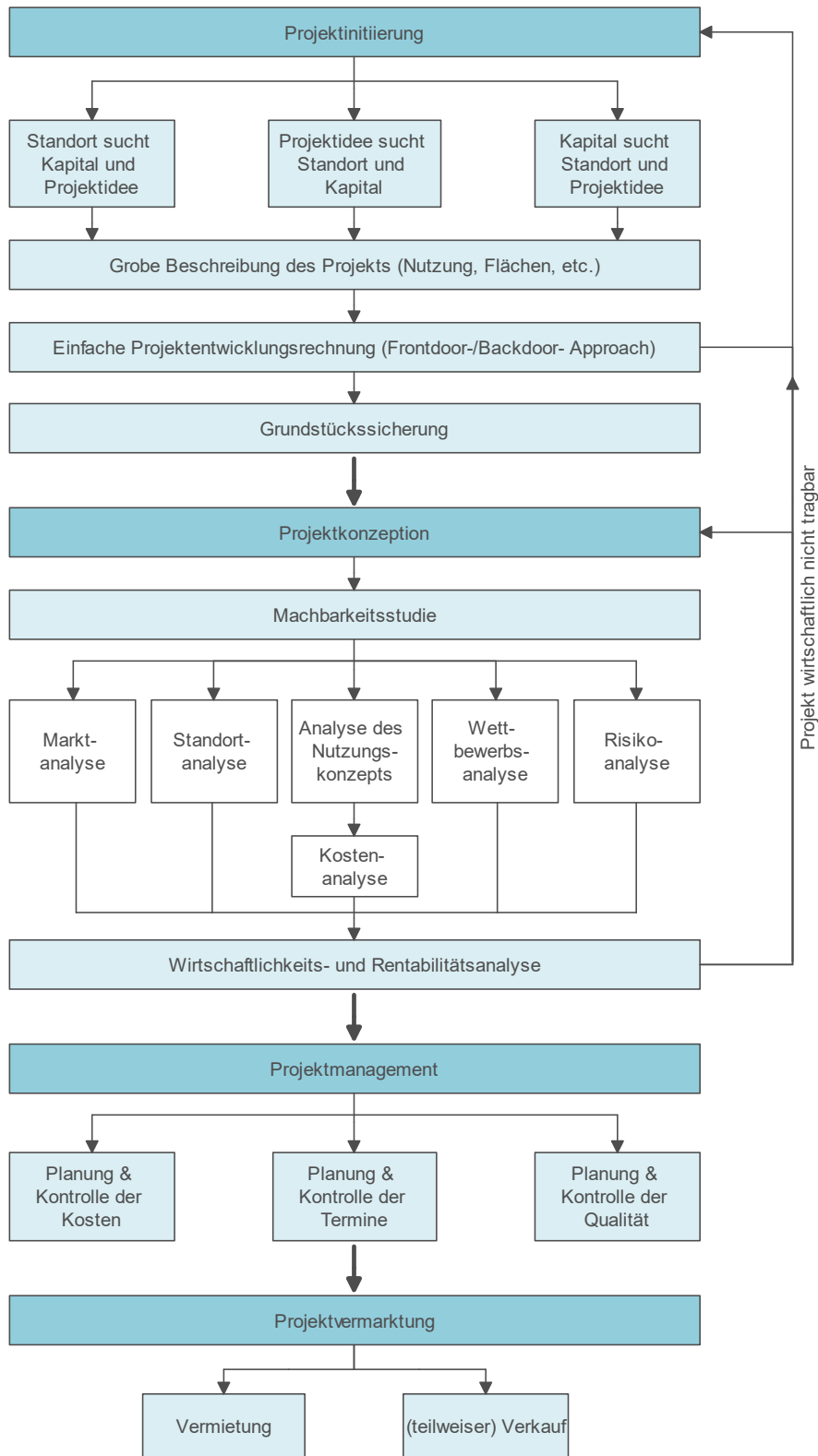


Abbildung 3: Phasenmodell des Projektentwicklungsprozesses⁹

⁹ ISENHÖFER, B.: Strategisches Management von Projektentwicklungsunternehmen. S. 52

Allen Anfang nimmt ein Immobilienprojekt in der Phase der **Projektinitiierung**. Hierbei ist entweder¹⁰:

- Ein Standort vorhanden und eine Projektidee sowie Kapital gesucht
- Kapital vorhanden und ein Standort und eine Projektidee gesucht oder
- Eine Projektidee vorhanden und Kapital sowie Standort gesucht.

Nachdem eine Kombination der einzelnen Bausteine (Projektidee, Standort, Kapital) erfolgt ist bzw. während diese erfolgt, wird eine Beschreibung der Grundzüge des Projekts im Hinblick auf die Nutzung und die Flächen der geplanten Immobilie erstellt. Eine einfache Projektentwicklungsrechnung wird durchgeführt um die Wirtschaftlichkeit des Projekts zu prüfen.¹¹

Die zweite Phase in der Immobilienprojektentwicklung stellt die **Projektkonzeption** dar. In dieser Phase wird ein Konzept bzw. ein Entwurf der Projektidee erstellt und die Machbarkeitsstudie durchgeführt. Die Machbarkeitsstudie umfasst die Marktanalyse, Standortanalyse, Analyse des Nutzungskonzepts, Wettbewerbs- und Risikoanalyse sowie die Kostenanalyse. Aufbauend auf diesen Analysen kann anschließend die Wirtschaftlichkeits- und Renditeanalyse erfolgen. Das Ergebnis der Wirtschaftlichkeits- und Renditeanalyse zeigt, ob das Projekt wirtschaftlich tragbar ist oder nicht. Hat sich das angedachte Projekt nach den Analysen als wirtschaftlich erwiesen, folgt die **Planungs- bzw. Projektmanagementphase**, in der die Planung und Kontrolle der Kosten, der Termine und der Qualität stattfindet.¹²

Die **Projektvermarktung** beginnt bereits während der Projektkonzeption durch das Entwickeln eines Vermietungs- bzw. Vermarktungskonzepts, wird bei Baubeginn durch verstärkte Öffentlichkeitsarbeit vorangebracht und nach Baufertigstellung durch Abschließen der noch ausstehenden Miet- oder Kaufverträge fertiggestellt.¹³

¹⁰ Vgl. DIEDERICHS, C. J.: Immobilienmanagement im Lebenszyklus. S. 6

¹¹ Vgl. ALDA, W.; HIRSCHNER, J.: Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft. S. 26

¹² Vgl. ISENHÖFER, B.: Strategisches Management von Projektentwicklungsunternehmen. S. 66, 52

¹³ Vgl. DIEDERICHS, C. J.: Immobilienmanagement im Lebenszyklus. S. 23

2.2 Produkte am Immobilienmarkt

Der genaue Ablauf der Entwicklung einer Immobilie ist von Projekt zu Projekt unterschiedlich und hängt von vielen Faktoren ab. Einer der wichtigsten Faktoren ist die Nutzung der Immobilie. Sie wird bereits in der Phase der Projektinitiierung festgelegt und ist richtungweisend für das weitere Vorgehen. Die Nutzungsform der Immobilie legt fest, um welches Immobilienprodukt es sich handelt. Es existieren äußerst unterschiedliche Immobilienprodukte am Markt, die jeweils verschiedene Vorgehensweisen verlangen. Eine Übersicht über die verschiedenen Immobilienprodukte bietet Abbildung 4 und die folgenden Absätze.

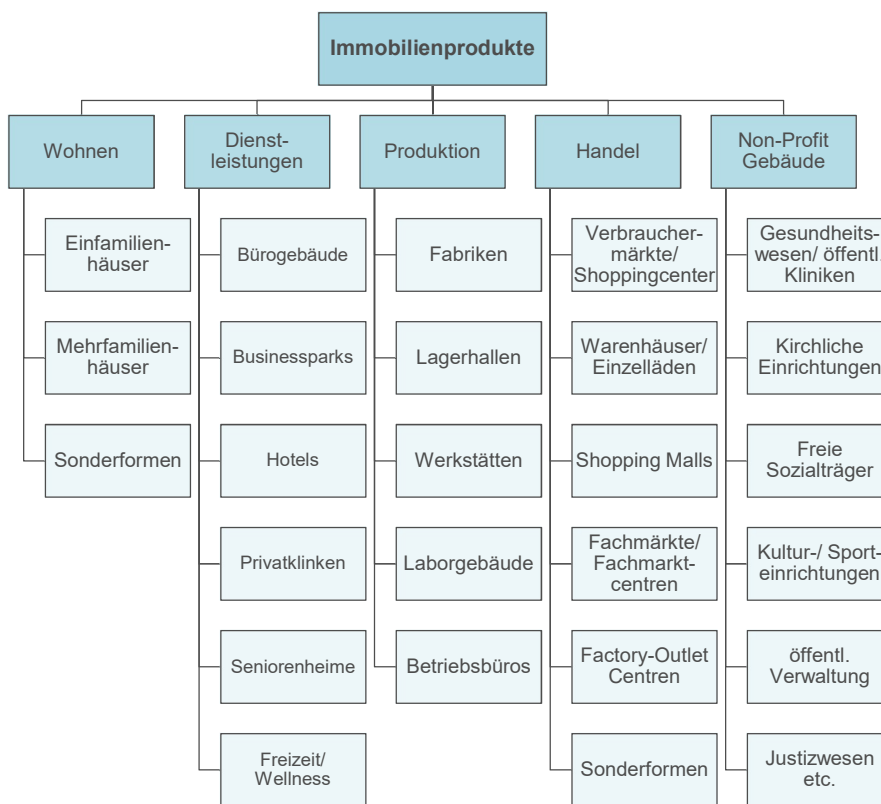


Abbildung 4: Produktübersicht Immobilienmarkt¹⁴

2.2.1 Wohnen

Wohnbauten sind besonders bedeutend am Immobilienmarkt, da die Bewertung nicht nur als Wirtschaftsgut, sondern auch aus sozialen Aspekten erfolgt. Es wird generell in eigengenutzte Wohnungen und Mietwohnungen unterschieden, wobei bei letzteren staatlicher Eingriff auf Qualität, Quantität und Kosten möglich ist. Bei der Entwicklung von Wohnimmobilien sind die städtebaulichen Randbedingungen wie Sozialstruktur, Lage und Umwelt von großer Bedeutung. Es wird verstärkt Wert auf die Qualität

¹⁴ DIETRICH, R.: Entwicklung werthaltiger Immobilien. S. 17

der Gebäudegestaltung im Hinblick auf Belichtung, Belüftung und Lärmschutz sowie auf die Dauerhaftigkeit der Materialien und die Innenraumgestaltung gelegt. Bei Wohnimmobilien sollte es möglich sein, auf wechselnde Nutzerwünsche flexibel reagieren zu können und hohe Anforderungen in Umweltschutz und Wohngesundheit zu erfüllen.¹⁵

2.2.2 Dienstleistung

Unter den Immobilien für Dienstleistungen kommt Bürogebäuden die größte Bedeutung zu. Die Gebäudestruktur wirkt sich direkt auf die Arbeitseffizienz aus, wobei sich die Anforderungen an Büroimmobilien innerhalb kurzer Zeit stark ändern können. Einzelraumstrukturen wurden im Laufe der Zeit größtenteils von kommunikationsoffenen Strukturen abgelöst. Lediglich bei Tätigkeiten, die Vertraulichkeit erfordern, sind Zellbüros weiterhin gefragt. Bei der Entwicklung von Bürogebäuden wird verstärkt Wert auf die Reduktion von Investitions-, Miet-, Einrichtungs- und Nutzungskosten gelegt. Eine Verbesserung der Produktivität und der Informationsprozesse soll erreicht und eine positive Arbeitsumgebung geschaffen werden. Es soll versucht werden, sichtbare Hierarchieebenen bewusst abzubauen und die Eigenverantwortung der Mitarbeiter zu stärken. Eine Optimierung der Pausenzonen und Kommunikationsflächen sowie das Schaffen von Flächen für Sport kann als Möglichkeit in Betracht gezogen werden, um die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen zu stärken.¹⁶

2.2.3 Produktion

Produzierende Gewerbetreibende verfügen üblicherweise über große Immobilienbestände die sich aufteilen in¹⁷:

- Flächen, die für die Produktion benötigt werden (Fabrikhallen, Werkstätten, Büros)
- Zusatzflächen (Vertriebs- und Ausstellungsgebäude, Lagerhallen, Werkwohnungen)
- Kurz- und mittelfristig entbehrliche Flächen
- Nicht mehr für den Betrieb benötigte Flächen

Die Entwicklung von Produktionsgebäuden wird in der Regel zur Gänze vom angedachten Nutzer bestimmt. Dies kann zu Problemen in der Dritt-

¹⁵ Vgl. DIETRICH, R.: Entwicklung werthaltiger Immobilien. S. 18-19

¹⁶ Vgl. ebd. S. 24-26

¹⁷ Vgl. ebd. S. 22

verwertbarkeit führen, da die Immobilien aufgrund von fehlender Grundflexibilität schnell ihren Wert verlieren können. Produktionsimmobilien können auch Bestandteil der Unternehmensstrategie sein und zur Kostensenkung bzw. Ertragssteigerung beitragen. Sobald die Flächen nicht mehr benötigt werden, können sie durch Umnutzung, z.B. von Gewerbeflächen in Wohnungen, zu einer Wertschöpfung führen.¹⁸

2.2.4 Handel

Im Bereich von Immobilien, die für den Handel bestimmt sind, bestehen große Unterschiede im Entwicklungsaufwand, je nach geplanter Nutzung. Soll eine eingeschossige, monostrukturelle Immobilie entwickelt werden, ist der Aufwand wesentlich geringer als bei der Optimierung und Vermarktung von gemischt genutzten Handelsimmobilien. Im Gegensatz dazu ist das Investmentrisiko bei gemischten Nutzungsstrukturen wesentlich niedriger, da die Einnahmen von unterschiedlichen Nutzern kommen. Im Handelsbereich haben jedoch viele Faktoren Einfluss darauf, ob eine Immobilie ertragreich ist, oder nicht. Die Entwicklung einer solchen ist daher unweigerlich an spezialisierte Kenntnisse gebunden um einen, je nach den jeweiligen standortgebundenen Verhältnissen, angepassten Mieter- und Nutzungsmix zu erarbeiten.¹⁹

2.2.5 Non-Profit Gebäude

Non-Profit Immobilien sind entweder öffentliche Bauten, wie Verwaltungsgebäude, Schulen und Kliniken, zur Abwicklung staatlicher Leistungen, oder Gebäude sozialer Non-Profit Organisationen wie Kirchen und Spendenorganisationen. Sie wurden grundsätzlich außerhalb der privatwirtschaftlichen Immobilienbranche entwickelt, da die Mittel der öffentlichen Hand jedoch immer begrenzter werden, mutieren sie, über Kauf- und Mietmodelle, immer mehr zum Wirtschaftsgut.²⁰

¹⁸ Vgl. DIETRICH, R.: Entwicklung werthaltiger Immobilien. S. 23-24

¹⁹ Vgl. ebd. S. 33-36

²⁰ Vgl. ebd. S. 36

2.2.6 Bedeutung der einzelnen Immobilienprodukte am österreichischen Markt

Eine Möglichkeit zur Bestimmung der Bedeutung von Immobilienprodukten am Markt ist das jeweilige Investmentvolumen. Nach einer Studie der CBRE GmbH, bezogen auf das erste Halbjahr von 2017, liegt der größte Anteil des Investmentvolumens von Immobilien in Österreich mit 60% bei Büroimmobilien. Gewerbliche Wohnimmobilien liegen mit 13% an zweiter Stelle. Die Verteilung der weiteren Immobilienprodukte kann Abbildung 5 entnommen werden.

Aufgrund der großen Unterschiede bei der Entwicklung der einzelnen Immobilienprodukte wird sich die vorliegende Arbeit auf die zwei bedeutendsten Produkte beschränken. Da Büro- und Wohnimmobilien zusätzlich einige Gemeinsamkeiten in der Entwicklung aufweisen, wird dies als sinnvoll erachtet.

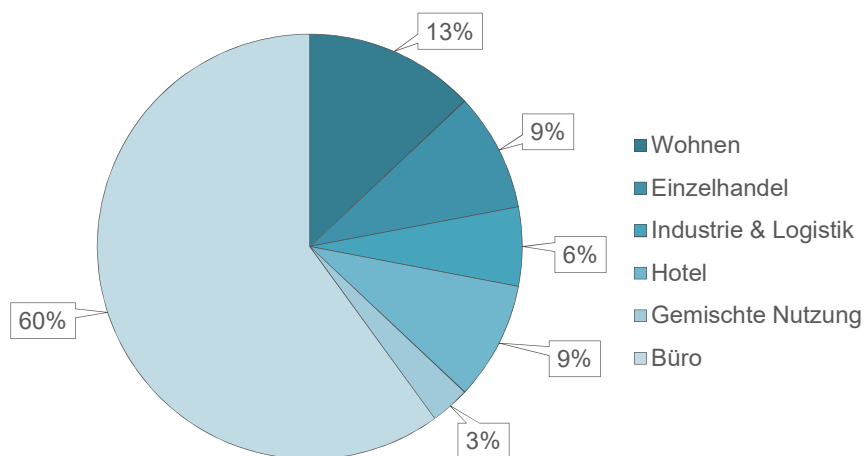


Abbildung 5: Investmentvolumen nach Nutzungsart im ersten Halbjahr 2017²¹

²¹ Vgl. CBRE GMBH: Marketview - Österreich Investment H1 2017 S. 2

2.3 Stellung des Immobilienprojektentwicklers

Die Stellung des Immobilienprojektentwicklers variiert zwischen zwei Möglichkeiten:²²

- Der Immobilienprojektentwickler bietet seine Dienste für einen Investor an. Hierbei wird auf dem Grundstück des (End-) Investors, in dessen Namen und auf dessen Rechnung ein Gebäude errichtet.
- Der Immobilienprojektentwickler entwickelt im eigenen Namen, auf eigenem Grundstück und auf eigene Rechnung. Unter diesen Umständen ist der Entwickler selbst Zwischeninvestor, trägt dadurch das volle Vermarktungsrisiko und handelt als Bauträger. Er unterliegt somit sämtlichen Bestimmungen der Makler- und Bauträgerverordnung.

Bei der Bearbeitung der vorliegenden Arbeit wird dem Projektentwickler die Stellung als Dienstleister zugeordnet.

2.4 Abgrenzungen der Projektentwicklung

Projektentwicklung kann in drei unterschiedlichen Phasen im Lebenszyklus einer Immobilie stattfinden:²³

- Projektentwicklung Neubau: Projektentwicklung auf einem freien Grundstück
- Revitalisierung: Redevelopment bzw. Weiterentwicklung einer bestehenden Immobilie (möglicherweise während laufendem Betrieb)
- Bestandsprojektentwicklung: Projektentwicklung nach einem Komplett- bzw. Teilabriss einer bestehenden Immobilie

Projektentwicklung kann von der Investitionsentscheidung hin zur Projektidee, weiter über die Planung, Realisierung und Vermarktung bis zur Nutzung reichen. Nach BRAUER wird dabei, wie Abbildung 6 zeigt, in Projektentwicklung im engeren Sinn, im mittleren Sinn und im weiteren Sinn unterschieden. Projektentwicklung im engeren Sinn umfasst dabei sämtliche Prozesse bis die Voraussetzungen für die Realisierung und Vermarktung der Immobilie geschaffen sind. Projektentwicklung im mittleren Sinn bezeichnet alle Phasen bis zum Abschluss der Realisierung der Immobilie. Bei Projektentwicklung im weiteren Sinn wird zusätzlich das Bestandsmanagement während der Nutzungsphase vom Projektentwickler übernommen.

²² Vgl. BRAUER, K.-U.: Grundlagen der Immobilienwirtschaft. S. 614

²³ Vgl. ALDA, W.; HIRSCHNER, J.: Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft. S. 27

Phase bis zur Investitionsentscheidung	Projektidee/ Konzept/ Entwurf	Planung	Realisierung/ Bauphase	Nutzung/ Bestandsmanagement
	Vermarktung			
Projektentwicklung im engeren Sinn				
Projektentwicklung im mittleren Sinn				
Projektentwicklung im weiteren Sinn				

Abbildung 6: Abgrenzung der Immobilienprojektentwicklung²⁴

Eine eindeutige Begrenzung der unterschiedlichen Phasen ist jedoch in der Praxis kaum realisierbar, da sie meist direkt in einander übergehen.²⁵

²⁴ Vgl. BRAUER, K.-U.: Grundlagen der Immobilienwirtschaft. S. 612

²⁵ Vgl. ebd. S. 615

3 Tätigkeiten und Aufgaben der Projektentwicklung

Ziel der Projektentwicklung ist, eine Immobilie zu entwickeln, die dem Bedarf der zukünftigen Nutzer entspricht. Um dies zu erreichen, ist es notwendig die Immobilie marktgerecht zu gestalten. Folgende Marktkriterien sollen dabei beachtet werden:²⁶

- Timing
- Standort
- Nutzflächenstruktur
- Qualität
- Quantität/ Entwicklungspotential
- Fungibilität (Drittverwertbarkeit)
- Wirtschaftlichkeit

Um diesen Kriterien entsprechend eine Immobilie zu entwickeln, ist ein systematisches Vorgehen der Projektentwicklung notwendig. Die dafür erforderlichen Tätigkeiten und Aufgaben werden daher nachstehend, dem Ablauf des Phasenmodells der Projektentwicklung folgend (vgl. Abbildung 3 auf Seite 5), näher betrachtet.

3.1 Projektinitiierung

„Durch Projektentwicklung (im weiteren Sinn) sind die Faktoren Standort, Projektidee und Kapital so miteinander zu kombinieren, dass einzelwirtschaftlich wettbewerbsfähige, Arbeitsplatz schaffende und sichernde sowie gesamtwirtschaftlich sozial- und umweltverträgliche Immobilienprojekte geschaffen und dauerhaft rentabel genutzt werden können.“²⁷

Die Kombination dieser Faktoren findet in der Phase der Projektinitiierung statt. Folgende Ausgangssituationen sind dabei möglich:²⁸

Ausgangssituation 1: Vorhandener Standort mit zu entwickelnder Projektidee und zu beschaffendem Kapital (ggf. Kapital vor Projektidee): Ein bereits vorhandener Standort kann schwierige Rahmenbedingungen bieten, wenn Lage, Zuschnitt, Größe, topographischen und hydrogeologische Verhältnisse und die zulässige Bodenpressung nicht ideal, oder Altlasten vorhanden sind.

²⁶ Vgl. ALDA, W.; HIRSCHNER, J.: Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft. S. 77

²⁷ DIEDERICHS, C. J.: Grundlagen der Projektentwicklung. In: BW Bauwirtschaft, 11/1994, 12/1994, 01/1995, 02/1995/1994. S. 43

²⁸ Vgl. DIEDERICHS, C. J.: Immobilienmanagement im Lebenszyklus. S. 6-7

Ausgangssituation 2: Vorhandenes Kapital mit zu entwickelnder Projektidee und zu beschaffendem Standort (ggf. Standort vor Projektidee): Diese Ausgangssituation stellt sich hauptsächlich institutionellen Investoren und Kapitalsammlern.

Ausgangssituation 3: Vorhandene Projektidee bzw. Vorhandensein von konkretem Nutzerbedarfs mit zu beschaffendem Standort und Kapital (ggf. Kapital vor Standort): In diesem Fall muss für eine konkrete Projektidee ein geeigneter Standort gefunden werden.

Ein zusätzlicher Faktor, der bei allen drei Ausgangssituationen großen Einfluss hat, ist die Zeit. Hypothetisch haben Baugrundstücke eine unbegrenzte Nutzungsdauer, durch Veränderungen im Umfeld des Grundstücks kann aber sich aber die wirtschaftlichste Nutzungsart des Standortes ändern.²⁹

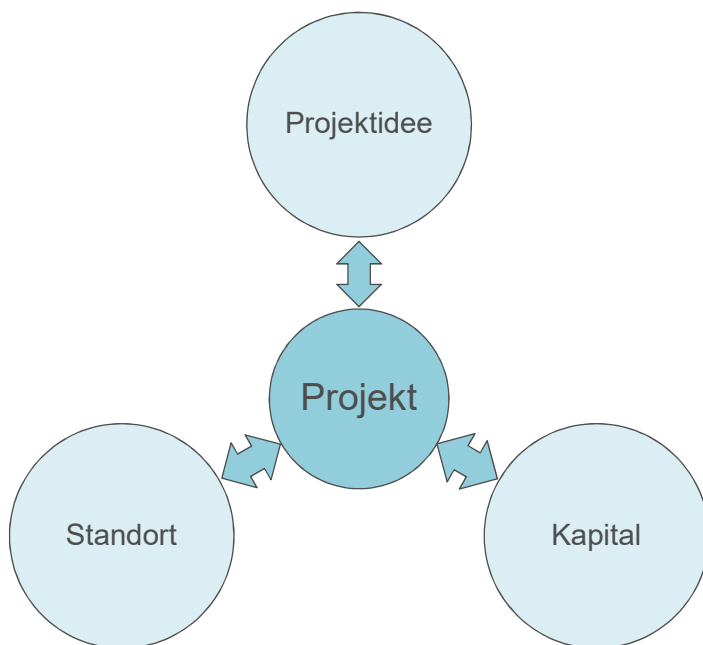


Abbildung 7: Faktoren der Projektinitiierung³⁰

In welcher Reihenfolge bei der jeweiligen Ausgangssituation die zwei gesuchten Faktoren bearbeitet werden, unterscheidet sich von Fall zu Fall.³¹

Nach bzw. während der Bildung des jeweiligen Szenarios wird das Projekt grob beschrieben und definiert. Die Nutzungsanforderungen sollen dabei mit den möglichen Flächenbeschaffungen abgestimmt werden. Sind die

²⁹ Vgl. DIEDERICHS, C. J.: Immobilienmanagement im Lebenszyklus. S. 8

³⁰ Vgl. ebd. S. 7

³¹ Vgl. ebd. S. 8

groben Gegebenheiten des Projekts festgelegt, kann der Projektentwickler eine erste überschlägige Wirtschaftlichkeitsrechnung durchführen.³²

Es können zwei verschiedene Ansätze zur Strukturierung dieser Projektentwicklungsrechnung herangezogen werden:³³

Front-Door-Approach: Hierbei werden die Projektkosten prognostiziert und mit einem Zuschlag für Wagnis und Gewinn versehen. Daraus kann der erforderliche Verkaufspreis abgeleitet werden, der schließlich die notwendige Mindestmiete je Quadratmeter bestimmt. Durch Vergleichen mit dem ortsüblichen Mietniveau für das jeweilige Immobilienprodukt kann abgeschätzt nun werden, ob die Investition wirtschaftlich ist.³⁴

Back-Door-Approach: In diesem Fall wird mit einer Prognose der potentiell erzielbaren Mieterträge begonnen und daraus der vertretbare Kapitaleinsatz für die Projektgesamtkosten, inklusive des Kaufs des Grundstücks, abgeleitet.³⁵

Der Ablauf dieser Projektentwicklungsrechnungen wird in der folgenden Abbildung 8 dargestellt.

Die genannten Projektentwicklungsrechnungen finden in einer sehr frühen Phase der Entwicklung einer Immobilie statt, daher können sie ausschließlich auf Schätzungen und Erfahrungswerten der Vergangenheit basieren. Detaillierte Analysen und Prognosen sind an dieser Stelle noch nicht möglich.³⁶

³² Vgl. ALDA, W.; HIRSCHNER, J.: Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft. S. 26

³³ Vgl. ISENHÖFER, B.: Strategisches Management von Projektentwicklungsunternehmen. S. 59

³⁴ Vgl. GLATTE, T.: Entwicklung betrieblicher Immobilien. S. 213

³⁵ Vgl. ebd. S. 214

³⁶ Vgl. ISENHÖFER, B.: Strategisches Management von Projektentwicklungsunternehmen. S. 59

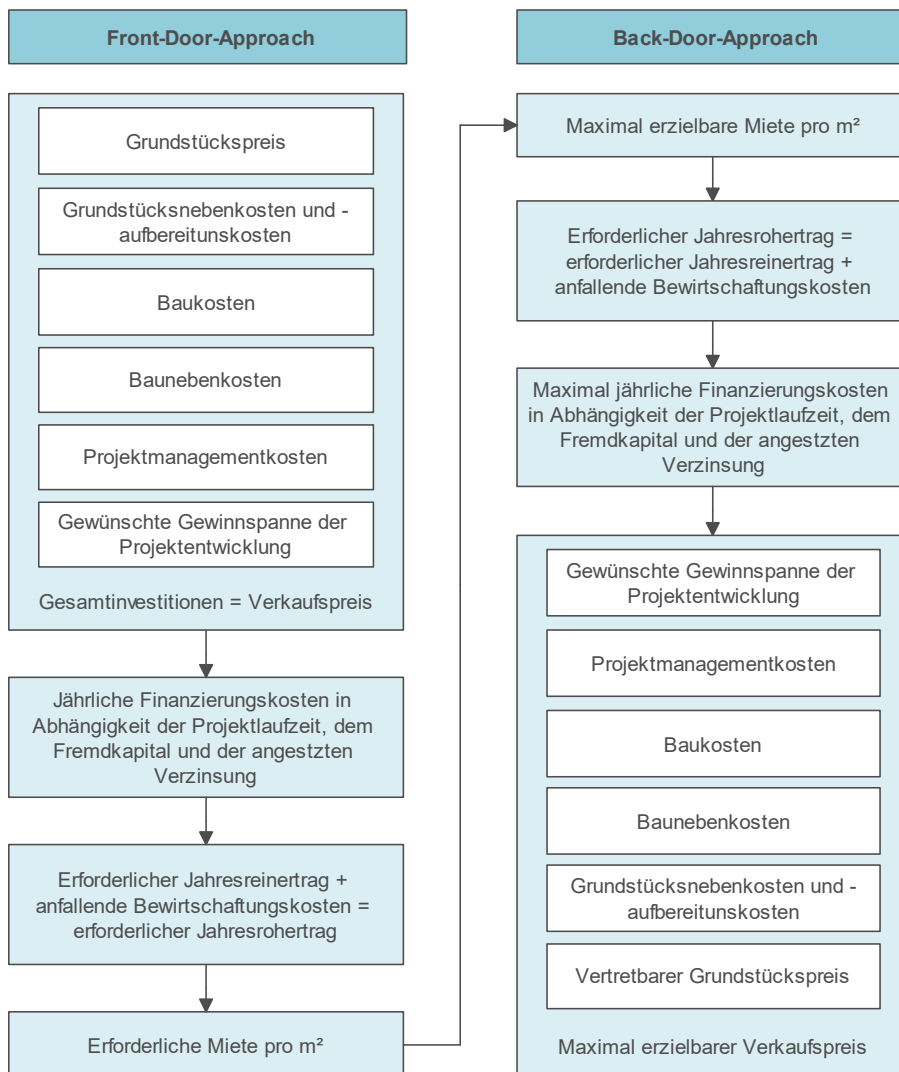


Abbildung 8: Front-Door- und Back-Door-Approach im Vergleich³⁷

Nachfolgend wird nach GLATTE der Ablauf der genannten Projektentwicklungsrechnungen anhand eines Beispiels verdeutlicht:³⁸

Für ein geplantes Bürogebäude soll eine Developer-Rechnung durchgeführt werden. Das dafür bestimmte Grundstück befindet sich im innerstädtischen Bereich und umfasst eine Größe von 3500 m². Die maximale Bruttogrundfläche (BGF) beträgt 10.000 m² wodurch sich bei einer Flächeneffizienz von 80 % der BGF eine Mietfläche (MF) von 8000 m² ergibt. Die marktübliche Miete liegt bei monatlich 19 €/m². Zusätzliche sollen 50 Tiefgaragenplätze erstellt werden, wobei Mieteinnahmen von monatlich 100 € pro Stellplatz erwartet werden. Die geschätzte Zeit für die Planung, Errichtung sowie die Vermarktung der Immobilie liegt bei zwei Jahren, wovon

³⁷ Vgl. GLATTE, T.: Entwicklung betrieblicher Immobilien, S. 204

³⁸ Vgl. ebd. S. 205-215

18 Monate als Bauzeit anberaumt sind und sechs Monate für die Vermarktung der Flächen zur Verfügung stehen.

a) **Beispielberechnung nach dem Front-Door-Approach**

Beim Front-Door Approach werden zunächst die Gesamtinvestitionskosten des geplanten Projekts prognostiziert. Dies kann folgendermaßen ablaufen:

Der **Grundstückspreis** wird auf Basis von Erfahrungswerten, Vergleichspreisen, Bodenrichtwerten und einem ggf. vorliegenden Gutachten des Verkehrswertes geschätzt. Für das betreffende Gebiet werden 750 €/m² angenommen.

Für die **Grundstücksneben- und Aufbereitungskosten**, wie Grunderwerbssteuer, Notargebühr und Vermessungsgebühren, werden pauschal 7 % des Grundstückskaufpreises angesetzt.

Basierend auf Erfahrungswerten und Baukostendatenbanken werden für die **Baukosten** (Kosten für Baukonstruktion, technische Anlagen, Außenanlagen, etc.) 1600 €/m² veranschlagt.

Die **Baunebenkosten** werden, abhängig von der Schwierigkeit des Projekts, auf 15 % bis 28 % der Baukosten geschätzt. Bei dem betrachteten Beispiel werden 20 % als sinnvoll erachtet.

Für die Vergütung des Projektmanagements, der Projektsteuerung, möglicher besonderer Fachgutachten und für sonstige nicht anderweitig budgetierte Kosten werden pauschal 5 % der Erstellungskosten (Summe aus Baukosten und Baunebenkosten) als **Projektmanagementkosten** angesetzt.

Als gewünschte **Gewinnspanne** der Projektentwickler werden 15 % des Verkaufspreises veranschlagt.

Zusätzlich wird eine **Risikorückstellung** im Ausmaß von 4 % der Erstellungskosten für die Deckung von Unvorhergesehenes, wie z.B. Baukostenüberschreitungen, Bauzeitverzögerungen und Sonderkosten, sowie Vermarktungskosten eingeplant. Die **Vermarktungskosten** setzen sich aus Marketingkosten, die in etwa 1,5 % der Gesamtinvestitionskosten betragen, und Vermietungskosten, die durch ein Maklerhonorar von drei Monatsmieten gedeckt werden, zusammen.

Die **Finanzierungskosten** bezeichnen die Zwischenfinanzierung des Projektentwicklers bis zum Verkauf des Objektes. Die einzelnen Zwischenfinanzierungen sind getrennt gemäß Anfall, für Grundstück, Gebäudeerrichtung und möglichen Leerstand, für die jeweiligen Zeiträume zu erfassen. Der gewählte Zinssatz liegt bei 4,5 %.

Eine Übersicht über die Projektkosten sowie die Ermittlung der Gesamtinvestitionskosten findet sich in der folgenden Abbildung 9.

Pos.	Beschreibung	Ansatz	Berechnungsbasis	Kosten
1	Grundstückskosten	750 €/m ²	3500 m ²	2.625.000 €
2	Grundstücksnebenkosten	7 %	Pauschal auf (1)	183.750 €
3	Summe Grunderwerbskosten		(1) + (2)	2.808.750 €
4	Baukosten	1600 €/m ²	10.000 m ²	16.000.000 €
5	Baunebenkosten	20 %	Pauschal auf (3)	3.200.000 €
6	Erstellungskosten		(4) + (5)	19.200.000 €
7	Projektmanagementkosten	5 %	Pauschal auf (6)	960.000 €
8	Risikorückstellung	4 %	Pauschal auf (6)	768.000 €
9	Marketingkosten	1,5 %	Pauschal auf (3) + (6)	330.131 €
10	Vermietungskosten (10.000 m ² x 19 €/m ² x 85 % + 50 TG x 100 €/TG)	3 Monatsmieten	152.000 €/M	456.000 €
11	Summe Vermarktungskosten		(9) + (10)	786.131 €
12	Zwischenfinanzierung Grundstück	4,5 %	24 Monate auf (3)	252.788 €
13	Zwischenfinanzierung Bauwerk	4,5 % (x1/2)	18 Monate auf (6) – (9)	717.462 €
14	Zwischenfinanzierung auf Leerstand	4,5 %	6 Monate auf (3) und (6) – (9)	541.505 €
15	Summe Finanzierungskosten		(12) + (13) + (14)	1.511.754 €
16	Gesamtinvestitionskosten (GIK)		(3) + (6) + (7) + (8) + (11) + (15)	26.034.635 €
17	GIK gerundet			26.000.000 €
18	GIK / BGF		(17) / 10.000 m ²	2600 €/m²
19	GIK / MF		(17) / 8.000 m ²	3250 €/m²

Abbildung 9: Übersicht der Projektkosten³⁹³⁹ GLATTE, T.: Entwicklung betrieblicher Immobilien. S. 209

Nach der Ermittlung der Gesamtinvestitionskosten kann mit einem Zuschlag für Wagnis und Gewinn der erforderliche Verkaufspreis (VP) abgeleitet werden, auf Basis dessen der zu erzielende Mietertrag definiert werden kann. Der anschließende Vergleich des zu erzielenden Mietertrags zum ortsüblichen Mietniveau gibt Aufschluss darüber, ob das Projekt wirtschaftlich tragbar ist.

Die Berechnung erfolgt folgendermaßen:

$$VP = GIK + TP$$

wobei:

VP den Verkaufspreis,

GIK die Gesamtinvestitionskosten und

TP den Trading Profit, also den Gewinn des Projektentwicklers, darstellt

Im genannten Beispiel wird ein Trading Profit von 15 % der GIK vorgegeben. Daraus ergibt sich der Verkaufspreis wie folgt:

$$VP = 26.000.000 \text{ €} + 26.000.000 \text{ €} * 0,15 = 29.900.000 \text{ €}$$

Um aus dem Verkaufspreis die Vertragsmiete (VM) pro Jahr abzuleiten wird der (Brutto-) Multiplikator (F_{BRUTTO}) eingesetzt. Dies ist der Kehrwert der Bruttoanfangsrendite, eine in der Praxis gängige Kenngröße, die sich durch die Division der Vertragsmiete durch den Nettokaufpreis ergibt. Für vergleichbare Objekte am Immobilienmarkt sind (Brutto-) Multiplikatoren in der Höhe von 15 bis 16 üblich. Daraus ergeben sich für das behandelte Projekt folgende notwendige Vertragsmieten pro Jahr:

$$VM = \frac{VP}{F_{BRUTTO}}$$

$$VM_1 = \frac{29.900.000 \text{ €}}{15} = 1.993.333 \text{ €}$$

$$VM_2 = \frac{29.900.000 \text{ €}}{16} = 1.868.750 \text{ €}$$

Dies bedeutet, dass je nach Multiplikator, d.h. Verkaufsfaktor, die Mieterlöse jährlich zwischen 1,87 Mio. € und 1,99 Mio. € betragen müssten. Die monatlichen Mieteinnahmen der 50 Tiefgaragenstellplätze können mit 100 €/ Stellplatz dabei klar abgegrenzt werden. Die zu erzielenden Mieteinnahmen für die Büroflächen werden daher folgendermaßen berechnet:

$$VM_{1,Büro} = 1,99 \text{ Mio. €} - 50 * 100 \text{ €} * 12 \text{ Monate} = 1,93 \text{ Mio. €}$$

$$VM_{2,Büro} = 1,87 \text{ Mio. €} - 50 * 100 \text{ €} * 12 \text{ Monate} = 1,81 \text{ Mio. €}$$

Die monatliche Vertragsmiete (vm) der Büroflächen auf Quadratmeterbasis ergibt sich durch die Division der jährlich erforderlichen Mieteinnahmen durch die Mietfläche (MF) und die Monate:

$$vm = \frac{VM}{MF * 12 \text{ Monate}}$$

$$vm_{1,\text{Büro}} = \frac{1,93}{8000 \text{ m}^2 * 12 \text{ Monate}} = 20,14 \text{ €/m}^2$$

$$vm_{2,\text{Büro}} = \frac{1,81}{8000 \text{ m}^2 * 12 \text{ Monate}} = 18,84 \text{ €/m}^2$$

Büromieten im Bereich von 18,84 € bis 20,14 € sind a betrachteten Immobilienmarkt bei vergleichbaren Objekten erzielbar. Die angedachte Projektentwicklung gilt somit, unter den getroffenen Annahmen für die Gesamtinvestitionskosten, den Trading Profit und die erzielbaren Verkaufserlöse, als wirtschaftlich machbar.

a) Beispielberechnung nach dem Back-Door-Approach

Der Back-Door Approach stellt eine Rückrechnung von der Prognose der erzielbaren Mieterträge auf die Gesamtinvestitionskosten dar.

$$GIK = VP - TP$$

wobei wiederum gilt:

GIK sind die Gesamtinvestitionskosten,

VP der Verkaufspreis und

TP der Trading Profit, also den Gewinn des Projektentwicklers.

Im Marktsegment der angedachten Büroimmobilie liegt die realistisch erzielbare monatliche Miete (*vm*) bei 19 €/m². Bei einer vermietbaren Bürofläche (*MF*) von 8000 m² und 50 Tiefgaragenplätzen zu jeweils 100 €/Stellplatz und Monat ergibt sich die jährliche Vertragsmiete (*VM*) aus:

$$VM = VM_{\text{Büro}} + VM_{TG}$$

Wobei:

$$VM_{\text{Büro}} = vm_{\text{Büro}} * MF * 12 \text{ Monate}$$

$$VM_{\text{Büro}} = 19 \frac{\text{€}}{\text{m}^2} * 8000 \text{ m}^2 * 12 \text{ Monate} = 1.824.000$$

und

$$VM_{TG} = vm_{TG} * 50 \text{ Stellplätze} * 12 \text{ Monate}$$

$$VM_{TG} = 100 \frac{\text{€}}{\text{Stellplatz}} * 50 \text{ Stellplätze} * 12 \text{ Monate} = 60.000 \text{ €}$$

Infolgedessen liegt die mögliche Jahresmiete bei:

$$VM = VM_{\text{Büro}} + VM_{TG} = 1.824.000 \text{ €} + 60.000 \text{ €} = 1.884.000 \text{ €}$$

Der erzielbare Verkaufspreis wird anschließend unter Verwendung der (Brutto-)Multiplikatoren berechnet. Für vergleichbare Objekte liegen die

(Brutto-)Multiplikatoren in der Höhe von 15 bis 16. Der Verkaufspreis ergibt sich aus:

$$VP = VM * F_{BRUTTO}$$

$$VP_1 = 1.884.000 * 15 = 28.260.000 \text{ €}$$

$$VP_2 = 1.884.000 * 16 = 30.144.000 \text{ €}$$

Unter der Annahme eines Gewinns für den Projektentwickler (TP) von 15 % des Verkaufspreises werden die Gesamtinvestitionskosten wie folgt berechnet:

$$GIK = VP - TP$$

$$GIK_1 = 28.260.000 \text{ €} - 28.260.000 \text{ €} * 0,15 = 24.021.000 \text{ €}$$

$$GIK_2 = 30.144.000 \text{ €} - 30.144.000 \text{ €} * 0,15 = 25.622.400 \text{ €}$$

Bei einer Bruttogeschosßfläche von 10.000 m² ergibt sich der flächenbezogene Kennwert der Gesamtinvestitionskosten (gik) durch:

$$gik = \frac{GIK}{BGF}$$

$$gik_1 = \frac{24.021.000 \text{ €}}{10.000 \text{ m}^2} = 2402 \text{ €/m}^2$$

$$gik_2 = \frac{25.622.400 \text{ €}}{10.000 \text{ m}^2} = 2562 \text{ €/m}^2$$

Nach Erfahrungswerten sowie nach allgemein zugänglichen Vergleichswerten, wie z.B. BKI-Kennzahlen, ist die Realisierung von vergleichbaren Büroobjekten für 2500 €/m² bis 2700 €/m², bezogen auf die BGF, möglich. Die Berechnung der möglichen Gesamtinvestitionskosten, auf Basis der monatlichen Miete von 19 €/m² nach dem Back-Door Approach, ergibt jedoch lediglich zwischen 2402 €/m² und 2562 €/m². Dies zeigt, dass höchstwahrscheinlich die monatliche Miete erhöht, oder der Trading Profit verringert werden müsste, um das Projekt wirtschaftlich realisieren zu können.

Erweist sich das Projekt durch diese ersten Berechnungen als nicht wirtschaftlich tragfähig, führt dies zu einer Beendigung bzw. zu einem Neustart des Projektentwicklungsprozesses. Bildet sich jedoch eine gute Wirtschaftlichkeit des Projekts ab, muss die Überlegung zum richtigen Zeitpunkt der Grundstückssicherung getätigt werden, falls der angedachte Standort des Projekts noch nicht Eigentum des Investors bzw. Projektentwicklers ist. Sollte der Wettbewerb um das gewählte Grundstück es ermöglichen, ist von einem Kauf in dieser frühen Phase der Projektentwicklung abzuraten. Erst in der folgenden Projektkonzeptionsphase wird die Wirtschaftlichkeit des Projekts gründlich überprüft und analysiert sowie die Entscheidung zur Umsetzung getroffen. Es sollte, wenn möglich, eine Optionsvereinbarung für das Grundstück ausgehandelt werden.⁴⁰

Die folgende Abbildung 10 gibt abschließend einen zusammenfassenden Überblick über die Aufgaben der Projektentwickler (PE) in der Phase der Projektinitiierung.

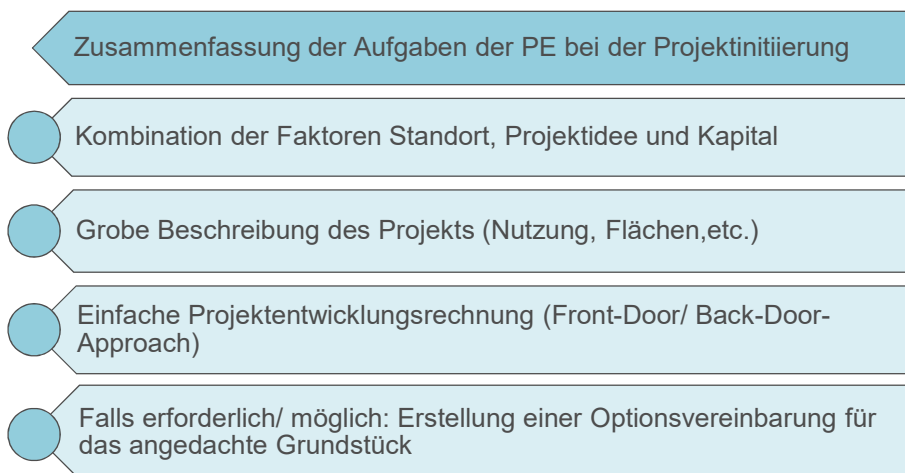


Abbildung 10: Aufgaben der PE bei der Projektinitiierung

Optionsvereinbarung:

„Durch eine notariell beurkundete Optionsvereinbarung erhält der Berechtigte das zumeist befristete, oft auch bedingte Gestaltungsrecht, durch einseitige Erklärung einen Vertrag mit festgelegtem Inhalt zu vereinbaren. Im Gegensatz zum Vorvertrag begründet das Optionsrecht keine Verpflichtung zum späteren Abschluss eines Hauptvertrages.“⁴¹

⁴⁰ Vgl. ISENHÖFER, B.: Strategisches Management von Projektentwicklungsunternehmen. S. 64-65

⁴¹ DIEDERICHS, C. J.: Immobilienmanagement im Lebenszyklus. S. 40

3.2 Projektkonzeption

Nachdem das Projekt in der Projektinitiierungsphase grob definiert und durch erste Projektentwicklungsrechnungen die Wirtschaftlichkeit bestätigt worden ist, folgt nun in der Phase der Projektkonzeption eine ausführliche und methodische Überprüfung der Machbarkeit. Die Machbarkeitsstudie ist ein besonders bedeutender und umfangreicher Bestandteil des gesamten Projektentwicklungsprozesses. Diese Studie muss den Zielen des Projektentwicklers, aber auch denen aller anderen beteiligten und betroffenen Parteien sowie der Öffentlichkeit Genüge tun. Die Umsetzbarkeit muss in Bezug auf Probleme im wirtschaftlichen, technischen, sozialen und rechtlichen Bereich überprüft werden. Dabei sind die vorhandenen finanziellen, personellen und technologischen Ressourcen zu beachten.⁴²

Die folgenden Analysen sind im Zuge der Machbarkeitsstudie durchzuführen:⁴³

1. Marktanalyse
2. Standortanalyse
3. Nutzungskonzeptanalyse
4. Wettbewerbsanalyse
5. Risikoanalyse
6. Rentabilitätsanalyse

Der Erfolg des Projekts kann jedoch auch nach gründlicher Durchführung sämtlicher oben angeführter Analysen nicht garantiert werden. Die Machbarkeitsstudie bewirkt allerdings, dass mögliche Projektrisiken herausgefiltert und aufgezeigt werden, wodurch eine Bewertung dieser Risiken stattfinden kann.⁴⁴

An dieser Stelle ist es von Bedeutung anzuführen, dass die Projektentwicklung nach der Machbarkeitsstudie gegebenenfalls noch beendet wird. Nach den detaillierten Analysen ist dies erwartungsgemäß mit höheren Kosten verbunden als nach der Projektinitiierung, jedoch unbedingt anzuraten um unwirtschaftliche Investitionen zu verhindern. Die einzelnen Analysen werden nun in den folgenden Kapiteln näher betrachten. In der Praxis werden teilweise nicht alle Analysen derart detailliert ausgeführt. Zur Risikoreduktion ist jedoch eine möglichst präzise Durchführung unbedingt angeraten.⁴⁵

⁴² Vgl. GLATTE, T.: Entwicklung betrieblicher Immobilien. S. 89-90

⁴³ Vgl. ISENHÖFER, B.: Strategisches Management von Projektentwicklungsunternehmen. S. 65-66

⁴⁴ Vgl. GLATTE, T.: Entwicklung betrieblicher Immobilien. S. 90

⁴⁵ Vgl. ISENHÖFER, B.: Strategisches Management von Projektentwicklungsunternehmen. S. 67

Der Aufbau der Machbarkeitsstudie (engl.: *feasibility study*) kann dem Schema von Abbildung 11 folgen.

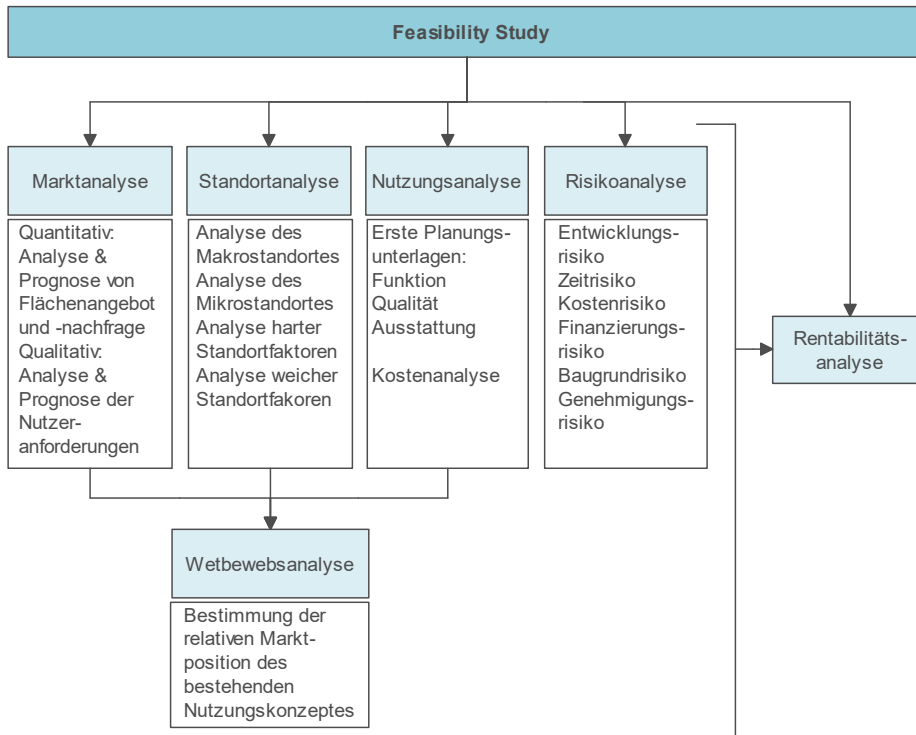


Abbildung 11: Aufbau der Feasibility Study⁴⁶

3.2.1 Marktanalyse

Immobilienmärkte können subjektbezogen, nach den Marktteilnehmern, objektbezogen, nach den Nutzungsarten, wie auch nach räumlichen Kriterien begrenzt werden. Es existiert daher eine große Menge unterschiedlicher Teilmärkte.⁴⁷

Der Wert einer Immobilie steht im jeweiligen Teilmarkt dabei nie individuelle für sich, er ist abhängig von der angesprochenen Zielgruppe sowie den Alternativen am Markt. Um die Erfolgchancen eines Immobilienprojekts beurteilen zu können, ist es daher entscheidend die Nachfrage- und Angebotssituation zu kennen. Informationen des jeweiligen Markts sind jedoch unterschiedlich leicht zu erhalten und reagieren teilweise sehr schnell auf Veränderungen. Beispielsweise ist es möglich durch Internetportale einen guten Überblick über die Angebotssituation auf dem Wohnungsmarkt zu erlangen, Daten zu Verkaufsrenditen auf vermietete Büroimmobilien sind vergleichsweise schwer öffentlich abrufbar.⁴⁸

⁴⁶ ISENHÖFER, B.: Strategisches Management von Projektentwicklungsunternehmen. S. 66

⁴⁷ Vgl. BRAUER, K.-U.: Grundlagen der Immobilienwirtschaft. S. 412

⁴⁸ Vgl. EBERHARDT, S. R.; KLAUBETZ, J.: Handbuch Immobilienprojektentwicklung. S. 120

Immobilienprojektentwickler erhalten automatisch aus Vermarktungsprozessen Informationen über den Markt und stehen in der Regel zusätzlich stets im Austausch mit Maklerbüros. Darüber hinaus werden ausführliche Analysen für die jeweiligen Projekte durchgeführt. Die Marktanalyse ist einerseits eine der Grundlagen für die Entscheidung des Grundstückankaufs sowie auch Basis für das Vermarktungskonzept. Eine Marktanalyse umfasst eine Angebotsanalyse sowie eine Nachfrageanalyse:⁴⁹

3.2.1.1 Angebotsanalyse und -prognose

Abhängig vom zu betrachtenden Immobilienprodukt liegen Informationen zur Angebotssituation in unterschiedlichem Ausmaß vor. Amtliche Statistiken, Publikationen von Maklerbüros und Angebote auf Internetportalen sind in der Regel öffentlich verfügbar. Dabei sind nicht nur Stichtagsbetrachtungen von Interesse, auch die Beobachtung von Projekten über den Verwertungszeitraum ist von großer Bedeutung. Dies bedeutet, dass neben dem angebotenen Preis auch die Schnelligkeit der Verwertung ausschlaggebend ist. Wird eine Vollverwertung sehr zügig erreicht, kann möglicherweise darauf geschlossen werden, dass die Immobilie auch zu einem höheren Preis veräußert werden hätte können, im Gegensatz dazu zeigt eine lange Verwertungsphase mit Preisanpassung nach unten das gegenteilige Signal. Bei der Angebotsanalyse ist zusätzlich zu den Preisen der Immobilien auch auf deren qualitative Ausstattung zu achten. Veröffentlichte Durchschnittspreise sind nicht zwingend aussagekräftig, wenn ein Projekt originell ausgerichtet ist. Darüber hinaus reagiert das Marktangebot durch die langen Entwicklungszeiträume von Immobilienprojekten nur gemächlich im Gegensatz zu anderen Produktgruppen.⁵⁰

Die Analyse sollte sich zudem nicht einzig auf bereits fertiggestellte Konkurrenzprojekte beschränken, sondern darüber hinaus Daten zu geplanten bzw. im Bau befindlichen Objekten einbeziehen. Damit können der derzeitige und der zu erwartende Flächenbedarf beurteilt werden und das persönliche Projekt einem Ertragsniveau zugeordnet werden. Es wird zwischen einer quantitativen und qualitativen Angebotsanalyse unterschieden. Die quantitative Analyse untersucht das Flächenangebot im Hinblick auf mengenmäßigen Kriterien wie Flächengesamtbestand, Leerstand, Menge an Neufertigstellungen und der aktuell verfügbaren Flächenmenge. Bei der qualitativen Analyse werden die Größe, Flexibilität, Funktionalität, Bauqualität und der Ausstattungsstandard der einzelnen Objekte eruiert.⁵¹

⁴⁹ Vgl. EBERHARDT, S. R.; KLAUBETZ, J.: Handbuch Immobilienprojektentwicklung. S. 120

⁵⁰ Vgl. ebd. S. 120-121

⁵¹ Vgl. ALDA, W.; HIRSCHNER, J.: Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft. S. 137

Mögliche Teilleistungen der Angebotsanalyse und -prognose sind folgende:⁵²

- Flächenbestand, differenziert nach:
 - Lagequalität
 - Regionale Verteilung
 - Objekttyp und -größe
 - Branchenstruktur
 - Angebotsniveau
 - Alter und Zustand
 - Jüngere Baufertigstellung
 - Ausstattungsniveau
 - Leerstände/ Leerstandsdaten
 - Konkrete Flächenangebote
 - Wettbewerbsposition
- Flächenplanung, differenziert nach:
 - Flächen in Planung, in Vorbereitung, im Bau
 - Realisierungswahrscheinlichkeit
 - Realisierungshorizont
 - Geplante Nutzer/ Betreiber
 - Zukünftige Lagequalität
 - Zukünftige regionale Verteilung
 - Objekttyp und -größe
 - Ausstattungsniveau
 - Mittelfristige Flächenangebote
 - Wettbewerbsposition

3.2.1.2 Nachfrageanalyse und -prognose

Die gegenwärtige Nachfrage ist generell schwieriger zu ermitteln als das Angebot. Den Einschätzungen und eigenen Erfahrungen sowie den Rückmeldungen anderer Beteiligten, wie zum Beispiel Makler, kommt eine große Bedeutung zu. Gesamtwirtschaftliche Entwicklungen tragen ebenso

⁵² DIEDERICHS, C. J.: Immobilienmanagement im Lebenszyklus. S. 25

zur Analyse bei. Um einen Gesamtüberblick über den Markt zu erhalten, können demografische Daten über Bevölkerungsentwicklungen, Zuzug und das Wohnverhalten (Singlehaushalte, ...) herangezogen werden.⁵³

Aus Befragungen mit eventuellen Nachfragern, die beispielsweise im Zuge von Vorvermarktungstests durchgeführt werden können, kann die Marktgängigkeit eines geplanten Projekts überprüft werden. Diese qualitative und quantitative Einschätzung sollte durch Experteninterviews mit Nachfragern und Marktbeteiligten validiert werden. Ein weiteres Instrument zur Analyse der Nachfrage sind Aufzeichnungen großer Maklerhäuser, die die Nachfrage nach den einzelnen Immobilienprodukten in der Vergangenheit abbilden.⁵⁴

Mögliche Teileleistungen der Nachfrageanalyse und -prognose sind folgende:⁵⁵

- Flächenbedarf, differenziert nach:
 - Flächengesuchen
 - Konkreten Anmietungsinteressen
 - Vermietungsleistungen
 - Marktsättigungsgrenzen
 - Verdrängungseffekten
 - Agglomerationseffekten
 - Befragungsergebnissen
- Potentialanalysen zur Erhebung sektorenspezifischer Kenngrößen mit:
 - Sektoraler Marktentwicklung
 - Möglichen Steigerungsraten
 - Auslastungsgraden/ Frequenzen
 - Kaufkraftströmen/ Zentralität
 - Rechnerischen Flächen- und Umsatzpotentialen
 - Branchenspezifischer Mietbelastbarkeit
 - Befragungsergebnissen

⁵³ Vgl. EBERHARDT, S. R.; KLAUBETZ, J.: Handbuch Immobilienprojektentwicklung. S. 121

⁵⁴ Vgl. DIEDERICHS, C. J.: Immobilienmanagement im Lebenszyklus. S. 27

⁵⁵ Vgl. ebd. S. 25

3.2.2 Standortanalyse

Ausschlaggebend für die Qualität eines Grundstückes ist neben der Bebaubarkeit, dem Preis, der Kontaminierung, usw. in erster Linie die Lagequalität. Die Qualität des jeweiligen Standortes ist dabei stets in Beziehung mit der geplanten Nutzung und dem dazugehörigen Marktumfeld zu sehen. Beispielsweise kann ein Grundstück ideal für ein Büroprojekt sein, jedoch gänzlich unpassend für die Realisierung eines Wohnbauobjektes. Dies gilt ebenso für Faktoren wie die Anbindung an den öffentlichen Verkehr. Handelt es sich um die Zentrale eines weltweiten Großunternehmens spielt die Nähe zu einem Flughafen eine weitaus größere Rolle als bei einem Wohnprojekt.⁵⁶

Die Standortanalyse wird demnach durchgeführt um alle derzeitigen und voraussichtlich kommenden Rahmenbedingungen der räumlichen Umgebung einer Immobilie zu ermitteln und ihren Stellenwert für den jeweiligen Marktsektor zu prüfen. Hierbei wird in Makro- und Mikro-Standort unterschieden. Der Makro-Standort bezeichnet den Bereich, der für die Immobilie maßgeblich ist. Dies kann die Region, der Bezirk, oder die Gemeinde sein. Der Mikro-Standort bezeichnet das Grundstück an sich sowie das direkte Umfeld, das zu Fuß erreichbar ist. Der Mikrostandort ist so präzise wie möglich erfassen, der Makrostandort nur soweit, wie er Einfluss auf die Projektentwicklung hat. Bei der Bewertung des Standortes unterscheidet man zusätzlich zwischen harten, physischen, und weichen, sozioökonomischen und psychologischen Standortfaktoren (siehe Abbildung 12). Harte Standortfaktoren sind relativ einfach zu beeinflussen, weiche hingegen eher schwer.⁵⁷ Beispielsweise ist es machbar eine bessere Verkehrsanbindung zu schaffen, Imagefaktoren lassen sich jedoch nicht in kurzer Zeit modifizieren⁵⁸.

Eine ausführliche Standortanalyse umschließt die technischen und architektonischen sowie die wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen.⁵⁹

Die bedeutendsten Standortfaktoren für Büroimmobilien sind:⁶⁰

- Gutes infrastrukturelles Umfeld (Einzelhandel, Gastronomie)
- Positives Image des Standortes
- Gute öffentliche Personennahverkehr (ÖPNV) – Anbindung
- Ausreichende Individualverkehrsanbindung
- Mindestanzahl an Stellplätzen

⁵⁶ Vgl. EBERHARDT, S. R.; KLAUBETZ, J.: Handbuch Immobilienprojektentwicklung. S. 115-116

⁵⁷ Vgl. DIEDERICHS, C. J.: Immobilienmanagement im Lebenszyklus. S. 31

⁵⁸ Vgl. ALDA, W.; HIRSCHNER, J.: Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft. S. 137

⁵⁹ Vgl. GLATTE, T.: Entwicklung betrieblicher Immobilien. S. 91

⁶⁰ Vgl. DIEDERICHS, C. J.: Immobilienmanagement im Lebenszyklus. S. 34

Für Wohnimmobilien sind folgende Standortanforderungen wesentlich:⁶¹

- Attraktives, möglichst „grünes“ Umfeld
- Gute Individualverkehrsanbindung
- ÖPNV – Anbindung
- Gute Erreichbarkeit von Schulen und Kindergärten
- Nahversorgung in unmittelbarer Nähe

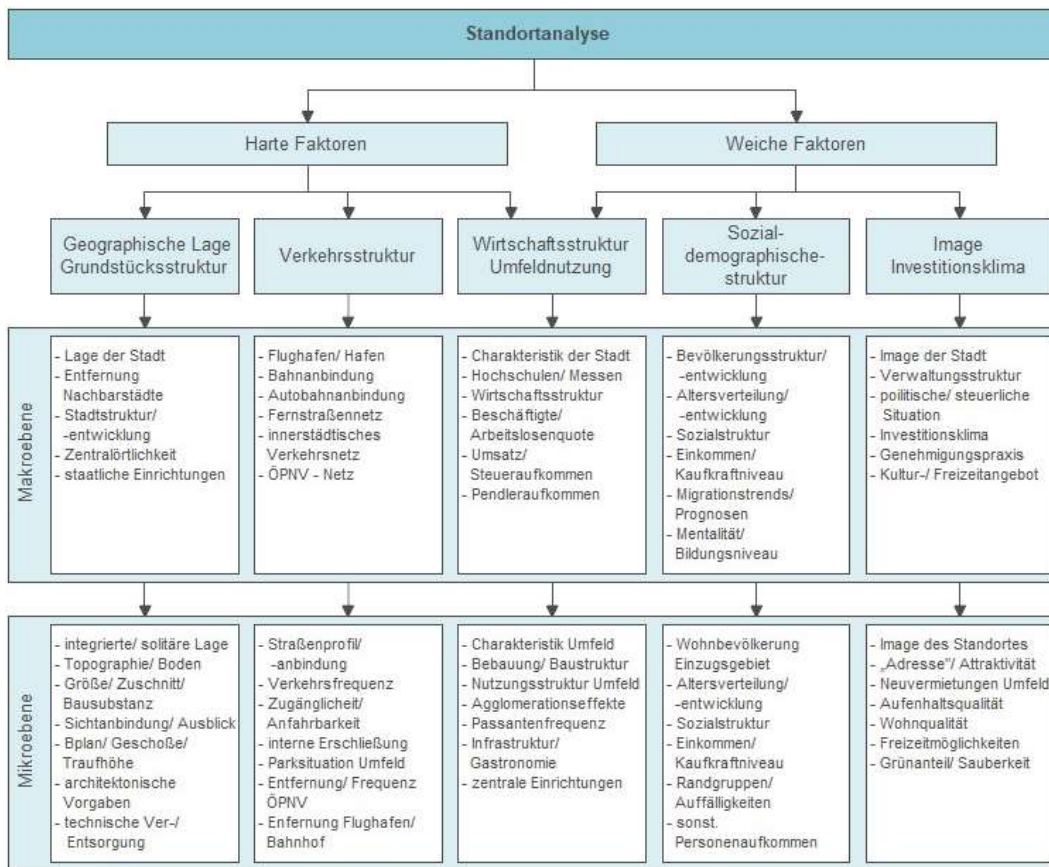


Abbildung 12: Faktoren der Standortanalyse⁶²

Zur Analyse der Standortfaktoren können folgende Informationsquellen herangezogen werden:⁶³

- Amtliche Daten
 - Statistiken von Bund, Länder, Gemeinden
 - Statistiken von Bundes- und Landesanstalten, Körperschaften, etc.

⁶¹ Vgl. DIEDERICH, C. J.: Immobilienmanagement im Lebenszyklus. S. 35

⁶² Vgl. SCHULTE, K.-W.; FISCHER, C.: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung. S. 144

⁶³ Vgl. DIETRICH, R.: Entwicklung werthaltiger Immobilien. S. 115-116

- Nichtamtliche Daten:
 - Statistiken von Wirtschaftsverbänden
 - Statistiken von Marktforschungsinstituten
- Arbeitsergebnisse
 - Verkehrszählungen von Gemeinden, Länder, Verkehrsbetrieben
 - Kundenfrequenzmessungen von Kaufhäusern und Verbänden
- Forschungsergebnisse aus
 - Grundlagenforschung
 - Regionalanalysen
 - Raumordnungsberichten
 - Strukturanalysen
- Eigene Erhebungen
 - Bestandsaufnahmen
 - Konkurrenzanalysen
 - Demoskopische Befragungen
 - Expertengespräche
- Medienarchive, Fachliteratur

3.2.3 Nutzungskonzeptanalyse

Die Projektentwickler bestimmen die Anforderungen an das zu entwickelnde Nutzungskonzept und legen die Rahmenbedingungen fest. In der Regel wird ein Anforderungskatalog oder ein Raumbuch erstellt und dieses dem mit der Planung beauftragten Architekten übergeben. Die Vorgaben der Projektentwicklung an den Architekten beruhen auf den durch die Markt- und Standortanalyse erlangten Erkenntnissen und sind ausschlaggebend für den Erfolg des Projekts. Das Nutzungskonzept muss den Nutzungsanforderungen wie auch den technischen Anforderungen entsprechen.⁶⁴

Beispielhaft werden folgend Punkte angeführt, die durch den Anforderungskatalog eines Büroobjektes bestimmt sein können:⁶⁵

- Flächenstrukturen und ihre Wirtschaftlichkeit:

⁶⁴ Vgl. ALDA, W.; HIRSCHNER, J.: Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft. S. 138

⁶⁵ Vgl. DIETRICH, R.: Entwicklung werthaltiger Immobilien. S. 118

- Hauptnutzflächen
- Nebennutzflächen
- Verkehrsflächen
- Verhältniszahlen wie Bruttogrundfläche zu Hauptnutzfläche
- Ausformung der Nutzfläche der jeweiligen Zweckbestimmung (Gruppenbüro, Kombibüro, ...)
- Tragkonstruktion und Fassade
 - Raster
 - Geschoßhöhe
 - Tragfähigkeit der Decken
 - Architektonische und physikalische Eigenschaften der Außenhaut
- Anforderungen an die technische Ausrüstung
 - Beleuchtung
 - Be- und Entlüftung
 - Klimatisierung
 - Elektroinstallationen
 - Nutzungsspezifische Anlagen wie beispielsweise Maschinen und Geräte
 - Gebäudesicherheit
- Ökologische Grundstruktur
 - Vermeidung des Sick-Building – Syndrom
 - Ressourcenschonung
 - Ökologisch-innovative Systeme

Neben dem Architekten sollten zusätzlich Spezialisten für Projektmanagement, Facility Management und Marketing in dieser Phase der Projektentwicklung eingesetzt werden, um Planungsdefizite erkennen und beheben zu können.⁶⁶

Die Analyse des Nutzungskonzeptes zielt darauf ab, die Funktionsvielfalt, Zugangswege, Ausstattungsstandards, Adaptivität der Mieteinheiten, Effizienz der Bewirtschaftung, Flächen, Nutzung, Weiterverwendbarkeit, technischen Anlagen, usw. einer Immobilie beurteilen zu können.⁶⁷

⁶⁶ Vgl. ISENHÖFER, B.: Strategisches Management von Projektentwicklungsunternehmen. S. 85

⁶⁷ Vgl. BRAUER, K.-U.: Grundlagen der Immobilienwirtschaft. S. 413

Die Kosten sollen auch in dieser Phase weiterhin möglichst niedrig gehalten werden, denn obwohl nun bereits Spezialisten eingesetzt werden, ist der Beschluss zur Realisierung des Projekts noch nicht gefallen. Die Planungsunterlagen sollen dennoch möglichst detailliert sein, um Behörden, Investoren und potentielle Nutzer von dem geplanten Projekt überzeugen zu können.⁶⁸

3.2.4 Wettbewerbsanalyse

Die Basis für die Wettbewerbsanalyse bilden die Markt-, Standort- und Nutzungskonzeptanalyse. Ziel ist der Vergleich der Marktposition der projektierten Immobilie mit Konkurrenzobjekten. Den Einstieg bildet die Suche nach tauglichen Konkurrenzimmobilien im jeweiligen Teilmarkt. Bestehende, wie im Bau befindliche bzw. geplante Objekte sollen dabei beachtet werden. Die groben Randdaten der einzelnen Immobilien sollen erfasst und festgehalten werden.⁶⁹

Der Vergleich der eigenen projektierten Immobilie mit den konkurrierenden Objekten erfolgt anhand eines Kriterienkatalogs. Es werden Faktoren wie Miete, Lagequalität, und Bauwerkqualität gegenübergestellt. Die einzelnen Kriterien müssen angemessen gewichtet und beurteilt werden. Durch die Wettbewerbsanalyse können Schlussfolgerungen im Hinblick auf das eigene Nutzungskonzept gemacht werden, wodurch dieses auf Grund von neuen Erkenntnissen verbessert werden kann. Dabei ist zu beachten, dass, je detaillierter das Nutzungskonzept bereits ist, desto höher ist auch der Änderungsaufwand.⁷⁰

Da die Zusammenstellung des Kriterienkatalogs sowie die Gewichtung der einzelnen Faktoren unvermeidlich durch subjektive Aspekte des Erstellers beeinflusst wird, sollte die Wettbewerbsanalyse unbedingt in Teamarbeit durchgeführt werden.⁷¹

⁶⁸ Vgl. ISENHÖFER, B.: Strategisches Management von Projektentwicklungsunternehmen. S. 88

⁶⁹ Vgl. ebd. S. 89

⁷⁰ Vgl. ALDA, W.; HIRSCHNER, J.: Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft. S. 139

⁷¹ Vgl. ISENHÖFER, B.: Strategisches Management von Projektentwicklungsunternehmen. S. 92

3.2.5 Risikoanalyse

Bei dem Entwicklungsprozess von Immobilien stehen große Risiken zugleich großen Chancen gegenüber⁷².

Risiko bezeichnet eine zukünftige, nicht direkt planbare Gegebenheit, die ein Gefährdungspotential für den Projekterfolg aufweisen kann. Die Risikoanalyse soll dazu führen, dieses Gefährdungspotential zu prognostizieren und einzugrenzen. Es ist zu analysieren welche Risiken

- hinnehmbar
- beeinflussbar oder
- nicht abwendbar

sind. Anhand der getätigten Eingrenzung ist anschließend festzulegen, wie die jeweiligen Risiken gehandhabt werden.⁷³

Risiken unterscheiden sich weiter in direkte und indirekte Risiken. Direkte Risiken können unverzüglich erkannt und gesteuert werden, dies betrifft zum Beispiel:⁷⁴

- Flexibilität
- Gestaltung/ Ökologie
- Termine
- Städtebau
- Kosten
- Wettbewerbssituation
- Funktionalität
- Baugrund

Indirekte Risiken zeigen sich erst im weiteren Verlauf der Entwicklung der Immobilie und treten in folgenden Bereichen auf:⁷⁵

- Markt
- Umfeld
- Genehmigung
- Planungsvorgaben
- Finanzierung
- Regionaler Baumarkt

⁷² Vgl. DIETRICH, R.: Entwicklung werthaltiger Immobilien. S. 155

⁷³ Vgl. GLATTE, T.: Entwicklung betrieblicher Immobilien. S. 125

⁷⁴ Vgl. DIETRICH, R.: Entwicklung werthaltiger Immobilien. S. 155

⁷⁵ Vgl. ebd. S. 155

- Standort
- Grundstück

Ein grundlegendes Element der Risikoanalyse ist das Einschätzen und Aufteilen der eventuell auftretenden Risiken auf Projektbeteiligte. Das Eliminieren sämtlicher Risiken ist unmöglich, auch das Minimieren der Risiken findet jeweils zu einem gewissen Preis statt. Das Aufteilen von Risiken auf andere Projektbeteiligte ist stets nur teilweise möglich und hängt zusätzlich von deren Risikomanagement und Willigkeit ab. Entscheidend ist dabei, ob der Beteiligte den Auftrag unter allen Umständen erhalten möchte, er eine Möglichkeit auf eine Versicherungslösung hat, oder er das Risiko in die jeweilige Gewinn- und Verlustmarge einkalkulieren kann.⁷⁶

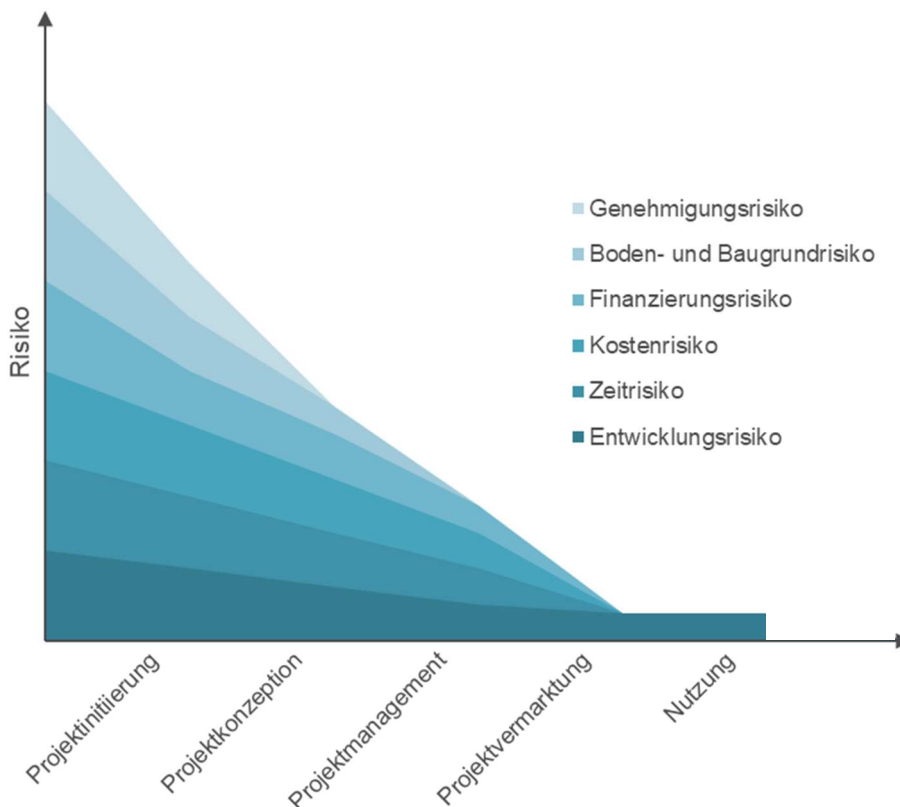


Abbildung 13: Entwicklung der Risikokomponenten im Projektentwicklungsprozess⁷⁷

Je weiter die Projektentwicklung fortgeschritten ist, desto größer wird die Gewissheit über Erfolg oder Misserfolg des Projekts, dies bedeutet, dass die Risiken im Projektentwicklungsverlauf sinken. Zudem wird gleichzeitig die Möglichkeit geringer, bestimmte Einflüsse auf das Projekt zu verändern.⁷⁸

⁷⁶ Vgl. GLATTE, T.: Entwicklung betrieblicher Immobilien. S. 128

⁷⁷ ISENHÖFER, B.: Strategisches Management von Projektentwicklungsunternehmen. S. 100

⁷⁸ Vgl. GLATTE, T.: Entwicklung betrieblicher Immobilien. S. 128

Speziell für Financiers und Investoren ist die Entwicklung der Projektrisikokomponenten über den Verlauf der Projektentwicklung von Interesse. Diese Entwicklung ist in Abbildung 13 beispielhaft dargestellt. Die genaue Risikoverteilung hängt von der jeweiligen Projektstruktur und den eventuell gebildeten Allianzen ab. Das Entwicklungsrisiko in der Nutzungsphase stellt das dauerhaft bestehende Vermietungsrisiko dar.⁷⁹

3.2.6 Wirtschaftlichkeits- und Rentabilitätsanalyse

Die Rentabilität eines Immobilienprojekts ist ebenso wie die Zahlungsfähigkeit und die jeweiligen Projektrisiken ein grundlegender betriebswirtschaftlicher Bestandteil der Projektentwicklung. Aus dem Erfolg einer Investition ist es möglich die Rentabilität des Projekts abzuleiten. In der Projektentwicklung ist das Verhältnis des Gewinns zu den aufgewendeten finanziellen Mitteln eine bestimmende Größe. Ziel ist es die Rentabilität zu maximieren wobei die Liquidität in genügendem Maße aufrechterhalten werden muss und die Risiken begrenzt sein sollen. Diese Größen stehen jedoch miteinander in einem Verhältnis. So führt beispielsweise eine Reduktion der Liquidität zu einer hohen Rentabilität und hohen Risiken.⁸⁰

Am Ende der Machbarkeitsstudie wird daher die Wirtschaftlichkeits- und Rentabilitätsanalyse durchgeführt. In diese Analyse fließen alle Ergebnisse der vorhergegangenen Analysen ein und werden finanzmathematisch beurteilt. Zu diesem Zweck gibt es unterschiedliche Berechnungsverfahren: statische, dynamische und moderne Methoden der Investitionsrechnung. Der grundlegende Unterschied der klassischen statischen und dynamischen Berechnungsverfahren ist die Beachtung des Zeitpunktes der Zahlung. Das statische Verfahren berücksichtigt diesen Zeitpunkt nicht. Daher wird der Zins, der sich innerhalb der Zeitdifferenz zweier Zahlungen bildet, bei diesem Verfahren nicht mit einberechnet.⁸¹

Die klassischen Methoden eignen sich jedoch nur begrenzt zur Bewertung von Immobilienprojekten, da die Transparenz der Berechnungsverfahren meist zu gering ist und sie auf unrichtigen Annahmen basieren. Bei der Verwendung von modernen Investitionsrechnungsverfahren werden sämtliche Zahlungsströme übersichtlich abgebildet und die Anpassung an unterschiedliche Erforderlichkeiten ist ständig möglich.⁸²

Einen Überblick über die unterschiedlichen möglichen Verfahren der Investitionsrechnung gibt die folgende Abbildung 14.

⁷⁹ Vgl. ISENHÖFER, B.: Strategisches Management von Projektentwicklungsunternehmen. S. 101

⁸⁰ Vgl. DIETRICH, R.: Entwicklung werthaltiger Immobilien. S. 188

⁸¹ Vgl. ALDA, W.; HIRSCHNER, J.: Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft. S. 139

⁸² Vgl. DIETRICH, R.: Entwicklung werthaltiger Immobilien. S. 189

Die Investitionsrechnung trägt einen großen Teil zu der Entscheidungsfindung für oder gegen die Realisierung eines Immobilienprojekts bei. Trotz gewissenhafter Durchführung der Berechnungen ist es jedoch nicht möglich zukünftige Einflüsse, wie die Entwicklung des Mietniveaus, völlig treffend zu berechnen. Daher sollte die Investitionsrechnung nie das einzig maßgebliche Kriterium bei der Entscheidung sein.⁸³



Abbildung 14: Verfahren der Investitionsrechnung⁸⁴

Fällt nach Wirtschaftlichkeits- und Rentabilitätsrechnung die Entscheidung zur Realisierung des Projekts kann die Machbarkeitsstudie abgeschlossen und die Phase der Projektkonkretisierung bzw. des Projektmanagements begonnen werden. Zeigt die Investitionsrechnung jedoch kein genügend positives Ergebnis, ist es notwendig, Anpassungen am Konzept des Projekts vorzunehmen und gewisse Analysen erneut durchzuführen oder das Projekt zu beenden.⁸⁵

3.2.7 Realisierungsentscheidung

Nach der detaillierten Machbarkeitsstudie zeigt sich nun an den Ergebnissen der durchgeführten Analysen die Wirtschaftlichkeit des Projekts. An dieser Stelle fällt die Entscheidung zur Realisierung oder zur Beendigung des Immobilienprojekts. Wird die Realisierung beschlossen, folgt die Phase der Projektkonkretisierung.

⁸³ Vgl. DIETRICH, R.: Entwicklung werthaltiger Immobilien. S. 190

⁸⁴ DIETRICH, R.: Entwicklung werthaltiger Immobilien. S. 189

⁸⁵ Vgl. ALDA, W.; HIRSCHNER, J.: Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft. S. 140

Die folgende Abbildung 15 gibt abschließend einen zusammenfassenden Überblick über die Aufgaben der Projektentwickler (PE) in der Projektkonzeptionsphase.

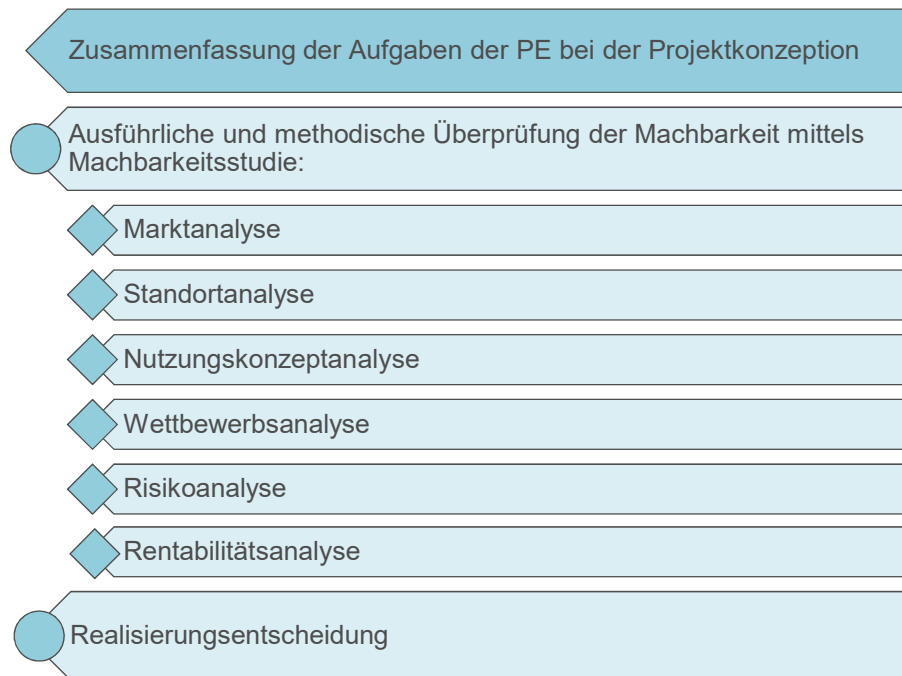


Abbildung 15: Aufgaben der PE bei der Projektkonzeption

3.3 Projektkonkretisierung

Diese Phase stellt die Verhandlungs- und Entscheidungsphase dar, in der die

- Grundstückssicherung
- Sicherung der Ver- und Entsorgung
- Erwirkung der Baugenehmigung
- Vergabe der Planungs- und Bauleistungen und
- Sicherstellung der Finanzierung

erfolgen.⁸⁶

3.3.1 Grundstückssicherung

Von elementarer Bedeutung für das Immobilienprojekt ist die rechtliche Sicherung des in der Projektkonzeption analysierten Grundstücks.

⁸⁶ Vgl. GLATTE, T.: Entwicklung betrieblicher Immobilien. S. 231

Dadurch wird Planungssicherheit sowie der nötige Handlungsfreiraum für die Planungs-, Bau und Nutzungsphase geschaffen.⁸⁷

Die Sicherung des Grundstückes kann bereits während der Machbarkeitsstudie erfolgen, muss jedoch spätestens nach der Realisierungsentscheidung durchgeführt werden. Der Erwerb der Liegenschaft sollte nicht vor der Sicherung der Finanzierung des Projekts geschehen. Die Grundstückssicherung kann durch einen Vorvertrag oder eine einseitige Kauf- bzw. Verkaufsbindung realisiert werden.⁸⁸

3.3.2 Sicherung der Ver- und Entsorgung

Die Einrichtung von Energie- und Infrastrukturanlagen ist relativ kostenintensiv. Die Konditionen der Verfügbarkeit dieser Einrichtungen am geplanten Standort ist deswegen durchaus ein zusätzlicher entscheidender Lagefaktor. Die vertragliche Sicherung der Einrichtungen und die Realisierbarkeit der getroffenen Festlegungen sind für den Erfolg eines Immobilienprojekts existenziell. Beispielsweise werden folgende Einrichtungen benötigt:⁸⁹

- Anbindung an das Verkehrsnetz
- Wasserversorgung
- Drainagesystem
- Abwasserbehandlung
- Abfallentsorgung
- Stromversorgung
- Gasversorgung
- Dampfversorgung (bei Fernwärme)
- Telekommunikationsnetze
- Lagerkapazitäten

3.3.3 Erwirkung der Baugenehmigung

Für die Erwirkung der Baugenehmigung ist die Entwurfs- und Genehmigungsplanung notwendig. In der Phase der Entwurfsplanung wird das bereits erstellte Konzept unter Rücksprache mit Behörden und fachlichen Beteiligten überarbeitet. Sämtliche fachspezifische Anforderungen sollen beachtet und Alternativen zu den einzelnen Ausgestaltungen aufgezeigt werden. Auf Basis der Entwurfsplanung werden nun die voraussichtlichen

⁸⁷ Vgl. GLATTE, T.: Entwicklung betrieblicher Immobilien. S. 253

⁸⁸ Vgl. BRAUER, K.-U.: Grundlagen der Immobilienwirtschaft. S. 635

⁸⁹ Vgl. GLATTE, T.: Entwicklung betrieblicher Immobilien. S. 294

Kosten nach den jeweiligen Gewerken konkretisiert und ein Finanzierungsplan erarbeitet. Zugleich wird der Zeitplan für die bauliche Umsetzung des Projekts erstellt, der unter anderem eine wichtige Grundlage für die Vermarktung der Immobilie bildet. Den nächsten Schritt stellt die Genehmigungsplanung dar. Hierbei werden die Unterlagen angefertigt, die das jeweilige Bauamt für die Erteilung der Baugenehmigung benötigt.⁹⁰

Dies umfasst unter anderem:⁹¹

- Amtliche Grundbuchabschrift
- Amtlicher Katasterauszug
- Nachweis eines Grundstücks
- Angaben über die Bauplatzeignung
- Projektunterlagen
 - Lageplan
 - Grundrisse
 - Schnitte
 - Ansichten
 - Schnitte von geplanten Geländeänderungen
 - Abwasserentsorgungsanlage
 - Bruttogeschoßflächenberechnung
 - Dichteberechnung
- Energieausweis
- Baubeschreibung

3.3.4 Vergabe der Planungs- und Bauleistungen

Grundlage einer gelungenen Vergabe ist eine qualitative Ausschreibung. Klare Leistungsbeschreibungen mit eindeutigen Vertragsbestimmungen und unmissverständlicher Aufteilung zwischen Auftraggeber- und Auftragnehmerrisiken sind maßgeblich dafür verantwortlich, eine wertige Preisangabe von Seiten der Bieter zu erhalten. Die Zeitvorgaben für die Erstellung der Ausschreibung sollten möglichst großzügig gewählt sein, um Widersprüche in den Leistungsverzeichnissen sowie fehlerhafte Massenermittlungen zu verhindern. Für den Vergabeprozess an sich ist die Erstellung eines Kriterienkatalogs empfehlenswert, um neben dem Billigstbieter

⁹⁰ Vgl. BRAUER, K.-U.: Grundlagen der Immobilienwirtschaft. S. 641

⁹¹ Vgl. STADT GRAZ BAU- UND ANLAGENBEHÖRDE: Bauansuchen. S. 3

auch den Bestbieter feststellen zu können. Für die Ausarbeitung der Angebote soll den Bietern möglichst viel Zeit zur Verfügung gestellt werden, da diese durch intensive Auseinandersetzung mit dem Projekt meist niedrigere Angebotspreise offerieren können.⁹²

3.3.5 Sicherstellung der Finanzierung

Die Finanzierung und Finanzierbarkeit ist ein wesentlicher Faktor in der Realisierbarkeit eines Immobilienprojekts.⁹³ Aus Renditegründen und auf Grund der Komplexität der Projekte wird von Projektentwicklern versucht, nicht überaus viel Eigenkapital einzusetzen. Daher wird üblicherweise eine Struktur zur Projektfinanzierung entwickelt. Grundlage dafür ist die Projektkalkulation zur Feststellung der gesamten Kosten des geplanten Projekts. Um Finanziers von einem Immobilienprojekt zu überzeugen, ist eine nachvollziehbare Darstellung der Machbarkeit notwendig. Darüber hinaus ist das Aufzeigen der, mit der Finanzierung verbunden, Chancen und Risiken für mögliche Kapitalgeber erforderlich. Die Finanzierungsformen können nach Kapitalherkunft (Außenfinanzierung bzw. Innenfinanzierung), Kapitalart (Eigenkapital, Fremdkapital und alternative Finanzierungsinstrumente) und Kapitalfristigkeiten (kurz-, mittel- und langfristige Kapitalbereitstellung unterschieden werden.⁹⁴ Die Kontaktaufnahme mit möglichen Kapitalgebern findet in dieser Phase statt, um anschließend Finanzierungsverhandlungen mit auserkorenen Geldgebern durchzuführen und zum Abschluss zu bringen.⁹⁵

Die folgende Abbildung 16 gibt abschließend einen zusammenfassenden Überblick über die Aufgaben der Projektentwickler (PE) in der Phase der Projekt Konkretisierung.

⁹² Vgl. EBERHARDT, S. R.; KLAUBETZ, J.: Handbuch Immobilienprojektentwicklung. S. 171-174

⁹³ Vgl. ebd. S. 176

⁹⁴ Vgl. ebd. S. 180-182

⁹⁵ Vgl. DIEDERICHS, C. J.: Immobilienmanagement im Lebenszyklus. S. 111

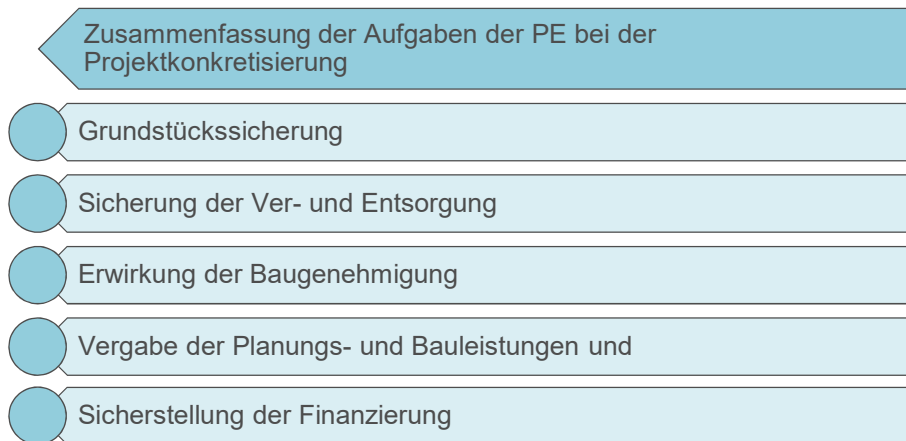


Abbildung 16: Aufgaben der PE bei der Projektkonkretisierung

3.4 Projektrealisierung und -management

Die bauliche Realisierung der projektierten Immobilie ist nicht der Schwerpunkt der Projektentwicklung. In dieser Phase ist von Seiten der Projektentwicklung lediglich die Überwachung des Bauablaufs in Bezug auf Termine, Kosten und Qualität der Hauptbestandteil der zu erbringenden Leistungen.⁹⁶

Dies umschließt die in Abbildung 17 genannten Teilleistungen.

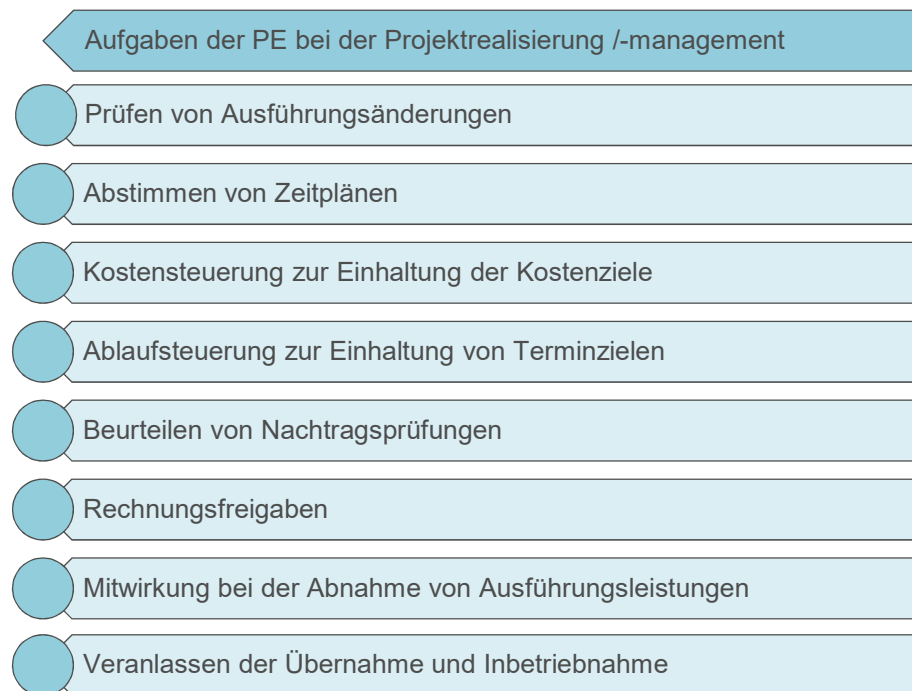


Abbildung 17: Aufgaben der PE bei der Projektrealisierung /-management⁹⁷

⁹⁶ Vgl. BRAUER, K.-U.: Grundlagen der Immobilienwirtschaft. S. 649-651

⁹⁷ Vgl. DIEDERICHS, C. J.: Immobilienmanagement im Lebenszyklus. S. 363

3.5 Vermarktung des Immobilienprojekts

Die Vermarktung, also die Vermietung bzw. der Verkauf eines Immobilienprojekts, stellt in der zeitlichen Abfolge der Projektentwicklung nicht den letzten Punkt dar, sondern findet parallel zu den übrigen Prozessen statt. Die frühzeitige vertragliche Bindung potentieller Nutzer und Endinvestoren wirkt sich positiv auf die Kostenentwicklung aus. Einerseits werden die Kosten durch zielgerichtete Planung reduziert, andererseits können durch die Zahlung des Kaufpreises in Raten nach Baufortschritt die auflaufenden Kreditzinsen der Projektentwicklung mit den Guthabenzinsen der Ratenzahlung kompensiert werden. Es stehen zwei unterschiedliche Vertriebswege zur Auswahl:⁹⁸

- **Eigenvertrieb:** Hierbei vermarktet die Projektentwicklung das jeweilige Projekt selbst. Diese Art der Vermarktung ist bei verfügbaren personellen Kapazitäten, betriebsintern vorhandenen Vertriebs-Know-how und bestehenden Kundenkontakten sinnvoll. Bei der Kostenberechnung der Eigenvermarktung müssen Personalkosten sowie Kosten für Exposégestaltung, -fertigung, Annoncen und Verkaufsveranstaltungen beachtet werden. Die zu Beginn vermutete Kostenersparnis bei Eigenvermarktung kann sich bei unprofessioneller Durchführung als großer Irrtum erweisen.
- **Fremdvertrieb:** In diesem Fall wird die Vermarktung der Immobilie an eine Vertriebsgesellschaft vergeben. Es fallen somit Kosten für die Vergütung und die Kontrolle der Gesellschaft, sowie für das Bereitstellen von Verkaufsunterlagen an. Die Vergütung beträgt in der Regel vier bis sieben Prozent des Kaufpreises der Immobilien. Der Vertriebsauftrag kann entweder nur einem Makler oder mehreren Maklerunternehmen übergeben werden. Der Vermarktungserfolg steigt jedoch nicht unbedingt proportional zu den beauftragten Maklern.

⁹⁸ Vgl. BRAUER, K.-U.: Grundlagen der Immobilienwirtschaft. S. 651-653

3.6 Zusammenfassung der Aufgaben der Projektentwicklung

In den vorhergehenden Kapiteln 3.1 bis 3.5 wurden die notwendigen Aufgaben und Tätigkeiten von Projektentwickler in den einzelnen Phasen der Entwicklung eines Immobilienprojekts beschrieben. Nun folgend stellt Abbildung 18 eine überblicksmäßige Zusammenfassung der Aufgaben in sämtlichen Phasen dar.

Zusammenfassung der Aufgabe der PE in den einzelnen Phasen
Projektinitiierungsphase
<ul style="list-style-type: none"> • Kombination der Faktoren Standort, Projektidee, Kapital • Grobe Beschreibung des Projekts (Nutzung, Flächen, etc.) • Einfache Projektentwicklungsrechnung (Front-Door/ Back-Door Approach) • Falls erforderlich/ möglich: Erstellung einer Optionsvereinbarung für das angedachte Grundstück)
Projektkonzeptionsphase
<ul style="list-style-type: none"> • Ausführliche Überprüfung der Machbarkeit durch eine Machbarkeitsstudie, die folgende Bereiche umfasst: <ul style="list-style-type: none"> ○ Marktanalyse ○ Standortanalyse ○ Nutzungskonzeptanalyse ○ Wettbewerbsanalyse ○ Risikoanalyse ○ Rentabilitätsanalyse • Realisierungsentscheidung
Projektkonkretisierungsphase
<ul style="list-style-type: none"> • Grundstückssicherung • Sicherung der Ver- und Entsorgung • Erwirkung der Baugenehmigung • Vergabe der Planungs- und Bauleistungen • Sicherstellung der Finanzierung
Projektrealisierungs- und Projektmanagementphase
<ul style="list-style-type: none"> • Prüfung von Ausführungsänderungen • Abstimmung der Zeitpläne

<ul style="list-style-type: none">• Kostensteuerung zur Einhaltung der Kostenziele
<ul style="list-style-type: none">• Ablaufsteuerung zur Einhaltung von Terminzielen
<ul style="list-style-type: none">• Beurteilung von Nachtragsprüfungen
<ul style="list-style-type: none">• Rechnungsfreigaben
<ul style="list-style-type: none">• Mitwirkung bei der Abnahme von Ausführungsleistungen
<ul style="list-style-type: none">• Veranlassen der Übernahme und Inbetriebnahme
Vermarktungsphase
<ul style="list-style-type: none">• Vermarktung durch Eigenvertrieb oder
<ul style="list-style-type: none">• Vergabe der Vermarktungsleistungen in Fremdvertrieb

Abbildung 18: Zusammenfassung der Aufgaben der PE in den einzelnen Phasen

4 Beteiligte im Projektentwicklungsprozess

Wie bereits im vorhergehenden Kapitel 3 erwähnt, ist es für Projektentwickler, auch bei Tätigkeiten in den frühen Phasen des Immobilienentwicklungsprozesses, wie z.B. der Marktanalyse und der Nutzungskonzeptanalyse, zielführend, andere Beteiligte einzubinden. Dadurch kann frühzeitig von deren spezialisiertem Knowhow profitiert und die Planung dementsprechend optimiert werden.

Mögliche, am Projektentwicklungsprozess, Beteiligte werden in Abbildung 19 dargestellt. Es ist jedoch anzumerken, dass nicht in jeder Projektentwicklung das Mitwirken von allen Akteuren notwendig ist und deren jeweilige Bedeutung zwischen den Projekten stark variieren kann.⁹⁹

Zusätzlich haben auch indirekt Beteiligte wie Politik, Verwaltung und Interessensvertreter einen bedeutenden Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg einer Immobilie. Hinzu kommen öffentliche Interessen die nicht durch Gesetze oder Verordnungen bestimmt werden, sondern beispielsweise durch Medien, der Nachbarschaft und Bürgerforen. Wird dem Projekt von dieser Seite Widerstand entgegengebracht, ist die Umsetzung meist schwer möglich.¹⁰⁰

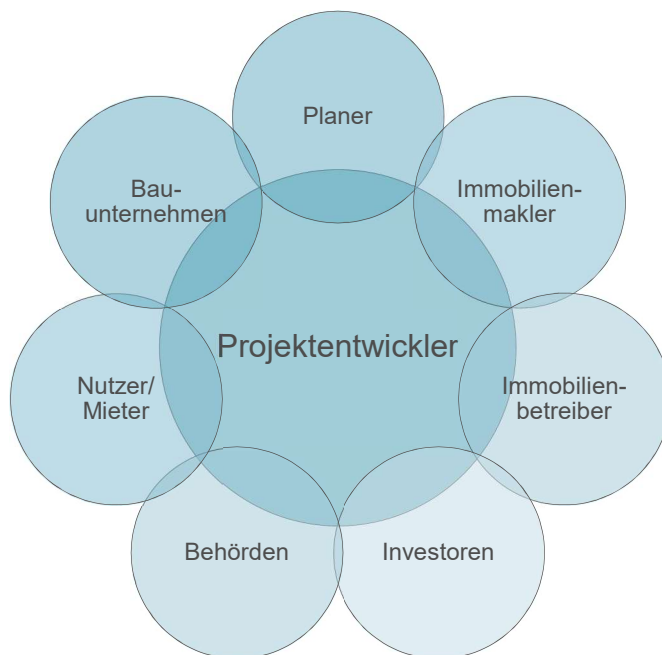


Abbildung 19: Beteiligte im Projektentwicklungsprozess¹⁰¹

⁹⁹ Vgl. ISENHÖFER, B.: Strategisches Management von Projektentwicklungsunternehmen. S. 38

¹⁰⁰ Vgl. DIETRICH, R.: Entwicklung werthaltiger Immobilien. S. 39-40

¹⁰¹ Angelehnt an ISENHÖFER, B.: Strategisches Management von Projektentwicklungsunternehmen. S. 38

4.1 Projektentwickler

Projektentwickler erarbeiten marktreife Immobilien, die von Investoren für eigene Investitionszwecke bzw. für den Kapitalmarkt (z.B. als Handelssubjekte oder für Fonds) erworben werden. Dies geschieht häufig unter ständiger Zusammenarbeit zwischen den Projektentwicklern und den Investoren.¹⁰²

Der Projektentwickler muss Aufgaben erfüllen, die Einfluss auf sämtliche Phasen des Lebenszyklus einer Immobilie haben.¹⁰³ Welche Aufgaben dies betrifft ist dem vorhergehenden Kapitel 3 zu entnehmen.

Projektentwickler arbeiten als Zwischeninvestor oder als Dienstleister (siehe Kapitel 2.3). Die zu erbringenden Leistungen sind dabei nahezu gleich, der Unterschied liegt in erster Linie im zu tragenden Risiko. Als Zwischeninvestor agiert der Projektentwickler im eigenen Namen, entwickelt die Projektidee, erwirbt dafür ein geeignetes Grundstück, lässt drauf die Immobilie errichten und vermarktet diese selbst. Dies geschieht jeweils auf eigene Kosten und eigenes Risiko. Ist der Projektentwicklung in der Position des Dienstleisters, handelt er im fremden Namen wie auch auf fremde Kosten. Er wird vom Grundstückseigentümer engagiert um eine Immobilie zu entwickeln und in der Regel auch zu erstellen. Das Vermarktungsrisiko obliegt ihm in diesem Fall nicht primär. Dies reduziert das wirtschaftliche Risiko erheblich.¹⁰⁴

4.2 Planer

Planer bezeichnet die Architekten und Ingenieure, deren Aufgabe es ist, die Vorstellungen des Auftraggebers in eine konkrete Planung umzusetzen.¹⁰⁵

Sie müssen trotz einer großen Menge an unterschiedlichsten Zielvorgaben, durch Gesetze, Verordnungen, Politik und Verwaltung, ein Konzept erstellen, das technischen, wirtschaftlichen, ökologischen und ästhetischen Anforderungen entspricht.¹⁰⁶ Aufgaben der Fachingenieure finden sich beispielsweise in folgenden Bereiche: Baugrunduntersuchungen, Baugrubensicherung, Bauphysik, Verkehrsplanung, Außenanlagen, Innenarchitektur und Haustechnische Gewerke.¹⁰⁷

¹⁰² Vgl. ESCHENBRUCH, K.; RACKY, P.: Partnering in der Bau- und Immobilienwirtschaft. S. 68-69

¹⁰³ Vgl. DIETRICH, R.: Entwicklung werthaltiger Immobilien. S. 40

¹⁰⁴ Vgl. BRAUER, K.-U.: Grundlagen der Immobilienwirtschaft. S. 32

¹⁰⁵ Vgl. ESCHENBRUCH, K.; RACKY, P.: Partnering in der Bau- und Immobilienwirtschaft. S. 132

¹⁰⁶ Vgl. DIETRICH, R.: Entwicklung werthaltiger Immobilien. S. 69

¹⁰⁷ Vgl. ISENHÖFER, B.: Strategisches Management von Projektentwicklungsunternehmen. S. 39

4.3 Immobilienmakler

Immobilienmakler sind in allen Phasen des Lebenszyklus einer Immobilie von Bedeutung. Sie vermitteln Grundstücke und erwirken den Verkauf bzw. die Vermietung erstmalig nach Fertigstellung der Immobilien sowie in der gesamten Nutzungsphase. Durch diese Tätigkeiten entwickeln Immobilienmakler beste Kenntnisse über den Immobilienmarkt auf dem sie agieren. Ursprünglich beschränkten sich die Aufgaben auf die Zusammenführung von Verkäufern und Käufern von Immobilien. Mittlerweile wird durch Beratung und Zusatzleistungen der Makler (z.B. Objektbesichtigungen, Werbung, Finanzierungsberatung, Darlehnsbeschaffung, Beschaffung von Grundbuch- und Bauunterlagen, Objektübergabe, ...) der Kauf- oder Mietabschluss aktiv beeinflusst. Immobilienmakler entwickeln sich zu Immobilienberater, die sämtliche Teilaspekte des Immobilienmarktes kennen und Investoren so umfassend beraten können. Dafür ist betriebswirtschaftliches, steuerliches sowie juristisches Wissen notwendig. Die Hauptleistung ist jedoch der Abschluss eines Kauf- oder Mietvertrages. Erst nach Abschluss eines solchen Vertrages steht Immobilienmaklern eine Entlohnung zu.¹⁰⁸

4.4 Immobilienbetreiber

Immobilienbetreiber bezeichnet jene Beteiligte von Projektentwicklungen, die in der Phase der Immobiliennutzung tätig sind. Sie sind für den geregelten Betrieb der Immobilie verantwortlich und bewirken die Umsetzung der Anforderungen der Eigentümer und Nutzer der Immobilien. Weiter sind sie für die Instandhaltung der Objekte zuständig. Immobilienbetreiber können sein:

4.4.1 Verwalter nach dem Wohnungseigentumsgesetz

Verwalter sind bei Immobilien, die auf mehrere Teileigentümer aufgeteilt sind, für die Verwaltung des Gemeinschaftseigentums, wie öffentlicher Verkehrsflächen, Fassaden und Dächer, zwingend vorgeschrieben. Die Zuständigkeiten erstrecken sich von der Realisierung der Beschlüsse aus Eigentümerversammlung, über die Umsetzung der Hausordnung, bis zur Instandhaltung und Wartung des Gebäudes sowie der Verwaltung der Hausgeldkonten.¹⁰⁹

¹⁰⁸ Vgl. BRAUER, K.-U.: Grundlagen der Immobilienwirtschaft. S. 34-35

¹⁰⁹ Vgl. DIETRICH, R.: Entwicklung werthaltiger Immobilien. S. 66-67

4.4.2 Immobilienbestandsmanager (Asset und Property Manager)

Das Geschäftsfeld der Bestandsmanager beginnt unmittelbar nach der Fertigstellung der Immobilie. Es umfasst die Bestandserhaltung und -pflege mit dem Ziel den Ertrag der Immobilie dauerhaft zu sichern und zu steigern. Zu den Aufgaben der Bestandsmanager können unter anderem die Ermittlung von Mietsteigerungspotentialen, Neuvermietungen, Inkassoforderungen, Umlage und Abrechnung der Betriebskosten sowie das Erarbeiten von Maßnahmen zur Instandhaltung, Modernisierung und Umnutzung der Immobilie zählen. Immobilienbestandsmanager stellen primär die Interessenvertretung des Eigentümers dar, die zur Erhöhung der Erträge aus den Immobilien beitragen sollen. Welche Leistungen zu erbringen sind, wird jedoch stets im Managementvertrag individuell vereinbart.¹¹⁰

4.4.3 Facility Manager

Facility Manager bedeutet wörtlich übersetzt „Manager der Arbeitsmittel“. Die Kosten aus dem Nutzungszeitraum übersteigen in der Regel die Investitionskosten um ein Mehrfaches. Aus diesem Grund werden für die optimale Bewirtschaftung von Gebäuden Facility Manager eingesetzt. Deren Aufgabenbereich beginnt jedoch nicht erst bei der Übergabe der Immobilie, stattdessen bereits in einer sehr frühen Phase der Entwicklung. Beispielsweise bei den ersten Konzeptionen des Flächenbedarfs kann deren Knowhow einfließen. Die großen Fachgruppen des Facility Managements stellen folgende Bereiche dar: kaufmännisches Gebäudemanagement, technisches Gebäudemanagement, Flächenbereitstellung sowie -management, Bereitstellung der benötigten IT-Systeme und allgemeine Dienstleistungen wie Reinigung, Sicherheit und Postverteilung.¹¹¹

4.5 Investoren

Die vordringliche Tätigkeit von Investoren ist die Bereitstellung der Mittel, die für die Erstellung des Immobilienprojektes notwendig sind. Die Einflussmöglichkeiten der Investoren auf das Projekt können dabei je nach Projektart und Bauherrenkonstellation sehr unterschiedlich sein. Beispielsweise wird der Investor bei Bauträger- und Generalübernehmermodellen lediglich durch die begleitende Kontrolle informiert und schreitet nur bei starken Differenzen zum geplanten Soll ein.¹¹²

¹¹⁰ Vgl. BRAUER, K.-U.: Grundlagen der Immobilienwirtschaft. S. 35-36

¹¹¹ Vgl. DIETRICH, R.: Entwicklung werthaltiger Immobilien. S. 67-68

¹¹² Vgl. EBERHARDT, S. R.; KLAUBETZ, J.: Handbuch Immobilienprojektentwicklung. S. 167

Es wird in Zwischen- und Endinvestoren unterschieden: Zwischeninvestoren investieren „zwischenzeitlich“ in Immobilien und erzielen nach der Entwicklungs- und gegebenenfalls einer kurzen Haltezeit Ertrag aus dem Verkauf der Immobilie. Dies sind beispielsweise Projektentwickler, Bauträger oder Privatisierer von Wohnungsbeständen. Endinvestoren investieren langfristig in Immobilien um durch Mieteinnahmen Erträge zu erzielen oder um die Immobilien selbst zu nutzen. Endinvestoren sind beispielsweise private Personen oder juristische Personen wie Wohnungsunternehmen, Immobilienfondsgesellschaften, Immobilienaktiengesellschaften, Immobilienleasinggesellschaften oder öffentliche Liegenschaftsgesellschaften.¹¹³

Bei Investitionen in Immobilien kann darüber hinaus in direkte und indirekte Kapitalanlage unterschieden werden. Fungiert eine Person als Bauherr bzw. Käufer der Immobilie spricht man von einer direkten Anlage. Bei der indirekten Anlage beteiligt sich die Person an einer Personen- oder Kapitalgesellschaft wie beispielsweise Immobilienfonds oder Immobilien-gesellschaften.¹¹⁴

Drei unterschiedliche Arten an Investoren werden nun folgend näher betrachtet:

4.5.1 Private Investoren

In Österreich befindet sich bei etwa 48 % der Haushalte der Hauptwohnsitz im Eigentum der Bewohner, zusätzlich besitzen etwa 15 % der Haushalte noch weiteres Immobilienvermögen.¹¹⁵ Bei privaten Investoren steht somit der Kauf von Immobilien zur eigenen Nutzung im Vordergrund, wodurch bei der Direktanlage Wohnhäuser und Eigentumswohnungen dominieren. Weitere wichtige Beweggründe für diese Investitionsform stellen die private Vermögenbildung und die Altersvorsorge dar.¹¹⁶

4.5.2 Institutionelle Investoren

Institutionelle Investoren sind nicht-natürliche Personen, die eine Organisationsstruktur besitzen und über eine erhebliche Menge Kapital, das zur Anlage bestimmt ist, sowie große Kompetenz im Bereich der Kapitalanlage verfügen.¹¹⁷ Institutionelle Investoren können sein: Versicherungen,

¹¹³ Vgl. BRAUER, K.-U.: Grundlagen der Immobilienwirtschaft. S. 32-33

¹¹⁴ Vgl. DIETRICH, R.: Entwicklung werthaltiger Immobilien. S. 44

¹¹⁵ Vgl. FESSLER, P.; LINDNER, P.; SCHÜRZ, M.: HFCS Austria. S. 25

¹¹⁶ Vgl. DIETRICH, R.: Entwicklung werthaltiger Immobilien. S. 55

¹¹⁷ Vgl. NEBAUER, C.: Immobilien-Controlling für institutionelle Investoren. S. 8

Pensionskassen, offene Immobilienfonds, geschlossene Immobilienfonds, Immobilienleasinggesellschaften, ausländische Investoren und Real Estate Investment Trusts.¹¹⁸

4.5.3 Strategische Investoren

Strategische Investoren erwerben große Immobilienportfolien, rekonstruieren und repositionieren diese, fügen zum Teil passende Objekte hinzu und verkaufen sie bei guten Marktbedingungen ertragreich weiter. Durch eine hohe Fremdkapitalfinanzierung, bis zum Verkauf, kann infolge von Steuerentlastungen die Eigenkapitalrendite gesteigert werden. US-amerikanische Opportunity-Fonds, wie auch europäische Immobiliengesellschaften, haben großes Interesse an Wohnungsimmobilien in großen Ballungsräumen, die über einen längeren Zeitraum als schwer verkäuflich galten. Sie spekulieren in diesen Gebieten auf eine steigende Nachfrage und eine Erhöhung der Mietpreise, sowie auf Umschwünge im Anlageverhalten potentieller Käufer. Üblicherweise führen sie die Immobilien nach einer Renovierung, zumindest teilweise, wieder dem Markt zu. Um die Risiken möglichst abzugrenzen, begeben sich strategische Investoren in die Position des zukünftigen Endinvestors, da davon auszugehen ist, dass Schwachpunkte einer Immobilieninvestition von dem späteren Käufer festgestellt werden.¹¹⁹

4.6 Behörden

Behörden sind durch die gesetzlichen Bestimmungen bei der Entwicklung eines Immobilienprojekts zwingend zu beteiligen. Projektwerber benötigen teilweise von mehreren unterschiedlichen Behörden Genehmigungen bevor ein Projekt umgesetzt werden kann. Beispielsweise können, zusätzlich zur Genehmigungen nach der Bauordnung, auch materienrechtliche Verfahren nach dem Wasserrechtsgesetz, Denkmalschutzgesetz und Naturschutzgesetz notwendig sein.¹²⁰

Bei Fehlen der kommunalpolitischen Akzeptanz, und somit dem Rückhalt der öffentlichen Verwaltung, ist ein Immobilienprojekt zum Scheitern verurteilt. Dies bedeutet, dass die Absicherung der Umsetzbarkeit des Projekts im öffentlichen Raum ein grundlegendes Element im Projektentwicklungsprozess darstellt. Ökonomische Faktoren, wie der Einfluss des geplanten Projekts auf den Arbeitsmarkt, sowie die ökologischen, sozial- und

¹¹⁸ Vgl. ALDA, W.; HIRSCHNER, J.: Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft. S. 37

¹¹⁹ Vgl. DIETRICH, R.: Entwicklung werthaltiger Immobilien. S. 56-57

¹²⁰ Vgl. EBERHARDT, S. R.; KLAUBETZ, J.: Handbuch Immobilienprojektentwicklung. S. 167, 240

stadtentwicklungspolitischen Auswirkungen, spielen eine große Rolle bei der Erlangung der Akzeptanz der Öffentlichkeit und der Politik.¹²¹

Bevor eine Projektentwicklung begonnen und ein Antrag gestellt wird, ist es daher ratsam mit der Behörde bereits Kontakt aufzunehmen, und diese über das beabsichtigte Projekt zu informieren. Dabei kann Einigkeit über die wichtigsten Verfahrensschritte als auch -ziele mit der Behörde hergestellt werden. Rahmenvereinbarungen können aufgestellt werden um grundlegende Parameter zu definieren und um die Art und den Umfang der notwendigen Antragsunterlagen festzulegen.¹²²

4.7 Zukünftige Nutzer/ Mieter

Passende Mieter bzw. Nutzer für die jeweilige Immobilie zu finden gehört zu den wichtigsten Aufgaben der Projektentwicklung. Die Kreditzusage der finanzierenden Banken ist häufig an die Vermietung bzw. Vermarktung der Immobilie vor Baubeginn gekoppelt. Entwicklungen am Mietmarkt haben allerdings dazu geführt, dass aufgrund instabiler wirtschaftlicher Voraussetzungen die Planungssicherheit bei möglichen Mietern fehlt. Um nachhaltig erzielbare Mieten zu erreichen, werden die Mietansätze qualitativ und quantitativ, im Hinblick auf Angebot, Nachfrage, geplante Maßnahmen, Gesamtbestand, Anforderungsprofil der Nutzer, Gebäudeflexibilität und Gebäudeeffizienz, geprüft.¹²³

Die Nutzer von Immobilien können durch äußerst unterschiedliche Parteien vertreten werden. So sind es beispielsweise die Mieter von Bürogebäuden, Besitzer von Geschäften bzw. Kunden in Einkaufszentren und Wohnungseigentümer oder -mieter bei Wohnbauprojekten. Die Projektziele, sowie der Anforderungen an die Immobilie, werden stark durch den Bedarf der Nutzer beeinflusst. Binden die Projektentwickler die Nutzer bereits möglichst frühzeitig in den Entwicklungsprozess ein, können die Projektziele klarer definiert werden. Ist eine frühzeitige Einbindung nicht möglich, stellt dies ein ernstliches Risiko dar. Es kann zu Änderungswünschen kommen, die einen hohen Mehrkostenaufwand verursachen.¹²⁴

4.8 Bauausführende Unternehmen

Bauunternehmen erbringen grundsätzlich Bauleistungen, basierend auf einer gegebenen Planung und Leistungsbeschreibung, und erhalten die

¹²¹ Vgl. DIETRICH, R.: Entwicklung werthaltiger Immobilien. S. 72-74

¹²² Vgl. EBERHARDT, S. R.; KLAUBETZ, J.: Handbuch Immobilienprojektentwicklung. S. 335

¹²³ Vgl. DIETRICH, R.: Entwicklung werthaltiger Immobilien. S. 57

¹²⁴ Vgl. EBERHARDT, S. R.; KLAUBETZ, J.: Handbuch Immobilienprojektentwicklung. S. 166

dafür notwendigen Materialien oder Teile von Lieferanten. Die klassische Aufteilung in Gewerke hat Einbußen in ihrer Bedeutung erfahren, stattdessen sind Komplettanbieter gefragt, die durch ein verbessertes Baumanagement eine wirtschaftlichere Ausführung ermöglichen sollen.¹²⁵

Bauausführende Unternehmen, wie auch Lieferanten, können als Spezialisten in der Planungsphase zurate gezogen werden. Es obliegt dem Bauherrn zu bestimmen, in welcher Projektphase die bauausführenden Unternehmen einbezogen werden sollen. Planungsleistungen, wie die Ausführungs-, Werk- oder Montageplanung, können bei Bauunternehmen in Auftrag gegeben, oder an eigene Dienstleister übertragen werden.¹²⁶

4.9 Zusammenfassung der Aufgaben der Beteiligten

Nun folgend gibt Abbildung 20 einen Überblick über die einzelnen Beteiligten sowie deren Hauptaufgaben im Projektentwicklungsprozess.

Beteiligte	Hauptaufgaben
Planer (Architekten und Ingenieure)	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung der Vorstellungen des Auftraggebers in eine konkrete Planung • Berücksichtigung sämtlicher Vorgaben durch Gesetze, Verordnungen, Politik, usw.
Immobilienmakler	<ul style="list-style-type: none"> • Vermittlung von Grundstücken • Verkauf bzw. Vermietung der fertiggestellten Immobilie
Immobilienbetreiber	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung der Anforderungen von Eigentümer und Nutzer der Immobilie in der Betriebsphase • Instandhaltung der Objekte
Investoren	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung der Mittel für die Erstellung der Immobilie
Behörden	<ul style="list-style-type: none"> • Aufstellen von Rahmenvereinbarungen • Erteilung von Genehmigung
Zukünftige Nutzer/ Mieter	<ul style="list-style-type: none"> • Stellung von Anforderungen • Einbringen von Änderungswünschen
Bauausführende Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Erbringung von Bauleistungen

Abbildung 20: Zusammenfassung der Hauptaufgaben der Beteiligten

¹²⁵ Vgl. DIETRICH, R.: Entwicklung werthaltiger Immobilien. S. 62-63

¹²⁶ Vgl. EBERHARDT, S. R.; KLAUBETZ, J.: Handbuch Immobilienprojektentwicklung. S. 166

5 Zusammenspiel der Prozessbeteiligten

Die Tätigkeiten und Aufgaben im Projektentwicklungsprozess, bis zur Realisierungsentscheidung, erfordern Kompetenzen in vielen unterschiedlichen Fachgebieten. Projektentwickler stehen damit vor großen Herausforderungen. Sie sind für die Koordination und die erfolgreiche Zusammenarbeit des Projektentwicklerteams mit externen Beteiligten verantwortlich. Mit der steigenden Anzahl von am Projektentwicklungsprozess Beteiligten steigt auch der Anspruch an den Projektentwickler.¹²⁷

Eine gut strukturierte Organisation ist daher von großer Bedeutung, um eine reibungsfreie Abwicklung der Immobilienprojektentwicklung zu ermöglichen. Bereits in der Phase der Projektinitiierung ist auf eine eindeutige organisatorische Abgrenzung der unterschiedlichen Beteiligten zu achten. Die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Beteiligten, sowie die Schnittstellen, müssen klar definiert und vereinbart sein, um in sämtlichen Projektphasen die erforderlichen Leistungen erbringen zu können.¹²⁸

Bei der Entwicklung einer lebenszyklusorientierten Immobilie sind die Leistungen zu Beginn des Entwicklungsprozesses von großer Bedeutung. In den Phasen der Projektinitiierung und -konzeption ist die Optimierbarkeit der Lebenszykluskosten, des Ressourcenverbrauchs sowie der Komfortparameter am größten (siehe Kapitel 1).¹²⁹

Um eine lebenszyklusorientierte Projektorganisation zu ermöglichen, ist es notwendig, bereits frühzeitig auch Anforderungen aus der Objektnutzungsphase zu berücksichtigen. So müssen beispielsweise Facility Manager in den Entwicklungsprozess integriert werden, damit Erfahrungen aus dem Betrieb in den Planungsprozess einließen können und Optimierungen möglich sind.¹³⁰

Abhängig von den Projektzielen ist es notwendig, neben dem Architekten und dem Bauherrn, auch Fachplaner, bauausführende Unternehmen, Gebäudetechniker, Nutzer und Betreiber einzubeziehen. Das Team sollte dabei jedoch so klein wie möglich bleiben, um eine zielführende Kommunikationsebene zu schaffen und einen Erfahrungsaustausch möglich zu machen. Ferner soll dadurch auch der Aufwand an Kosten möglichst niedrig gehalten werden. Der Mehraufwand durch die frühzeitige Einbindung verursacht in der Regel zusätzliche Kosten von 1-3 % der Bausumme, jedoch können dadurch bis zu 15 % der Lebenszykluskosten eingespart werden.¹³¹

¹²⁷ Vgl. EBERHARDT, S. R.; KLAUBETZ, J.: Handbuch Immobilienprojektentwicklung, S. 3-4

¹²⁸ Vgl. ebd. S. 140

¹²⁹ Vgl. ebd. S. 9

¹³⁰ Vgl. ebd. S. 140

¹³¹ Vgl. STRECK, S.: Wohngebäudeerneuerung, S. 196

Die frühzeitige Einbindung externer Beteiligter kann demnach große Vorteile bringen. Eine Auswahl an Methoden, wie die frühzeitige Einbindung in der Praxis umgesetzt werden kann, sowie der Nutzen dieser, findet sich im folgenden Kapitel 5.1.

Darauf basierend wird in Kapitel 5.2 die zentrale These dieser Masterarbeit, über die Auswirkungen der Einbindung externer Beteiligter vor der Realisierungsentscheidung, festgelegt.

5.1 Methoden zur frühzeitigen Einbindung von Beteiligten

In der Literatur werden unterschiedliche Methoden zur frühzeitigen Einbindung externer Beteiligter in den Projektentwicklungsprozess, sowie die damit einhergehenden Vorteile, beschrieben. Eine Auswahl daraus wird nun folgend vorgestellt.

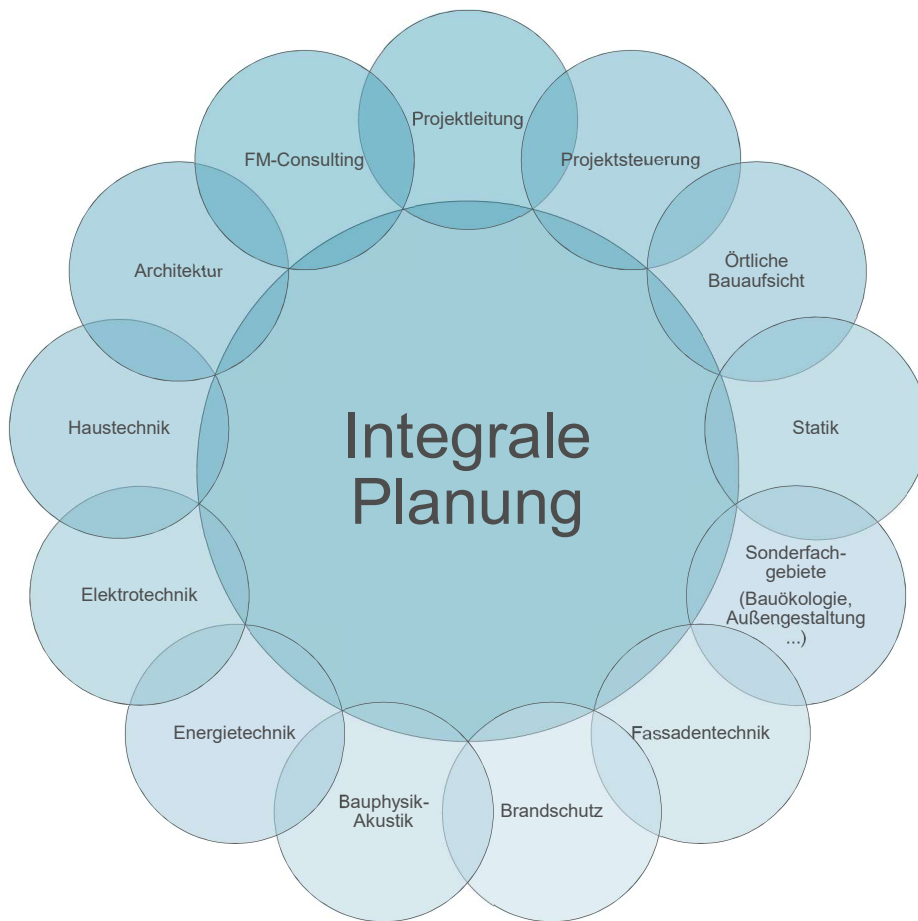
5.1.1 Integrale Planung

Im Zuge einer Projektentwicklung, unter dem Leistungsbild der integralen Planung, werden alle Fachplanungsbereiche bereits frühzeitig im Entwicklungsprozess berücksichtigt um ökonomische, ökologische sowie gesellschaftlich-soziale Faktoren in sämtlichen Phasen des Lebenszyklus der geplanten Immobilie zu vereinen.¹³² Die einzubindenden Fachbereiche sind Abbildung 21 zu entnehmen.

Die Wirtschaftskammer Österreich (WKO) empfiehlt die Anwendung einer integralen Planung um

- für den Nutzer maßgebliche Aspekte der Nachhaltigkeit umzusetzen
- Leistungen transparent darzustellen die zur Optimierung des Projekts führen
- sicher zu stellen, dass sämtliche entscheidende Aspekte von Fachplanungen zur größtmöglichen Optimierung des Projekts berücksichtigt werden
- Kostensicherheit im gesamten Lebenszyklus zu generieren und
- maximale Nutzerzufriedenheit durch anhaltende Qualitätssicherungsmaßnahmen zu garantieren

¹³² Vgl. WKO : Leitfaden für die Kostenabschätzung von Planungs- und Projektmanagementleistungen. S. 3

Abbildung 21: Fachbereiche der integralen Planung¹³³

5.1.2 Bauteam- Modell

Beim Bauteam-Modell arbeiten Bauherr, Planer und bauausführende Unternehmen bereits in der Vorprojektphase zusammen, um das Projekt technisch und wirtschaftlich zu optimieren. Die Einbindung in den unterschiedlichen Projektphasen zeigt Abbildung 22. Die Beteiligten werden in erster Linie nach ihren Qualifikationen, der Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit sowie dem Preis ausgewählt. Zusätzlich werden Referenzen und das interne Qualitätsmanagement der Beteiligten bewertet. Der Preis ist nicht das einzige Auswahlkriterium, da die durch allfällige Mehrkosten in den frühen Leistungsphasen entstandene, erhöhte Planungsqualität zu Einsparungen in späteren Projektphasen führt. Auch wenn die Beteiligten früh einbezogen werden, ist es dadurch nicht zwingend notwendig, dass sich der Bauherr damit für alle Leistungsphasen auf diese Partner festlegt. Jeder Projektbeteiligte muss demnach seine Aufgaben,

¹³³ WKO : Leitfaden für die Kostenabschätzung von Planungs- und Projektmanagementleistungen. S. 3

je nach Planungsphase, übernehmen und nicht nur, wie ansonsten üblich, sich für die Optimierung seines eigenen Gewerkes einsetzen. Üblicherweise werden Projekte von Bauteams jedoch kooperativ beendet bzw. die Partnerschaft sogar über mehrere Bauprojekte hinweg weitergeführt.¹³⁴

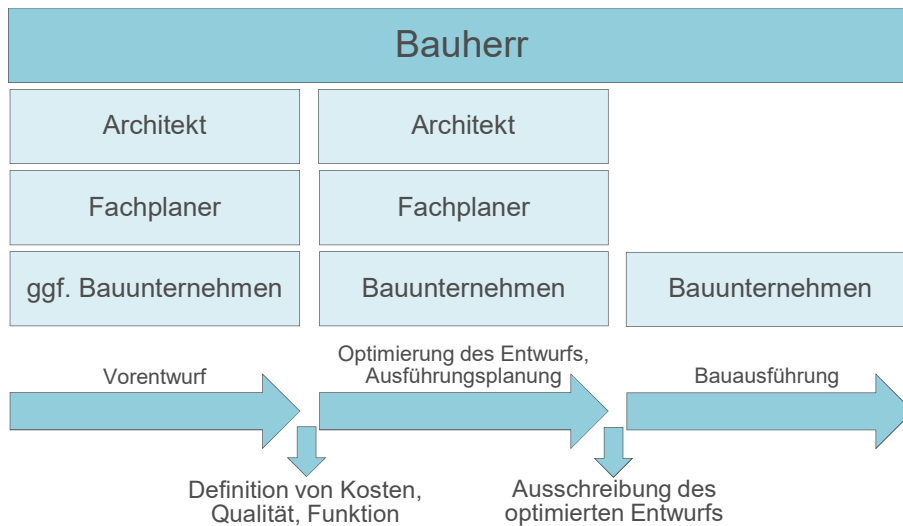


Abbildung 22: Beteiligte in den einzelnen Projektphasen im Bauteam-Modell¹³⁵

5.1.3 Partnering

Partnering ist ein Managementansatz, der die Kooperation der Personen bzw. Organisationen, in einer Geschäftsbeziehung, in den Vordergrund stellt. Die Geschäftsabwicklung soll so für alle Beteiligten erfolgreich verlaufen. Um dies zu erreichen, ist das Vereinbaren von gemeinsamen Zielen und von Methoden zur Problemlösung, wie auch das Streben nach einer stetigen Optimierung, notwendig. Aufgrund des häufig beträchtlichen Konfliktpotentials zwischen Bauherrn und Bauunternehmern, wird Partnering insbesondere bei diesem Vertragsverhältnis angewandt. Grundsätzlich kann Partnering jedoch unter sämtlichen Projektbeteiligten, wie z.B. Architekten, Fachplaner, Projektsteuerer und Nachunternehmer, betrieben werden.¹³⁶

Partnering wird prinzipiell in zwei eigenständige Phasen folgendermaßen aufgeteilt:¹³⁷

- 1. Planungs- und Orientierungsphase:** Der Bauunternehmer wird in den Planungsprozess eingebunden und legt darauf folgend ein Angebot vor. Anhand dieses Angebots entscheidet der Bauherr,

¹³⁴ Vgl. RINAS, T.; KRÖCHER, M.; GIRMSCHIED, G.: Branchenplattform und Vorfertigungsplanungsgesellschaft für den individuellen Fertigteilbau. S. 69-71

¹³⁵ Ebd. S. 70

¹³⁶ Vgl. ESCHENBRUCH, K.; RACKY, P.: Partnering in der Bau- und Immobilienwirtschaft. S. 1-3

¹³⁷ Vgl. ebd. S. 138-140

ob er die Kooperation mit dem Bauunternehmer fortsetzt, oder beendet.

2. **Ausführungsphase:** Diese Phase des Partnerings tritt nur in Kraft, wenn der Bauherr das Angebot des Bauunternehmers annimmt. Im Regelfall werden an dieser Stelle dem Bauunternehmer die Ausführungsplanung und die Bauausführung übergeben.

Um aktuelle Kooperationen zwischen den unterschiedlichen Projektbeteiligten und die Entwicklung derer über den Projektverlauf sichtbar zu machen, hat die ÖSTERREICHISCHE BAUTECHNIK VEREINIGUNG (öbv) das Analyse- und Steuerungstool KOOP^{QC} – KOOPQuickCheck entwickelt. Das Tool zeigt u.a. die jeweiligen Parameter der Kooperation auf, die sich nachteilig auf die Kooperationsgüte auswirken sowie kostenverursachende Hemmnisse einer erfolgreichen Projektentwicklung. Dadurch sollen zielgerichtete Verbesserungsmaßnahmen im Projektablauf gefördert werden, um einen allseitigen Projekterfolg zu erreichen. Die öbv hebt in ihrem Merkblatt zur kooperativen Projektentwicklung die große Bedeutung der Kultur der Projektarbeit hervor. Ein korrekter, kooperativer und wertschätzender Stil soll für Kooperationen sichergestellt werden.¹³⁸

5.1.4 Guranteed Maximum Price (GMP)

Der GMP begrenzt die Vergütung des Auftragnehmers durch einen Maximalpreis. Die Ermittlung des Maximalpreises erfolgt in zwei Schritten:

1. Der Auftraggeber erstellt eine funktionale Leistungsbeschreibung und Planung, auf Basis derer der Auftragnehmer ein Angebot des Maximalpreises anfertigt.
2. Im zweiten Schritt wird dieses Angebot gemeinsam in einer Planungs- und Optimierungsphase hinsichtlich des Bau-Solls präzisiert und der Maximalpreis angepasst.

Ist der vereinbarte Maximalpreis nach Projektabschluss überschritten worden, ergibt sich ein Malus der, anhand eines bei Vertragsabschluss definierten Schlüssels, zwischen Auftragnehmer und -geber aufgeteilt wird. Bei Unterschreitung erhält der Auftragnehmer einen Bonus.¹³⁹

Dieser Bonus stellt für die Auftragnehmer einen Anreizmechanismus dar, Kosteneinsparungen zu erwirken.

5.1.5 Design-Build-Methode

Im Zuge der Design-Build-Methode vergibt der Auftraggeber die Planung, wie auch die Ausführung, an ein und denselben Auftragnehmer. Einer der

¹³⁸ Vgl. ÖSTERREICHISCHE BAUTECHNIK VEREINIGUNG: Merkblatt - Kooperative Projektentwicklung.

¹³⁹ Vgl. MATHOI, T.: Neue Projektentwicklungs- und Bauvertragsmodelle - Theorie, Utopie, Wirklichkeit. In: Fachzeitschrift Netzwerk Bau Tagungsband zum 3. PM-Bau Symposium. S. 33-34

wesentlichen Vorteile dabei ist, dass das Knowhow der Bauausführung bereits in der Planungsphase einfließen kann. Dies führt dazu, dass Elemente, die besonders kostenintensiv in ihrer Ausführung sind, bei der Planung vermieden werden und stets auf die bautechnische Durchführbarkeit geachtet wird. Meist wird mittels der Design-Build-Methode zusätzlich die Projektdauer verkürzt, da die Ausführung vom Auftragnehmer bereits begonnen werden kann, wenn die Planung noch nicht gänzlich abgeschlossen ist. Die Design-Build-Methode fordert jedoch eine äußerst partnerschaftliche Beziehung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer. Dem Auftragnehmer muss, aufgrund der frühzeitigen vertraglichen Bindung, großes Vertrauen entgegengebracht werden, dass dieser das Projekt möglichst wirtschaftlich und zeitsparend umsetzt.¹⁴⁰

5.1.6 Construction Management

Construction Management bezeichnet eine Form von Projektsteuerung, die der Auftraggeber so früh wie möglich in das Projekt einbindet. Meist geschieht dies bereits parallel zur Beauftragung eines Planers (z.B. Architekt). Das Construction Management wird eingesetzt, um in jeder Projektphase die Interessen des Auftraggebers sicherzustellen und zu wahren. Gleichzeitig wird dadurch die Abhängigkeit von einem Bauunternehmen verhindert.¹⁴¹

¹⁴⁰ Vgl. ebd. S. 30-31

¹⁴¹ Vgl. MATHOI, T.: Neue Projektabwicklungs- und Bauvertragsmodelle - Theorie, Utopie, Wirklichkeit. In: Fachzeitschrift Netzwerk Bau Tagungsband zum 3. PM-Bau Symposium. S. 32

5.2 Aufstellung der zentralen These

Bei der Recherche über die möglichen Methoden einer frühzeitigen Zusammenarbeit mit externen Beteiligten, wurde deutlich, dass diese in der Literatur häufig empfohlen wird. Demnach wirkt sich die Einbindung für alle Projektpartner vorteilhaft aus und bringt viele Vorteile mit sich.¹⁴²

Für den Bauherrn kann sich ein Partnerschaftsmodell beispielsweise durch nachstehende Vorteile bewähren:¹⁴³

- Höhere Kosten- und Terminalsicherheit
- Verringerung der Projektdauer
- Reduziertes Konfliktpotential
- Optimierter Planungsprozess
- Reduktion der Lebenszykluskosten

Im Folgenden wird eine empirische Studie durchgeführt, um die Auswirkungen der frühzeitigen Einbindung näher zu untersuchen. Auf Basis der vorhergehenden Kapitel wurde eine These entwickelt, die zu überprüfen ist. Die These lautet:

Die frühzeitige Einbindung externer Beteiligter beeinflusst Merkmale von Projektentwicklungen, wie z.B. die Entwicklungsdauer und die Qualität der Planung, positiv, führt zur Optimierung der Aufgaben vor der Realisierungsentscheidung und senkt die Projektrisiken.

¹⁴² Vgl.: WKO : Leitfaden für die Kostenabschätzung von Planungs- und Projektmanagementleistungen. S. 3; RINAS, T.; KRÖCHER, M.; GIRMSCHIED, G.: Branchenplattform und Vorfertigungsplanungsgesellschaft für den individuellen Fertigteilbau. S. 69-71; ESCHENBRUCH, K.; RACKY, P.: Partnering in der Bau- und Immobilienwirtschaft. S. 1-3, 138-140; MATHOI, T.: Neue Projektentwicklungs- und Bauvertragsmodelle - Theorie, Utopie, Wirklichkeit. In: Fachzeitschrift Netzwerk Bau Tagungsband zum 3. PM-Bau Symposium. S. 30-34

¹⁴³ Vgl. ESCHENBRUCH, K.; RACKY, P.: Partnering in der Bau- und Immobilienwirtschaft. S. 142-143

6 Expertenbefragung

Um die, in Kapitel 5.2 aufgestellte, These zu untersuchen, wird eine empirische Studie durchgeführt. Die Befragung basiert auf den, in Kapitel 3 genannten, Tätigkeiten und Aufgaben der Projektentwicklung vor der Realisierungsentscheidung und orientiert sich an dem Phasenmodell der Projektentwicklung von SCHULTE UND BONE-WINKEL. Anhand der Ergebnisse der Expertenbefragung sollen Aussagen darüber getroffen werden können, welche Beteiligte bereits vor der Realisierungsentscheidung positiv auf Projektentwicklungen Einfluss nehmen können.

6.1 Methodik der Befragung

Die Befragung richtet sich nach den „Methoden der empirischen Sozialforschung“, welche Regeln festschreiben, wie die Daten zu erheben, mit Theorien zu verknüpfen, und anschließend auszuwerten sind¹⁴⁴.

Es stehen grundsätzlich zwei unterschiedliche Methoden zur Verfügung:

- **Qualitative Forschung:** Die Erfahrungsrealität wird anfangs verbalisiert, oder mit nichtnumerischen Symbolisierungen wie grafischen Abbildungen, aufgenommen. Mögliches qualitatives Material können sein: Interviews, Texte, wie zum Beispiel Beobachtungsprotokolle, Briefe, und Zeitungsartikel, aber auch andere Objekte, wie Fotografien, Zeichnungen, Filme und Kleidungsstücke. Anschließend wird dieses Material interpretativ ausgewertet. Soll der Grad der Übereinstimmung verschiedener Aussagen messbar gemacht werden, kann die Auswertung mittels einer Quantifizierung numerisch aufbereitet werden.¹⁴⁵
- **Quantitative Forschung:** Die Quantifizierung, also Messung, von Ausschnitten der Beobachtungsrealität führt zu einer statistischen Verwertung der Messwerte¹⁴⁶. Die zu erhebenden Merkmale müssen für die Befragung operationalisier- bzw. quantifizierbar sein¹⁴⁷. Eine Methode zur Erhebung von Daten sind Befragungsbögen. Durch die Festlegung des Fragetexts, der jeweiligen Antwortkategorien sowie der Reihenfolge innerhalb des Fragebogens soll eine möglichst hohe Standardisierung erreicht werden. Dadurch sollen einheitliche Bedingungen während der Befragung geschaffen wer-

¹⁴⁴ Vgl. BAUR, N.; BLASIUS, J.: Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. S. 41

¹⁴⁵ Vgl. BORTZ, J.; DÖRING, N.: Forschungsmethoden und Evaluation. S. 296-297

¹⁴⁶ Vgl. ebd. S. 296

¹⁴⁷ Vgl. ebd. S. 138

den, um die unterschiedliche Beantwortung einer Frage auf tatsächlich unterschiedliche Angaben der befragten Personen zurückführen zu können.¹⁴⁸

Die Expertenbefragung der vorliegenden Masterarbeit orientiert sich an der Vorgehensweise der quantitativen Forschung. Sie erfolgt mittels eines Fragebogens mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten. Um die Ergebnisse im Anschluss formal modellieren zu können, werden die Fragen so formuliert und operationalisiert, dass ein quantitativer Forschungsprozess möglich ist.¹⁴⁹ Dies bedeutet, dass es durch die Formulierung der Fragen für die Befragungsteilnehmer möglich sein muss, die eigenen Einschätzungen bei jeder Frage auf einer quantifizierbaren Skala auszudrücken. Beispielsweise wird der Einfluss der Immobilienmakler auf den Vermarktungserfolg abgefragt, wobei die Befragungsteilnehmer diesen auf einer sechsstufigen Skala von „keine Beeinflussung möglich“ bis zu „Einbindung unbedingt erforderlich“ bewerten können.

Der Fragebogen wurde den Teilnehmern als Online-Befragung bereitgestellt. Dies bedeutet, dass der Fragebogen auf dem Server eines Providers platziert wurde und online ausgefüllt werden konnte.¹⁵⁰ Es war daher von großer Bedeutung, dass der Fragebogen selbsterklärend ist. Die Bedingungen der einzelnen Fragen müssen genau definiert sein, um unterschiedliche Auslegungsmöglichkeiten zu vermeiden. Für die Umsetzung wurde das Online-Umfrage-Tool „www.2ask.at“ verwendet.

Im Zuge der Fragebogenerstellung war die Durchführung eines Pretests, zur Qualitätssicherung notwendig. Dies ermöglichte die Optimierung des Erhebungsinstruments bezüglich der Formulierung der Fragen und Antwortmöglichkeiten sowie des gesamten Erhebungsdesigns und dessen technischer Umsetzung.¹⁵¹

Ein Versuchsteilnehmer sollte hierfür den Fragebogen probeweise beantworten und beurteilen.¹⁵² An dieser Stelle geht ein herzlicher Dank an Herrn Dipl.- Ing. Martin Höfler der Generalplan GmbH für die Teilnahme am Pretest.

Nach der Optimierung des Fragebogens durch den Pretest wurde dieser den Teilnehmern online zur Verfügung gestellt. Es war 14 Tage lang, von 06.02. bis 20.02.2018, möglich den Fragebogen zu beantworten.

¹⁴⁸ Vgl. BAUR, N.; BLASIUS, J.: Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. S. 601-602

¹⁴⁹ Vgl. ebd. S. 1001

¹⁵⁰ Vgl. ebd. S. 661

¹⁵¹ Vgl. ebd. S. 299

¹⁵² Vgl. BORTZ, J.; DÖRING, N.: Forschungsmethoden und Evaluation. S. 356

6.2 Zielgruppe der Befragung

Zielgruppe der Befragung waren Personen, die in Österreich bei Unternehmen in der Bau- und Immobilienbranche beschäftigt sind. Es wurden Personen aus fünf unterschiedlichen Beteiligengruppen befragt.

Diese Beteiligengruppen stellten jeweils eine Teilnehmergruppe der Befragung dar. Die Auswahl dieser Teilnehmergruppen erfolgte nach Erkenntnissen aus der Literaturrecherche (vgl. Kapitel 4). Die Angehörigen dieser Gruppen repräsentieren besonders ausschlaggebende Beteiligte in jeweils einer Entwicklungsphase der Immobilie. Andere Beteiligte, wie z.B. Behörden, zukünftige Nutzer und Mieter sowie Investoren, können ebenso in gewissen Phasen sehr einflussreich sein, jedoch ist die praktische Umsetzung der Befragung dieser Gruppen äußerst schwierig.

Insgesamt wurde der Fragebogen an 365 potentielle Teilnehmer ausgesandt. Die Teilnehmergruppen, deren einflussreichste Entwicklungsphase sowie die Anzahl der Aussendungen, an die jeweilige Gruppe, sind der folgenden Abbildung 23 zu entnehmen. Die meisten Aussendungen wurden an Projektentwickler verschickt, da ihnen eine besondere Bedeutung im Entwicklungsprozess zukommt: sie haben die Entscheidungsmacht, zu welchem Zeitpunkt externe Beteiligte eingebunden werden.

Teilnehmergruppe	Entwicklungsphase	Anzahl der Aussendungen	Anzahl der Retouren
Projektentwickler	Initiierung/ Konzeption	113	11
Planer (Architektur-, Ingenieurbüros)	Planung	66	3
Bauausführende Unternehmen (BaU)	Realisierung	55	3
Immobilienmakler	Vermarktung	66	8
Immobilienbetreiber (Immobilienverwaltung, Facility-management, etc.)	Nutzung	65	4

Abbildung 23: Teilnehmergruppen mit der jeweiligen Anzahl an Aussendungen

Es haben insgesamt 29 Personen an der Befragung teilgenommen, dies entspricht einer Teilnahmequote von knapp 8%. Die niedrige Anzahl an Retouren im Verhältnis zu den Aussendungen wird dadurch erklärt, dass das Bewusstsein für die große Bedeutung der frühzeitigen Zusammenarbeit mit anderen Projektbeteiligten zurzeit nur in sehr geringem Maße vorhanden ist.

Um die Genauigkeit e , mit der die Umfrage die wahren Werte abbildet, zu berechnen, wird nach KAUERMANN folgende Formel verwendet:¹⁵³

$$n \geq \frac{P(1-P)}{\frac{e^2}{z_{1-\frac{\alpha}{2}}^2} + P(1-P)/N}$$

Wobei:

- n die Stichprobengröße darstellt,
- P den Anteilswert der Zustimmung bzw. Ablehnung (in diesem Fall wird für $P = 0,5$ verwendet, da der wahre Anteil nicht bekannt ist),
- N die Populationsgröße und
- $z_{1-\frac{\alpha}{2}}$ das $(1-\alpha/2)$ -Quantil der Standardnormalverteilung ist. Das Konfidenzintervall α ist ein Maß dafür, mit welcher Wahrscheinlichkeit die Messung den wahren Wert enthält. Ein in der Forschung üblicher Standardwert liegt bei 90%. Infolgedessen beträgt $z = 1,65$.

Bei einer Stichprobengröße von 29 Teilnehmern und einer Gesamtpopulationsgröße von ungefähr 163.000 Beschäftigten (siehe Abbildung 24) ergibt sich daraus eine Genauigkeit von $e = 15\%$.

Dies bedeutet, dass die Schätzwerte aus der Befragung mit einer Wahrscheinlichkeit von 90% einen kleineren Abstand als 15% vom wahren Wert haben. Bei der verwendeten sechsstufigen Skala mit Punkten von 1 bis 6 liegt der wahre Wert demnach maximal 0,75 Punkte von dem Ergebnis aus der Befragung entfernt. Für die durchgeführte Untersuchung wird diese Genauigkeit als ausreichend erachtet.

Teilnehmergruppe	Beschäftigte
Immobilienmakler	21.343
Planer (Architektur- & Ingenieurbüros)	60.899
Bauausführende Unternehmen Hochbau inkl. Bauträger und Baubetreuung ¹⁵⁴	65.488
Immobilienbetreiber	15.043
Summe	162.773

Abbildung 24: Summe der Grundgesamtheit der Teilnehmergruppen (Quelle: Statistik Austria)¹⁵⁵

¹⁵³ KAUERMANN, G.; KÜCHENHOFF, H.: Stichproben. S. 40

¹⁵⁴ Baubetreuung bezeichnet Projektentwickler in der Stellung als Dienstleister

¹⁵⁵ STATISTIK AUSTRIA: Vorläufige Ergebnisse der Leistungs- und Strukturstatistik 2016 S. 3-5

6.3 Aufbau des Fragebogens

Der Fragebogen wurde folgendermaßen gegliedert:

1. **Einleitung:** Sie dient der Erläuterung der Zielsetzung der Masterarbeit und gibt einen Überblick über das behandelte Thema. Verwendete Begriffe werden erklärt und Eingrenzungen getroffen. Ein Ausblick auf die möglichen Erkenntnisse, sowie das Anbieten der Zurverfügungstellung der gewonnenen Ergebnisse an die Teilnehmer, soll zur Teilnahme an der Befragung motivieren. Des Weiteren erfolgt hier der Verweis auf den Datenschutz und die Kontaktdaten für weitere Information zur Befragung.
2. **Abfrage von Information der Befragungsteilnehmer:** Für die Auswertung des Fragebogens ist es notwendig zu wissen, welchen Projektbeteiligten der Teilnehmer vertritt (Projektentwickler, Planer, Immobilienmakler, usw.). Dadurch sollen unterschiedliche Antworten auf eine Frage auf tatsächliche Unterschiede der befragten Personen zurückführbar sein.
3. **Hauptteil der Befragung:** Hier erfolgt die Abfrage des Einflusses der unterschiedlichen Beteiligten auf Merkmale und Aufgaben der Projektentwicklung. Die Teilnehmer sollten ihre persönlichen Einschätzungen der Einflussmöglichkeiten der einzelnen Beteiligten anhand einer Antwortskala abgeben. Die Skala ist in sechs Antwortkategorien folgendermaßen gegliedert:
 - Keine Optimierung/ Beeinflussung möglich
 - Sehr wenig Einflussmöglichkeit
 - Eher wenig Einflussmöglichkeit
 - Einfluss/ Optimierung möglich
 - Sehr hohe Optimierung/ Beeinflussung möglich
 - Einbindung unbedingt erforderlich

Der Hauptteil des Fragebogens besteht aus 28 Fragen, die jeweils ein Element, das bedeutet ein Merkmal oder eine Aufgabe von Projektentwicklungen, beschreiben. Die Fragen sind in folgende sieben Teilbereiche gegliedert:

- Merkmale der Immobilienprojektentwicklung
- Aufgaben der Projektentwicklung in der Phase der Projektinitiierung
- Aufgaben der Projektentwicklung bei der Standortanalyse
- Aufgaben der Projektentwicklung bei der Marktanalyse
- Aufgaben der Projektentwicklung bei der Nutzungsanalyse

- Aufgaben der Projektentwicklung bei der Risikoanalyse
- Aufgaben der Projektentwicklung bei der Wirtschaftlichkeitsanalyse

Durch die Fragen sollen die bedeutsamsten Merkmale von Projektentwicklungen und Aufgaben im Projektentwicklungsprozess abgedeckt werden.

Jede der Fragen des Hauptteils der Befragung ist für die unterschiedlichen Beteiligten, die für die Beeinflussung des jeweiligen Merkmals/ der jeweiligen Aufgabe in Frage kommen, einzeln zu beantworten. Welche Beteiligte für die jeweilige Frage in Betracht gezogen werden können, wurde durch die Literaturrecherche bzw. durch Beratung mit dem Experten im Pretest festgelegt. Diese Vorauswahl soll die Anzahl der zu beantwortenden Fragen verringern, und dadurch verhindern, dass es aufgrund von Sinnwidrigkeiten der Fragen zu einer Frustration der Befragungsteilnehmer kommt.

4. **Abschluss des Fragebogens:** An dieser Stelle wird etwaigen Anmerkungen zum Fragebogen Raum gegeben, sowie das Interesse an der Zusendung der ausgearbeiteten Masterarbeit, als Dankeschön, abgefragt. Anschließend kann der Fragebogen rückübermittelt werden und steht zur Auswertung bereit.

Der vollständige Fragebogen ist dem Anhang zu entnehmen.

6.4 Hauptteil der Befragung

Wie im vorhergehenden Kapitel beschrieben, ist der Hauptteil der Befragung aus 28 Fragen aufgebaut, die in sieben Teilbereiche gegliedert sind. Nun folgend sind die Teilbereiche mitsamt den beinhalteten Merkmalen bzw. Aufgaben aufgelistet, für die die Teilnehmer ihre Einschätzungen über die Einflussmöglichkeiten der Beteiligten abgeben sollen. Die Merkmale wurden aus dem Kapitel 3 erarbeitet. Sie stellen jeweils bedeutungsvolle Kennzeichen einer qualitativen Projektentwicklung in den einzelnen Entwicklungsphasen dar. Die folgend aufgelisteten Aufgaben bilden eine Zusammenfassung der Tätigkeiten in den jeweiligen Aufgabenbereichen ab.

1. Merkmale der Immobilienprojektentwicklung:
 - Entwicklungsdauer (Zeitabschnitt von der Ideenfindung bis zum Planungsbeginn)
 - Qualität der Planung (Qualitatives Raumkonzept, gute Anpassung an das Grundstück, etc.)

- Genehmigungsfähigkeit
(Rasche Zusage der Genehmigung durch Planung gemäß der Raumordnung, Einhaltung der jeweiligen Bestimmungen, etc.)
 - Vermarktungserfolg
(Schnelligkeit und Vollständigkeit der Vermietung/ Veräußerung, etc.)
 - Kundenzufriedenheit
(Wenig Reklamationen, lange Mieterbindungen, etc.)
2. Aufgaben der Projektentwicklung in der Phase der Projektinitiierung¹⁵⁶
- Ermittlung der Kunden- bzw. Nutzeranforderungen
(Flächen, Nutzungsarten, Kostenrahmen, etc.)
 - Identifikation eines geeigneten Grundstücks
(Bauplatzzeichnung, baurechtliche Gegebenheiten, Grundstückspreis, etc.)
 - Überschlägige Berechnung der Wirtschaftlichkeit und Rendite
(Prognose der Projektkosten und Ableitung der notwendigen Mindestmiete; oder Prognose der potenziell erzielbaren Mieterträge und Ableitung der vertretbaren Projektgesamtkosten)
3. Aufgaben der Projektentwicklung bei der Standortanalyse¹⁵⁷
- Ermittlung und Bewertung der weichen Standortfaktoren des angedachten Grundstücks
(Image, Freizeit- und Wohnqualität, Bevölkerungsstruktur, Bekanntheit der Geschäftsadresse, Distanz zu Ausbildungseinrichtungen, etc.)
 - Ermittlung und Bewertung der harten Standortfaktoren des angedachten Grundstücks
(Verkehrsanbindung, Arbeitsmarkt, Topographie - Form und Lage des Grundstücks, Sichtenbindung/ Ausblick, etc.)
 - Bewertung der Grundstücksfaktoren des angedachten Grundstücks
(Baurechtliche Gegebenheiten, Erschließung, Bodenrisiko, Schall, etc.)

¹⁵⁶ Vgl. ALDA, W.; HIRSCHNER, J.: Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft. S. 25-26

¹⁵⁷ Vgl. ISENHÖFER, B.: Strategisches Management von Projektentwicklungsunternehmen. S. 74-76

4. Aufgaben der Projektentwicklung bei der Marktanalyse¹⁵⁸

- Bewertung des Flächenangebots
(Angebotsanalyse: Was wird gerade in welcher Qualität angeboten/ gebaut/ geplant, Konkurrenzanalyse, etc.)
- Bewertung des Flächenbedarfs sowie der Nutzeranforderungen
(Nachfrageanalyse: welche Flächen werden häufig gesucht, welche Flächen haben viel Leerstand, welche werden rasch verkauft, etc.)
- Prognose der Verkaufs- und Mietpreise
(Erzielbare Marktpreise)
- Entwicklung einer Vertriebs- und Marketingstrategie
(Zielgruppe, Vertriebswege, Marktplatzierung, etc.)

5. Aufgaben der Projektentwicklung bei der Nutzungsanalyse¹⁵⁹

- Ermittlung der Anforderungen an Größe und Beschaffenheit der Räume
(Bedarfsplanung um die Bedürfnisse der zukünftigen Kunden zufriedenzustellen)
- Ermittlung der Anforderungen an Bau- und Ausstattungsqualität
(Energieeffizienz, Baustoffökologie, Schallschutz, Barrierefreiheit, Umnutzungsfähigkeit, Zutrittssicherheit, Innenraumluftqualität, Nutzerbedienkomfort, etc.)
- Ermittlung möglicher Raum- und Erschließungskonzepte
(Zweckmäßige Gestaltung der Räume- an das ange-dachte Grundstück angepasst, kurze Erschließungswege innerhalb des Gebäudes, etc.)
- Ermittlung der Anforderungen an die technische Ausrüstung
(Beleuchtung, Be- und Entlüftung, Klimatisierung, Elektroinstallationen, Gebäudesicherheit, etc.)

6. Aufgaben der Projektentwicklung bei der Risikoanalyse¹⁶⁰

- Senkung des Entwicklungsrisikos
(Erkennen von möglichen Schwierigkeiten bei der angestrebten Vermietung/ Veräußerung, bspw. aufgrund unzureichender Standort- oder Nutzungseignung)

¹⁵⁸ Vgl. DIEDERICHS, C. J.: Immobilienmanagement im Lebenszyklus. S. 25-29

¹⁵⁹ Vgl. ebd. S. 42-44

¹⁶⁰ Vgl. ISENHÖFER, B.: Strategisches Management von Projektentwicklungsunternehmen. S. 94-99

- Senkung des Terminrisikos
(Abschätzen der Termine und der geplanten Entwicklungs- und/ oder Vermarktungsdauer)
 - Senkung des Genehmigungsrisikos
(Erkennen von möglichen Gründen einer Verweigerung der Baugenehmigung, oder Erteilung von Auflagen welche die Wirtschaftlichkeit gefährden- Nichteinhaltung der Bauvorschriften, Verletzung von Rechten Dritter, etc.)
 - Senkung des Boden- und Baugrundrisikos
(Erkennen von Nutzungseinschränkungen bzw. Bauzeitverzögerungen durch Baudenkmäler, unzulässiger Bodenpressung, Sondergründungen, etc.)
 - Senkung des Kostenrisikos
(Beeinflussung von Kostenplanung und -management; Qualität der Ausschreibungen, Pläne und Anforderungsprofile; Vertragsgestaltung; etc.)
 - Senkung des Finanzierungsrisikos
(Abschätzung des Risikos durch hohen Fremdkapitalanteil, möglichen Zinsänderungen und Zinsbelastungen aufgrund Verzögerungen)
7. Aufgaben der Projektentwicklung bei der Wirtschaftlichkeitsanalyse¹⁶¹
- Prognose des Gesamtinvestitionsvolumens
(Sämtliche Kosten die für die Planung, Umsetzung und Finanzierung des Immobilienprojekts anfallen werden)
 - Prognose der möglichen Erlöse
(Mieteinnahmen, Erlöse aus dem Verkauf, etc.)
 - Betriebs- bzw. Lebenszykluskostenaufstellung
(Energie, Reinigung, Bewachung, allfällige Sanierungen, Abriss- und Entsorgung, etc.)

¹⁶¹ Vgl. DIEDERICHS, C. J.: Immobilienmanagement im Lebenszyklus. S. 74

6.5 Auswertungsmethodik der Befragung

Die Verteilung der Teilnehmer auf die unterschiedlichen Teilnehmergruppen ist Abbildung 25 zu entnehmen. Die größte Teilnehmergruppe stellt mit 38% die Gruppe der Projektentwickler dar. Dieser Gruppe wurde auch bei der Aussendung der Fragebögen die größte Bedeutung zugemessen, da diese die Entscheidungsmacht, zu welchem Zeitpunkt externe Beteiligte in den Entwicklungsprozess eingebunden werden, innehaben. An die restlichen Teilnehmergruppen wurden jeweils in etwa gleich viele Aussendungen versendet, jedoch zeigte sich bei der Gruppe der Immobilienmakler eine höhere Rücklaufquote als bei den übrigen Gruppen. Es wird vermutet, dass dies auf deren stärkeren öffentlichen Auftritt zurückzuführen ist. Abbildung 25 zeigt darüber hinaus die Anteile an Beschäftigten innerhalb der Teilnehmergruppen österreichweit.

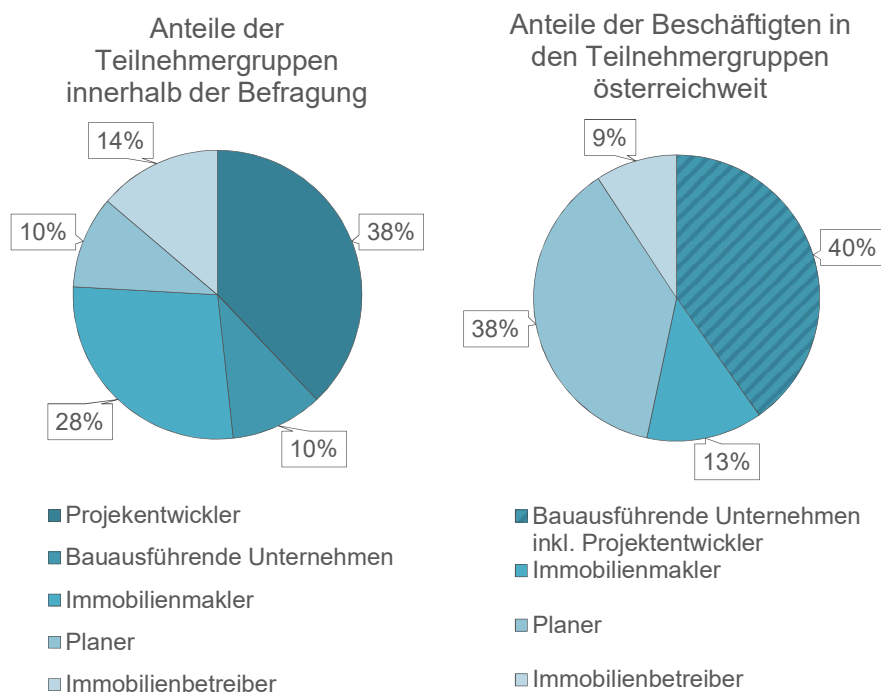


Abbildung 25 Aufteilung der Teilnehmergruppen innerhalb der Befragung sowie die Anteile der Beschäftigten dieser Gruppen österreichweit

Bei der Auswertung wird einerseits die durchschnittliche Bewertung aller Befragungsteilnehmer betrachtet um die Ergebnisse überblicksmäßig zusammenzufassen, andererseits ist die Gegenüberstellung der Bewertung der Projektentwicklergruppe zu den übrigen Teilnehmergruppen von großem Wert. Hier soll erkennbar werden, ob die Einschätzung des Beeinflussungspotentials der Beteiligten zwischen den Projektentwicklern und restlichen Teilnehmergruppen übereinstimmt, oder sich unterscheidet.

Um das Ausmaß der möglichen Beeinflussung, durch die unterschiedlichen Beteiligten, quantifizierbar und grafisch darstellbar machen zu können, werden den Antwortkategorien der verwendeten Skala, wie in Abbildung 26 ersichtlich, numerische Werte zugewiesen. Dadurch ergibt sich eine sechsstufige numerische Skala mit den Werten von eins bis sechs. Es gilt: Je höher der Wert ist, umso höher ist die Möglichkeit zur Beeinflussung durch den jeweiligen Beteiligten auf die Merkmale bzw. die Aufgaben. Die maximale Beeinflussbarkeit, bzw. die unbedingte Notwendigkeit der Einbindung des jeweiligen Beteiligten, beschreibt die Zahl sechs.

Antwortkategorie	Numerischer Wert
Keine Optimierung/ Beeinflussung möglich	1
Sehr wenig Einflussmöglichkeit	2
Eher wenig Einflussmöglichkeit	3
Einfluss/ Optimierung möglich	4
Sehr hohe Optimierung/ Beeinflussung möglich	5
Einbindung unbedingt erforderlich	6

Abbildung 26: Numerische Werte der Antwortkategorien

Um die Antworten der Befragungsteilnehmer je Teilnehmergruppe bzw. insgesamt zusammenfassen zu können, wurde das arithmetische Mittel über die einzelnen Antworten gebildet. Das arithmetische Mittel gibt die Mitte, den Schwerpunkt, numerischer Daten präzise wieder, ist jedoch empfindlich gegen Ausreißer. Eine Alternative hierzu wäre die Bildung des Medians, der robuster auf Ausreißer reagiert, jedoch unpräziser ist.¹⁶²

Da, nach Betrachtung der Rohdaten, der Robustheit gegen Ausreißer keine große Bedeutung zukommt, wird die Bildung des arithmetischen Mittels präferiert.

Das arithmetische Mittel wurde für jede Frage, über die numerischen Werte der Antworten aller Teilnehmer, oder der Antworten einzelner Teilnehmergruppen, gebildet. Der numerische Wert, der sich daraus ergibt, lässt sich anschließend wiederum in eine Antwortkategorie zurück einordnen. Die Auswertung erfolgte zusätzlich zu den einzelnen Fragen, auch gesammelt über die sieben unterschiedlichen Teilbereiche. Hier wird für jeden einzelnen Beteiligten das Mittel aus den Fragen innerhalb des Teilbereichs gebildet. Dadurch sollen Aussagen über die Notwendigkeit der Einbindung der einzelnen Beteiligten in die jeweiligen Phasen bzw. Aufgabenbereichen getroffen werden können.

¹⁶² KOHN, W.: Statistik. S. 65-66

7 Grafische Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Befragung

Auf den folgenden Seiten werden die Ergebnisse der Befragung grafisch dargestellt und interpretiert.

Zu Beginn wird ermittelt, wie hoch die Beeinflussbarkeit der sieben unterschiedlichen Teilbereiche ist. Dafür werden die durchschnittlichen Werte aller Fragen des jeweiligen Teilbereichs für die einzelnen Beteiligten berechnet und aus allen Beteiligten aufsummiert. Anschließend wird ein Überblick über das Erfordernis der Einbindung der einzelnen Beteiligten in den frühen Phasen von Projektentwicklungen gegeben. Es wird die Anzahl, auf wie viele Aufgaben und Merkmale die jeweiligen Beteiligten Einfluss haben, und wie groß die Einflussmöglichkeiten sind, gezeigt.

Im nächsten Schritt wird die Beurteilung der einzelnen Teilbereiche aus Sicht der Gruppe der Projektentwickler mit den Ergebnissen aus Sicht der restlichen Teilnehmergruppen gegenübergestellt. Dies soll die Unterschiede in der Einschätzung der Kompetenzen der Beteiligten aufzeigen.

Zum Abschluss wird jeder der sieben Teilbereich detailliert abgebildet. Die Einflussmöglichkeiten der unterschiedlichen Beteiligten auf jedes einzelne Merkmal oder jede einzelne Aufgabe, die im jeweiligen Teilbereich abgefragt wurden, werden dargestellt. Hierfür wurde die durchschnittliche Bewertung aller Teilnehmergruppen verwendet.

7.1 Gesamthöhe der Beeinflussbarkeit der unterschiedlichen Teilbereiche

Einen ersten Überblick über die Ergebnisse bietet Abbildung 27, in der die numerischen Werte der Einflussmöglichkeiten der einzelnen Beteiligten aufsummiert werden. Dadurch wird die Gesamthöhe der Beeinflussbarkeit der einzelnen Teilbereiche dargestellt. Die Werte stellen das arithmetische Mittel über die Antworten aller Befragungsteilnehmer und aller Elemente¹⁶³ des jeweiligen Teilbereichs dar. Maximal kann die Höhe der Beeinflussbarkeit 42 betragen. Dies wird erreicht, wenn alle sieben möglichen Beteiligten ihren jeweiligen Maximalwert mit sechs Punkten erreichen. Jedoch ist an dieser Stelle anzumerken, dass durch die, in Kapitel 0 beschriebene, Vorauswahl nicht von allen Beteiligten in jedem Teilbereich der Einfluss abgefragt wurde.

¹⁶³ „Elemente“ bezeichnet die Merkmale bzw. Aufgaben, die in den jeweiligen Teilbereichen abgefragt werden.

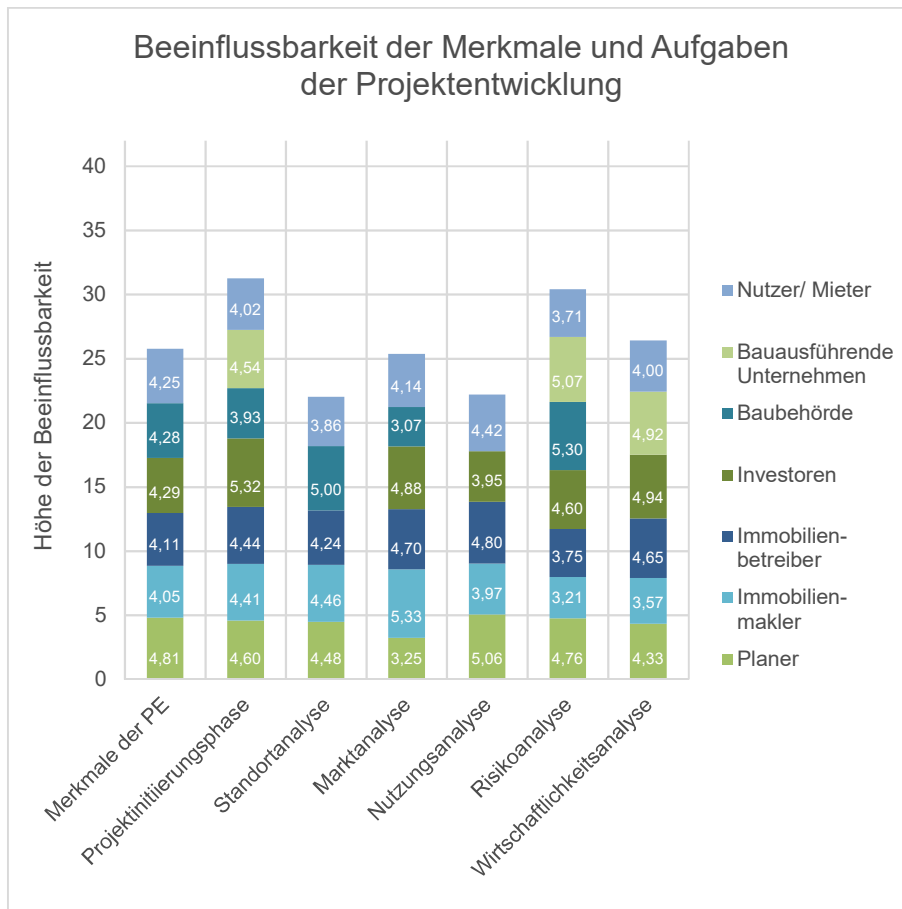


Abbildung 27: Höhe der Beeinflussbarkeit der Teilbereiche aus Sicht aller Befragungsteilnehmer

Anhand der Grafik wird ersichtlich, dass besonders die Projektinitiierungsphase wie auch die Risikoanalyse von externen Beteiligten, neben den Projektentwicklern, mit insgesamt jeweils rund 31 von 42 Punkten, stark beeinflusst werden können. Dies bedeutet, dass diese Bereiche der Projektentwicklung durch die Einbindung der jeweiligen Beteiligten stark optimiert werden können. In den folgenden Absätzen werden die Einflussmöglichkeiten der Beteiligten innerhalb der einzelnen Teilbereiche, die in Abbildung 27 ersichtlich sind, näher betrachtet.

Auf die **Merkmale von Projektentwicklungen** werden insbesondere die Optimierungsmöglichkeiten der Planer als sehr hoch (4,81) beurteilt. Dies ist vor allem auf die, durch deren Einbindung, verbesserte Qualität der Planung und verkürzte Entwicklungsdauer wie auch die dadurch höhere Genehmigungsfähigkeit zurückzuführen.

In der **Projektinitiierungsphase** sticht die sehr hohe Bewertung (5,32) der Einflussmöglichkeiten der Investoren hervor. Hierfür ist die große Bedeutung der Überschlüssigen Berechnung der Wirtschaftlichkeit, in dieser Phase, ausschlaggebend. Werden Investoren in diesen Vorgang miteinbezogen, kann sich dadurch die Qualität der Berechnung stark verbessern.

Zur Optimierung der **Standortanalyse** kann die frühzeitige Einbindung der Baubehörde einen großen Beitrag leisten (5,00). Dies ist, unter anderem den Ergebnissen nach, auf die große Bedeutung der Analyse der Baurechtlichen Gegebenheiten zurückzuführen.

Die **Marktanalyse** kann durch die frühzeitige Einbindung der Immobilienmakler stark beeinflusst werden (5,33). Aufgrund derer guten Marktkenntnisse, werden ihre Optimierungsmöglichkeiten bei sämtlichen Aufgaben dieser Analyse hoch bewertet. Eine Einbindung dieser wird von den Befragungsteilnehmern sehr empfohlen.

Bei der Durchführung der **Nutzungsanalyse** werden die Optimierungsmöglichkeiten durch die Einbindung der Planer als sehr hoch beurteilt (5,06). Unter anderem sind hier ihre Verbesserungsmöglichkeiten bei der Analyse der Raum- und Erschließungskonzepte und der Analyse der Anforderungen an die notwendige Größe und Beschaffenheit der Räume sehr groß. Die Nutzungsanalyse kann auch durch das Einbeziehen der zukünftigen Immobilienbetreiber stark verbessert werden.

Bei der **Risikoanalyse** bietet das frühzeitige Einbeziehen der Baubehörde (5,30) und der bauausführenden Unternehmen (5,07) große Verbesserungsmöglichkeiten. Dies ist beispielsweise auf die große Bedeutung der Baubehörde bei der Senkung des Genehmigungsrisikos zurückzuführen. Wird die Baubehörde bereits frühzeitig in den Entwicklungsprozess eingebunden, kann das Projekt nach deren Vorgaben entwickelt werden, und so das Risiko der Verweigerung der Genehmigung nahezu ausgeschlossen werden. Bauausführende Unternehmen hingegen haben vor allem große Einflussmöglichkeiten auf die Terminalsicherheit. Wird der Terminplan in Zusammenarbeit mit einem Bauunternehmen erstellt, können deren Praxiserfahrungen die Qualität der Terminplanung stark aufwerten.

Um die **Wirtschaftlichkeitsanalyse** zu verbessern, können Investoren (4,94) und bauausführenden Unternehmen (4,92), in den frühen Phasen der Projektentwicklung, einen großen Beitrag leisten. Investoren haben in dieser Phase auf sämtliche Aufgaben einen sehr hohen Einfluss, insbesondere jedoch auch die Prognose des Gesamtinvestitionsvolumens. Diese Prognose kann zusätzlich auch durch die Einbindung der Bauunternehmen stark optimiert werden, da diese die Analyse der Kosten für die angedachten Bauleistungen präzisieren können.

7.2 Erfordernis der Einbindung der jeweiligen Beteiligten in den frühen Phasen von Projektentwicklungen

Das Erfordernis der Einbindung wird durch die Anzahl der Merkmale und Aufgaben, bei denen die möglichen Beteiligten Einflussmöglichkeiten haben, sowie die jeweilige Einflussintensität gezeigt.

Insgesamt wurden die Einflussmöglichkeiten der möglichen Beteiligten auf 28 Elemente¹⁶⁴ im Befragungsbogen abgefragt. Der Einfluss und die Optimierungsmöglichkeit der jeweiligen externen Beteiligten auf die einzelnen Elemente, werden von den Befragungsteilnehmern, durch die Einstufung in eine von sechs Antwortkategorien, bewertet. Die einzelnen Kategorien werden durch die numerischen Werte von eins bis sechs beschrieben. Die Einteilung der Antwortkategorien ist Abbildung 26 auf Seite 71 zu entnehmen.

Die Beurteilung mit dem Wert „1“ sagt aus, dass keine Beeinflussung bzw. Optimierung durch den Beteiligten möglich ist, „2“ bedeutet, dass sehr wenig Einflussmöglichkeiten vorhanden sind, „3“, dass eher wenig vorhanden sind.

Die Beurteilung mit dem Wert „4“ sagt aus, dass der Beteiligte auf das genannte Element Einfluss- bzw. Optimierungsmöglichkeiten hat. Durch den Wert „5“ werden sehr hohe Einflussmöglichkeiten dargestellt, bei der Bewertung mit dem Wert „6“ wird ausgedrückt, dass die Einbindung des Beteiligten als unbedingt erforderlich erachtet wird.

Nun folgend wird, um das Erfordernis der Einbindung der Beteiligten aufzuzeigen zu können, die Anzahl der Elemente, bei denen die Einflussmöglichkeiten der jeweiligen Beteiligten mit einem Wert größer oder gleich 4 bewertet worden sind, dargestellt. Ab diesem Wert kann die Einbindung der Beteiligten als wirtschaftlich betrachtet werden. Um die Antworten der einzelnen Befragungsteilnehmer zusammenzufassen, wird das arithmetische Mittel für jedes Element gebildet.

In den folgenden Grafiken stellen Balken die Anzahl der Elemente, bei denen den Beteiligten, in frühen Phasen von Projektentwicklungen, wirtschaftliche Einflussmöglichkeiten zugesprochen wurden, dar. Welche Elemente dies im Detail betrifft, wird an späterer Stelle behandelt.

Da die Intensität des möglichen Einflusses ein wichtiges Kriterium darstellt, wird bei der Auswertung in drei Kategorien unterschieden. Abbildung 28 zeigt die unterschiedlichen Kategorien des Erfordernisses der Einbindung und die dazugehörigen Wertebereiche.

¹⁶⁴ Elemente bezeichnet Merkmale von Projektentwicklungen bzw. Aufgaben im Projektentwicklungsprozess

Erfordernis der Einbindung	Wertebereich
■ Einbindung wird sehr empfohlen	≥5,5
■ sehr hohe Optimierungs-/ Beeinflussungsmöglichkeiten	≥5,0
■ Einfluss/ Optimierung möglich	≥4,0

Abbildung 28: Wertebereiche des Erfordernisses der Einbindung

Im Zuge der Auswertung wurde ersichtlich, dass sich die Bewertungen der Einflussmöglichkeiten aus Sicht der Gruppe der Projektentwickler im Vergleich zu den restlichen Teilnehmergruppen teilweise sehr stark unterscheiden. Diesem Unterschied wird viel Bedeutung zugemessen, zumal dadurch ersichtlich werden kann, dass Projektentwickler das Potential möglicher Beteiligter unter- bzw. überschätzen. Aus diesem Grund werden nun folgend die Ergebnisse der Gruppe der Projektentwickler und die der restlichen Teilnehmergruppen getrennt voneinander dargestellt und miteinander verglichen.

Der Vergleich zwischen Abbildung 29 und Abbildung 30 zeigt die ausgeprägten Unterschiede in der Bewertung der Einflussmöglichkeiten der Beteiligten, aus Sicht der Projektentwickler und aus der Sicht der restlichen Teilnehmergruppen.

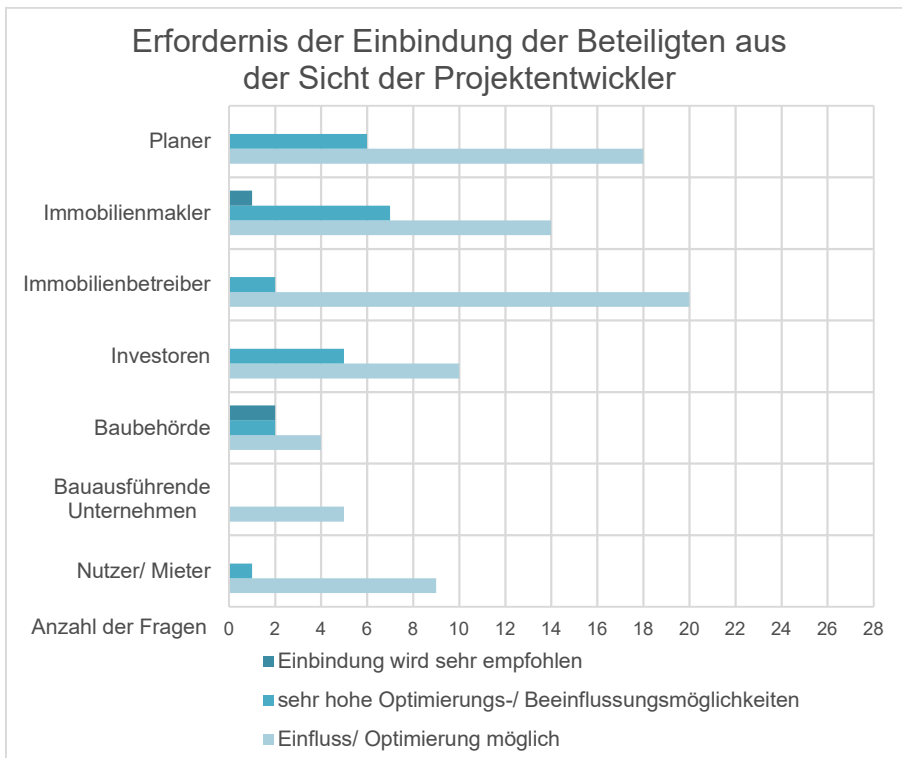


Abbildung 29: Erfordernis der Einbindung der jeweiligen Beteiligten aus der Sicht der Projektentwickler

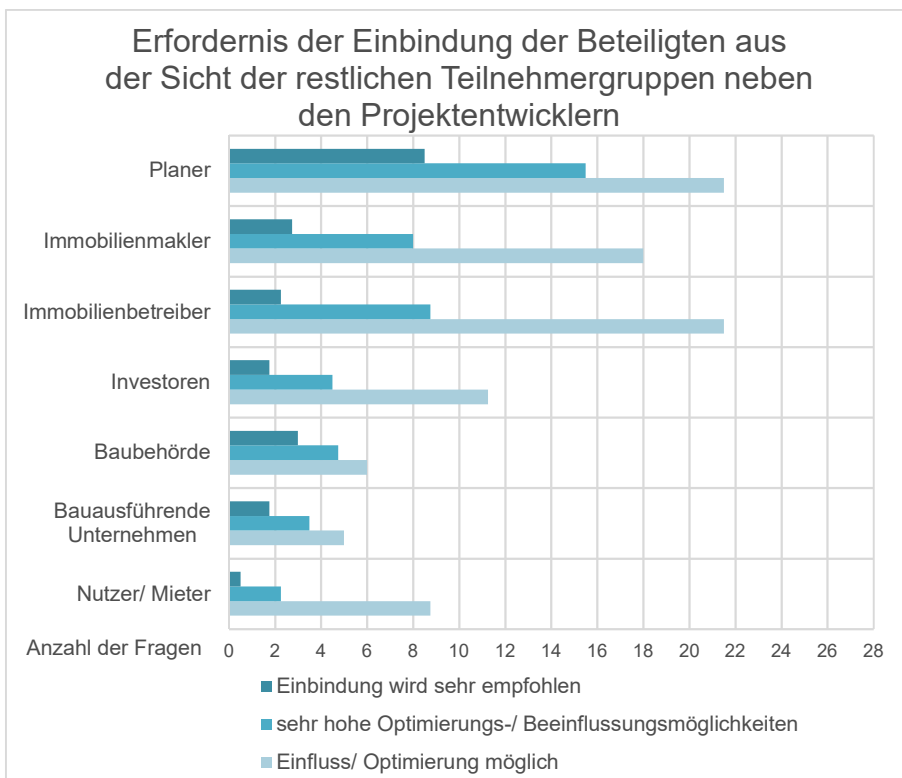


Abbildung 30: Erfordernis der Einbindung der jeweiligen Beteiligten aus der Sicht der restlichen Teilnehmergruppen neben den Projektentwicklern

Sehr empfohlen wird die Einbindung externer Beteiligter aus Sicht der Gruppe der Projektentwickler (Abbildung 29) lediglich bei drei Elementen. Dies betrifft die Baubehörde bei zwei Elementen und die Immobilienmakler bei einem Element. Dadurch wird deutlich, dass Projektentwickler die Einbindung anderer Beteiligter kaum als unbedingt notwendig erachten.

Im Gegensatz zu den Projektentwicklern bewerten die restlichen Teilnehmergruppen (Abbildung 30) die Optimierungsmöglichkeiten aller Beteiligten durchwegs wesentlich höher. Insgesamt wird über zwanzigmal die Einbindung sehr empfohlen.

Besonders ausgeprägt ist der Unterschied bei der Bewertung des Einflusses durch Planer. Projektentwickler bewerten die Einbindung der Planer bei keinem der 28 abgefragten Elemente des Befragungsbogens als sehr empfohlen, die restlichen Befragungsteilnehmer tun dies jedoch bei über 8 Elementen.

Bei der Bewertung des Einflusses der Immobilienmakler zeigt sich ebenso ein großer Unterschied. Projektentwickler sehen diese bei 14 Elementen als einflussreich an, bewerten jedoch nur bei einem Element die Einbindung als sehr empfehlenswert. Die restlichen Teilnehmergruppen stufen Immobilienmakler bei 18 Elementen als einflussreich ein, bei drei davon wird die Einbindung sehr empfohlen.

Nach Meinung der Autorin lässt dieser Vergleich darauf schließen, dass das Optimierungspotential der frühzeitigen Einbindung externer Beteiligter von den Projektentwicklern allgemein stark unterschätzt wird. Das kann unter anderem darauf zurückzuführen sein, dass die Projektentwickler zurzeit noch nicht Kenntnis über die Möglichkeiten einer Kooperation in den frühen Phasen der Projektentwicklung mit externen Beteiligten haben, oder nicht von deren Vorteilen überzeugt sind.

7.3 Vergleich der Bewertung der Optimierungsmöglichkeiten von externen Beteiligten

Der Vergleich der Bewertung der Optimierungsmöglichkeiten von externen Beteiligten erfolgt zwischen den Ergebnissen aus Sicht der Projektentwicklergruppe und aus Sicht der jeweiligen Beteiligten selbst.

Im vorhergehenden Kapitel zeigte sich, dass die Gruppe der Projektentwickler die Optimierungsmöglichkeiten der externen Beteiligten, im Vergleich zu den restlichen Teilnehmergruppen, deutlich niedriger bewertete. Dies ist ein Hinweis, dass Projektentwickler die Kompetenzen der möglichen Beteiligten, in den frühen Phasen von Projektentwicklungen, unterschätzen.

In diesem Kapitel erfolgt nun die Gegenüberstellung der Bewertungsergebnisse der Einflussmöglichkeiten aus Sicht der Gruppe der Projektentwickler mit den Ergebnissen der betroffenen Beteiligtegruppe selbst. Stellt die Beteiligtegruppe nicht auch gleichzeitig eine Teilnehmergruppe der Befragung dar, erfolgt die Gegenüberstellung der Ergebnisse der Gruppe der Projektentwickler mit der durchschnittlichen Bewertung der restlichen Teilnehmergruppen.

Der Vergleich zwischen der Selbsteinschätzung und der Einschätzung der Projektentwickler soll zeigen, in welchen Punkten Beteiligte sich selbst Kompetenzen zutrauen, bzw. durch ihre Einbindung Optimierungspotential sehen, und wie Projektentwickler diese einschätzen.

7.3.1 Vergleich der Bewertung der Planer

In Abbildung 31 ist zu erkennen, dass die Gruppe der Projektentwickler die Optimierungsmöglichkeiten durch Planern, im Hinblick auf die Merkmale von Projektentwicklungen, deutlich geringer beurteilen als diese selbst. Die Gruppe der Planer sieht hierbei unter anderem Möglichkeiten, durch ihre frühzeitige Einbindung, die Chance auf das Erlangen einer Genehmigung für das Projekt zu erhöhen, die Qualität der Planung zu verbessern und die spätere Nutzerzufriedenheit zu steigern.

In der Phase der Projektinitiierung klaffen die Bewertungen ebenfalls auseinander. In dieser Phase werden speziell die Optimierungsmöglichkeiten bei der Ermittlung der Kunden- und Nutzeranforderungen sehr unterschiedlich bewertet. Die Gruppe der Planer sieht hierbei, durch ihre Einbindung, großes Verbesserungspotential bei der Ermittlung der zukünftigen Anforderungen an die benötigten Flächen, die geeigneten Nutzungsarten und den Kostenrahmen. Für den erfolgreichen Verlauf der Projektinitiierungsphase sind insbesondere Erfahrungswerte von großer Bedeutung. Nicht durch umfassende Analysen, sondern durch Einschätzungen wird in dieser Phase beurteilt, ob das Projekt wirtschaftlich tragbar ist. Aus diesem Grund wird vermutet, dass die Expertise der Architekten und Ingenieure in dieser Phase von großer Bedeutung sein kann. Die niedrige

Bewertung des Einflusses durch die Projektentwickler wird dadurch erklärt, dass zurzeit die Einbindung, in dieser frühen Phase, aus Kostengründen meist vermieden wird und das Optimierungspotential daher kaum bekannt ist.

Auch der Einfluss auf die Nutzungsanalyse wird von den Projektentwicklern deutlich geringer eingeschätzt. Die größten Abweichungen stellen sich hierbei einerseits hinsichtlich der Ermittlung der Anforderungen an die Bau- und Ausstattungsqualität, wie beispielsweise die Energieeffizienz des Gebäudes, die Baustoffökologie und die Barrierefreiheit ein. Andererseits betrifft es die Ermittlung der Anforderungen an die technische Ausrüstung der Immobilie, wie die Beleuchtung, Be- und Entlüftung und die Gebäudesicherheit. Da sich Architekten und Ingenieure üblicherweise intensiv mit den Auswirkungen ihrer Planung auf die Nutzungsphase beschäftigen, wird vermutet, dass die Nutzungsanalyse durch deren Kompetenzen stark verbessert werden kann.

In den restlichen Teilbereichen sind die Einschätzungen nahezu deckungsgleich. Demnach haben Planer auf die Marktanalyse eher geringe Einflussmöglichkeiten, bei der Standort-, Risiko- und Wirtschaftlichkeitsanalyse sind allerdings Optimierungsmöglichkeiten vorhanden.

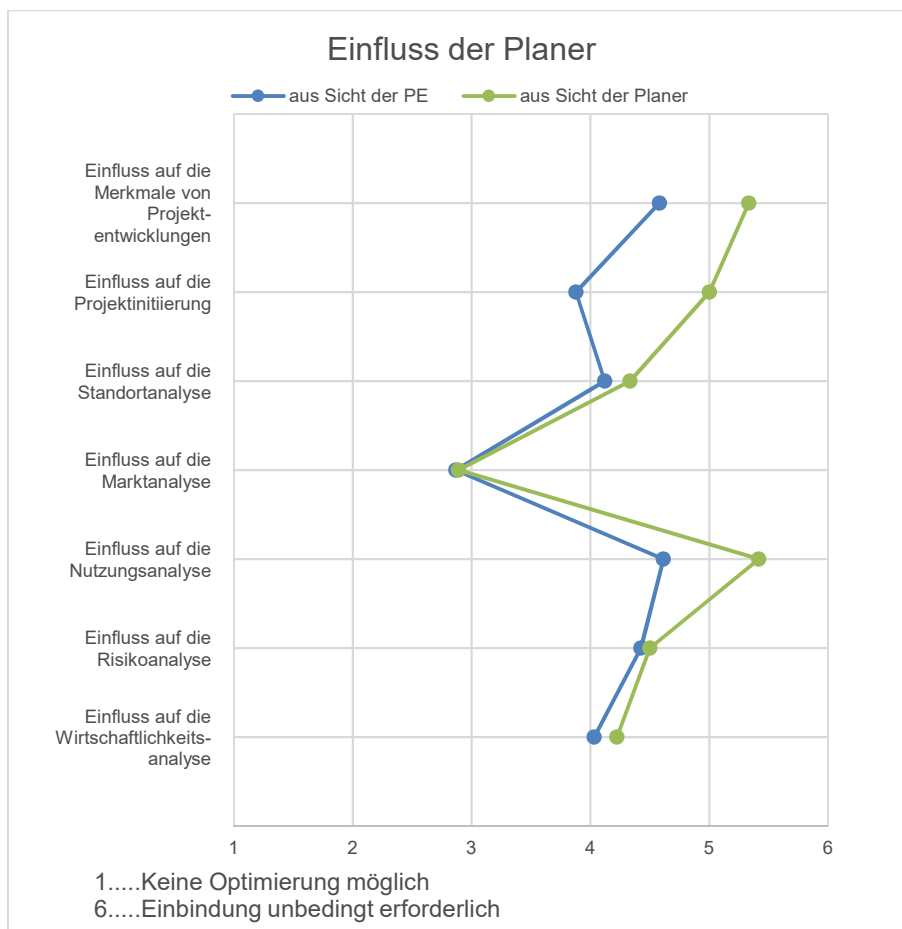


Abbildung 31: Vergleich der Bewertung der Einflussmöglichkeiten der Planer

7.3.2 Vergleich der Bewertung der Immobilienmakler

Die Bewertung des Einflusses der Immobilienmakler zeigt sich in Abbildung 32. Projektentwickler schätzen deren Optimierungspotential in sämtlichen Teilbereichen geringer ein, als diese selbst. Besonders gravierend ist der Unterschied in den Teilbereichen Merkmale von Projektentwicklungen, Projektinitiierung und Standortanalyse.

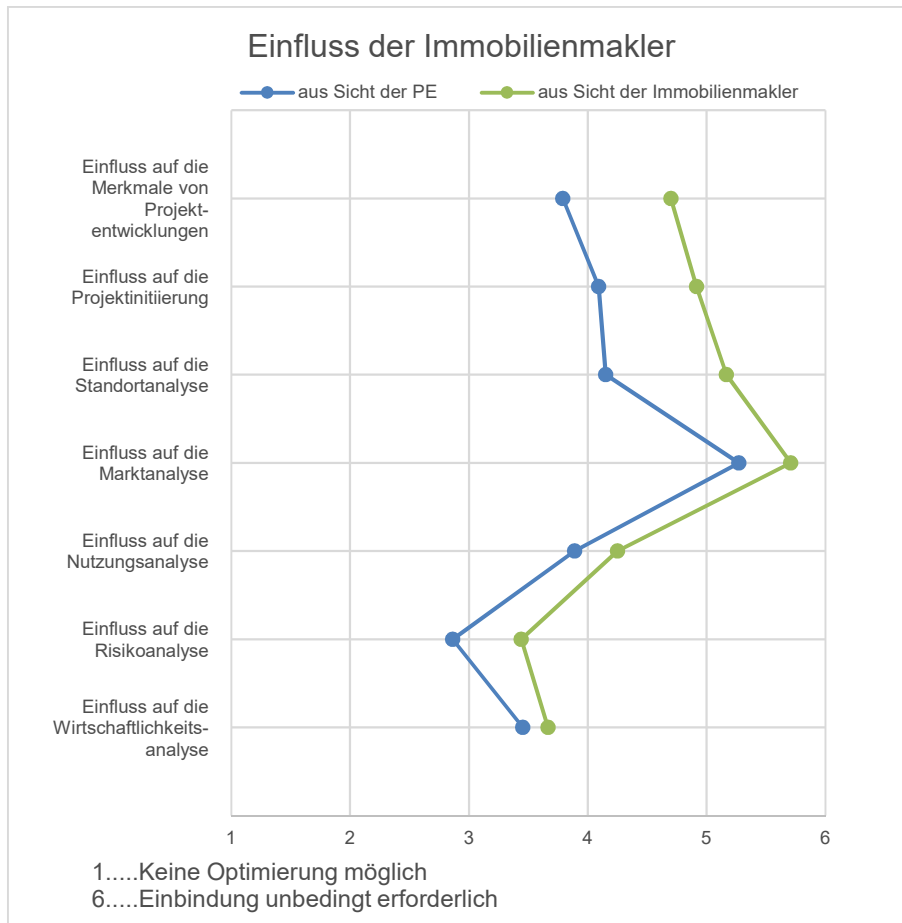


Abbildung 32: Vergleich der Bewertung der Einflussmöglichkeiten der Immobilienmakler

Bei der Bewertung des Einflusses auf die Merkmale von Projektentwicklung werden die Optimierungsmöglichkeiten der Makler auf den Vermarktungserfolg von beiden Parteien als sehr hoch bewertet. Der größte Unterschied stellt sich bei der Bewertung der Auswirkungen auf die Qualität der Planung ein. Makler selbst sehen hier, durch ihre Einbindung, großes Verbesserungspotential bei der Erstellung eines qualitativen Raumkonzepts, wie auch bei der Anpassung der Immobilie an das angedachte Grundstück.

In der Phase der Projektinitiierung muss ein geeignetes Grundstück für das Projekt identifiziert werden. Die Optimierungsmöglichkeiten bei dieser Aufgabe werden von den Maklern selbst als sehr hoch bewertet. Die Gruppe der Projektentwickler sieht hier deutlich weniger Potential. Jedoch

ist durch die gute Marktkenntnis der Makler davon auszugehen, dass diese einen großen Beitrag dazu leisten können, einen geeigneten Standort zu finden und die jeweilige Bauplatzzeichnung, die baurechtlichen Gegebenheiten und den Grundstückspreis zu ermitteln.

Bei der Standortanalyse unterscheiden sich die Bewertungen insbesondere bei der Analyse der harten Standortfaktoren. Dies betrifft beispielsweise die Verkehrsanbindung, den Arbeitsmarkt, die Topographie und die Sichtenbindung des Grundstücks. Immobilienmakler beurteilen ihre Einbindung an dieser Stelle als sehr empfehlenswert. Die Gruppe der Projektentwickler schätzt Makler zwar einflussreich ein, unterschätzt jedoch vermutlich das Potential der Optimierung. Durch die Zusammenarbeit mit Immobilienmakler wird die Standortanalyse, durch die spezialisierten Kenntnisse der Makler, schneller und präziser abgewickelt werden können.

In diesen Teilbereichen bietet es sich für Projektentwickler an, die Einbindung der Immobilienmakler näher in Betracht zu ziehen.

Der Einfluss auf die Marktanalyse wird von der Gruppe der Projektentwickler, wie auch von den Immobilienmaklern selbst, besonders hoch bis unbedingt notwendig eingestuft.

7.3.3 Vergleich der Bewertung der Immobilienbetreiber

Auch bei den Immobilienbetreibern liegen die Einschätzungen der Optimierungsmöglichkeiten aus Sicht der Gruppe der Projektentwickler und der Immobilienbetreiber selbst relativ weit auseinander (siehe Abbildung 33). Die befragten Immobilienbetreiber schätzen ihre eigenen Einflussmöglichkeiten in sechs von sieben Teilbereichen als sehr hoch ein.

Bei der Standort- und Risikoanalyse ist der Unterschied in der Bewertung am größten. Hierbei unterscheiden sich insbesondere die Einschätzungen der Optimierungsmöglichkeiten bei der Bewertung der Grundstücksfaktoren, des angedachten Grundstücks, beispielsweise in Bezug auf die Erschließung und die Schalleinwirkungen. Hier können die Erfahrungen aus dem Betrieb von Immobilien wertvoll sein, um die Auswirkungen von etwaigen Umwelteinwirkungen auf die Nutzerzufriedenheit einschätzen zu können. Der Einfluss auf die Analyse der weichen Standortfaktoren wird von beiden Gruppen sehr hoch bewertet. Demnach ist die Einbindung von Immobilienbetreibern zur Bewertung des Images, der Freizeit- und Wohnqualität, der Bevölkerungsstruktur und beispielsweise der Bekanntheit der Geschäftsadresse sehr zielführend.

Bei der Bewertung des Einflusses auf die Risikoanalyse zeigt sich, dass die Gruppe der Projektentwickler den Einfluss von Immobilienbetreibern auf die Senkung des Entwicklungsrisikos, beispielsweise durch das Erkennen von möglichen Schwierigkeiten bei der angestrebten Vermietung/

Veräußerung, höher bewertet als diese selbst. Jedoch ergibt sich insgesamt dennoch eine um einiges höhere Bewertung der Optimierungsmöglichkeiten durch die Gruppe der Immobilienbetreiber, vor allem aufgrund der Bewertung des Einflusses auf die Senkung des Kosten- und Finanzierungsrisikos. Immobilienbetreiber beurteilen ihre Kompetenzen beispielsweise bei der Beeinflussung von Kostenplanung und -management sehr hoch. Dadurch, dass 80% der Lebenszykluskosten in der Bewirtschaftung des Gebäudes liegen und nicht in der Errichtung¹⁶⁵, wird vermutet, dass Betreiber, durch ihre Erfahrungen, einen großen Beitrag bei der Optimierung der Kosten in der Nutzungsphase leisten können.

Die Unterstützung der Markt-, Nutzungs- und Wirtschaftlichkeitsanalyse, durch die Immobilienbetreiber, wird beiderseitig mit hohem Optimierungspotential bewertet.

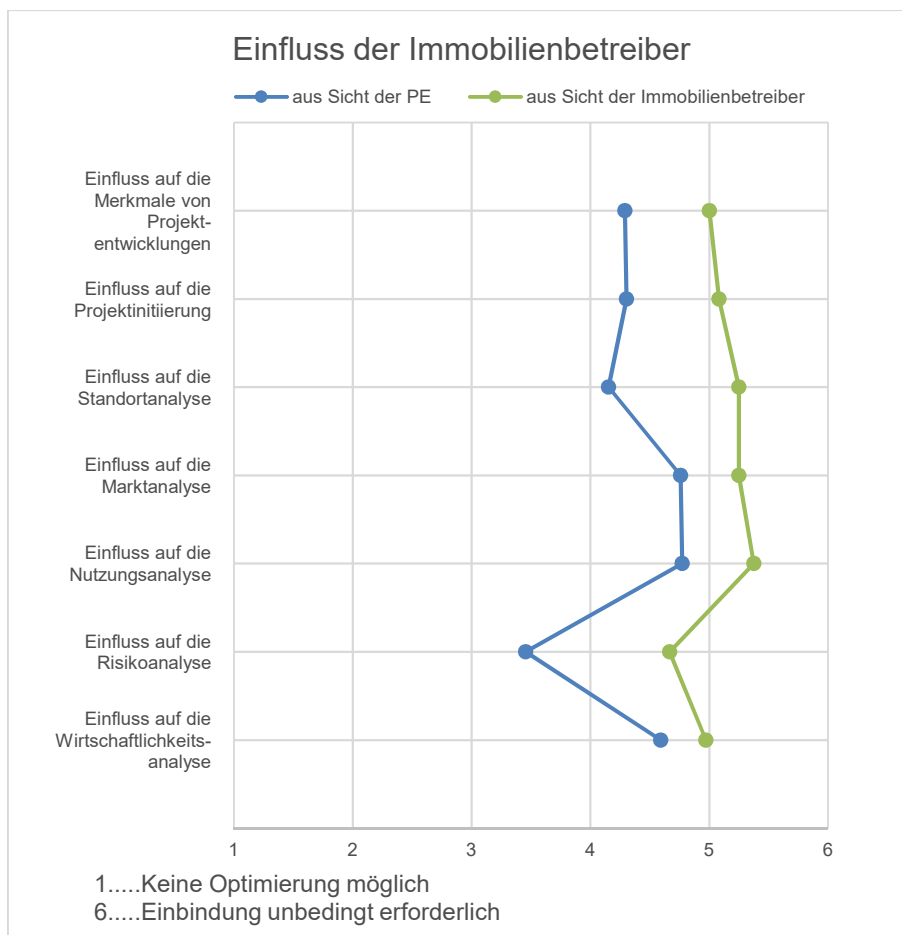


Abbildung 33: Vergleich der Bewertung der Einflussmöglichkeiten der Immobilienbetreiber

¹⁶⁵ Vgl. EBERHARDT, S. R.; KLAUBETZ, J.: Handbuch Immobilienprojektentwicklung. S. 9

7.3.4 Vergleich der Bewertung der Investoren

Der Einfluss der Investoren ist in Abbildung 34 einerseits aus Sicht der Gruppe der Projektentwickler, andererseits aus Sicht des Durchschnitts der restlichen Teilnehmergruppen dargestellt, da Investoren selbst an dieser Befragung nicht teilgenommen haben.

Die Einschätzungen dieser zwei Gruppen sind in den meisten Teilbereichen nahezu deckungsgleich. Bei der Marktanalyse sprechen jedoch Projektentwickler den Investoren etwas mehr Einflussmöglichkeiten zu, als die restlichen Befragten dies tun. Insbesondere bei der Prognose der Verkaufs- und Mietpreise bewerten Projektentwickler das Optimierungspotential sehr hoch. Dies ist vermutlich auf positive Erfahrungen aus bereits erfolgter Zusammenarbeit zurückzuführen.

Bezüglich des Einflusses auf die Standortanalyse sind keine Daten gegeben, da die Vorauswahl in diesem Teilbereich die Investoren ausschloss.

Sehr hohe Einflussmöglichkeiten haben Investoren, der Bewertung aller Befragungsteilnehmer nach, bei der Projektinitiierung, der Marktanalyse und der Wirtschaftlichkeitsanalyse. In diesen Teilbereichen ist demnach die Einbindung dieser in den Projektentwicklungsprozess äußerst zielführend.

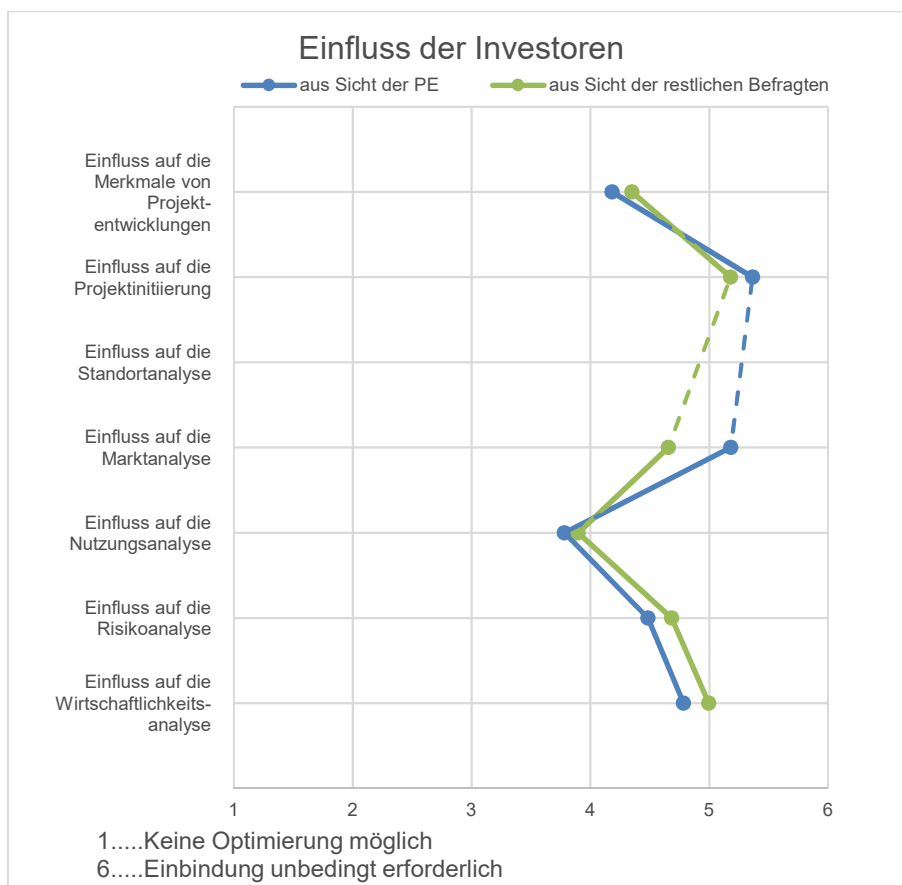


Abbildung 34: Vergleich der Bewertung der Einflussmöglichkeiten der Investoren

7.3.5 Vergleich der Bewertung der Baubehörde

Baubehörden nahmen nicht an der Befragung teil. Abbildung 35 zeigt aus diesem Grund den Vergleich zwischen den Einschätzungen des Einflusses der Baubehörde aus Sicht der Gruppe der Projektentwickler und aus Sicht des Durchschnitts der restlichen Befragten.

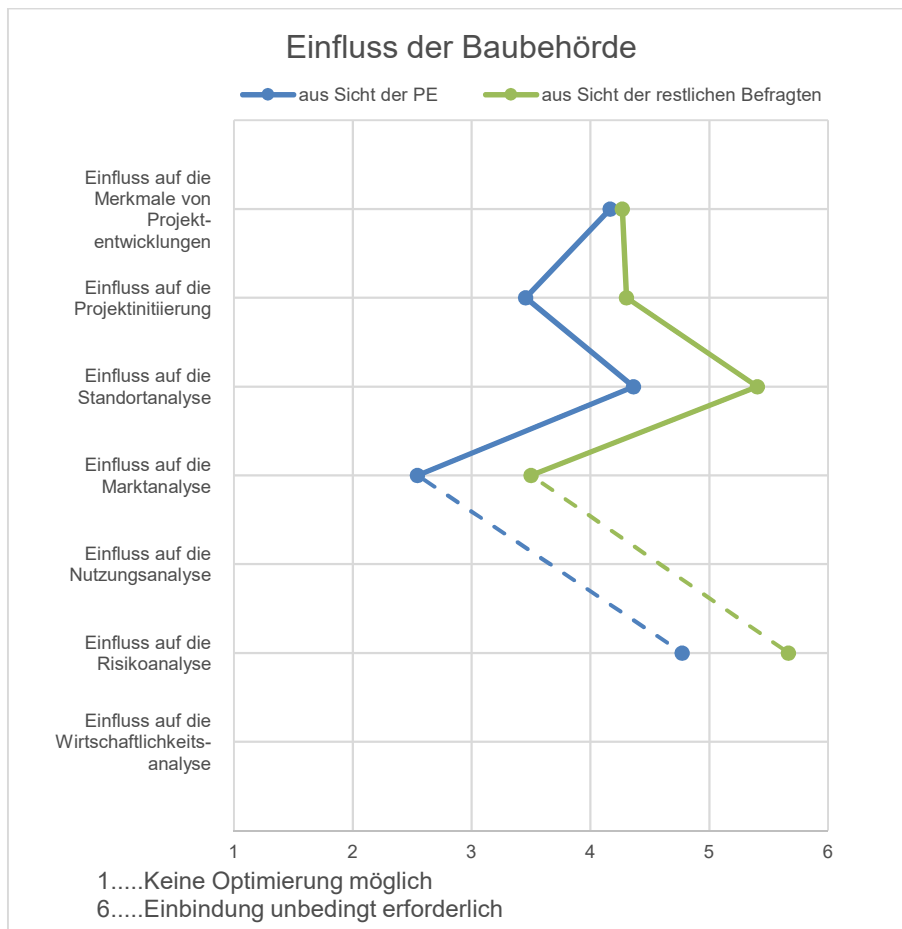


Abbildung 35: Vergleich der Bewertung der Einflussmöglichkeiten der Baubehörde

Die Gruppe der Projektentwickler schätzt den Einfluss der Baubehörde generell niedriger ein als die restlichen Teilnehmergruppen. Der Einfluss auf die Standort- sowie die Risikoanalyse wird von den Teilnehmergruppen, neben der Gruppe der Projektentwickler, als sehr hoch bis unbedingt notwendig eingestuft. Dies ist unter anderem auf die Bewertung der Grundstücksfaktoren zurückzuführen, bei der die Bewertung der baurechtlichen Gegebenheiten eine bedeutende Rolle spielt. Diese können durch den direkten Kontakt mit den Behörden eindeutig abgeklärt werden, wodurch Konflikte im weiteren Projektverlauf verhindert werden können. Durch den frühzeitigen Austausch mit der Behörde wird ermöglicht, Gründe für die Verweigerung einer Baugenehmigung bzw. der Erteilung von Auflagen, die die Wirtschaftlichkeit des Projekts gefährden, zu erkennen, und

dadurch das Genehmigungsrisiko zu senken. Die befragten Projektentwickler sehen in diesen Punkten wesentlich geringere, jedoch ebenso relativ hohe Einflussmöglichkeiten. Es wird vermutet, dass Projektentwickler derzeit noch nicht das vollständige Optimierungspotential aus der frühzeitigen Einbindung von Behörden ausschöpfen.

Die, in Kapitel 0 beschriebene, Vorauswahl ergab, dass die Baubehörde auf die Nutzungsanalyse wie auch auf die Wirtschaftlichkeitsanalyse keinen Einfluss nehmen kann. Daher sind für diese Teilbereiche keine Daten aus der Befragung vorhanden.

7.3.6 Vergleich der Bewertung der zukünftigen Nutzer/ Mieter

Der mögliche Einfluss der zukünftigen Nutzer bzw. Mieter wird in Abbildung 36 wiederum aus Sicht der Projektentwickler und aus Sicht der restlichen Teilnehmergruppen dargestellt, da diese Beteiligtegruppe selbst nicht befragt wurde.

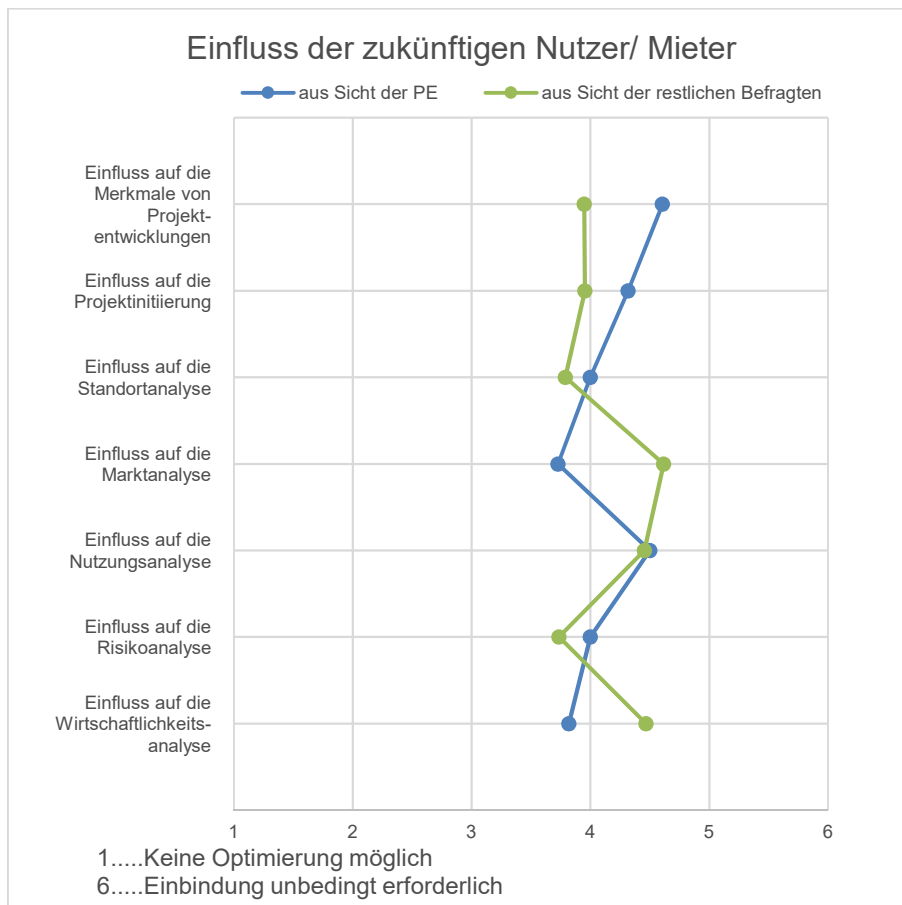


Abbildung 36: Vergleich der Bewertung der Einflussmöglichkeiten der zukünftigen Nutzer/ Mieter

Der Einbindung zukünftiger Nutzer bzw. Mieter wird von beiden Parteien in keinem der Teilbereiche sehr hohe Optimierungsmöglichkeiten zugesprochen, Einflusspotential ist jedoch gegeben.

Der Einfluss auf Merkmale von Projektentwicklungen wird von den Projektentwicklern, besonders im Hinblick auf die Kundenzufriedenheit, relativ hoch beurteilt. Dies lässt darauf schließen, dass mit der Einbindung von Nutzern, in den frühen Entwicklungsphasen, bereits gute Erfahrungen gemacht wurden. Die restlichen Befragten sehen ein höheres Optimierungspotential durch die Einbindung der zukünftigen Nutzer bei der Markt- und Wirtschaftlichkeitsanalyse. Vor allem bei der Marktanalyse ist das Einbeziehen der zukünftigen Nutzer vielversprechend, um den Flächenbedarf sowie die Nutzeranforderungen korrekt zu bewerten. Bei der Wirtschaftlichkeitsanalyse hat die Einbindung der zukünftigen Mieter einzig auf die Prognose der möglichen Erlöse Einfluss.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass die Einbindung der zukünftigen Nutzer bzw. Mieter durchaus zur Erhöhung des Projekterfolges beitragen kann. Jedoch ist die praktische Umsetzung dieser Einbindung mit Schwierigkeiten behaftet. Im Gegensatz zu den übrigen externen Beteiligten ist es bei Nutzern bzw. Mietern in den frühen Phasen von Projektentwicklung kaum möglich, diese vertraglich zu binden bzw. überhaupt zu erreichen.

7.3.7 Vergleich der Bewertung der bauausführenden Unternehmen

Bei der Vorauswahl wurde den bauausführenden Unternehmen, auf Grund der Ergebnisse der Literaturrecherche und dem Expertengespräch, lediglich in drei Teilbereichen Einflusspotential zugesprochen. Dies betrifft die Projektinitiierung, die Risiko- und die Wirtschaftlichkeitsanalyse. In Abbildung 37 sind die Abschätzungen des Einflusses aus Sicht der Gruppe der Projektentwickler und aus Sicht der bauausführenden Unternehmen selbst ersichtlich.

Bei der Projektinitiierung und der Risikoanalyse beurteilen bauausführende Unternehmen ihre Einflussmöglichkeiten deutlich höher als Projektentwickler dies tun. Insbesondere betrifft dies die überschlägige Berechnung der Wirtschaftlichkeit und Rendite und die Senkung des Termin-, Boden- und Baugrund- sowie des Kostenrisikos. Hierbei kann eine verstärkte Einbindung der bauausführenden Unternehmen hohe Optimierungsmöglichkeiten bieten, da so Erfahrungen aus der praktischen Umsetzung bereits frühzeitig beachtet, und in die Analysen einbezogen werden können.

Die Einflussmöglichkeiten der bauausführenden Unternehmen bei der Wirtschaftlichkeitsanalyse auf die Prognose des Gesamtinvestitionsvolumens beurteilen beide Parteien relativ gleich hoch, hier wird das Einbeziehen empfohlen.

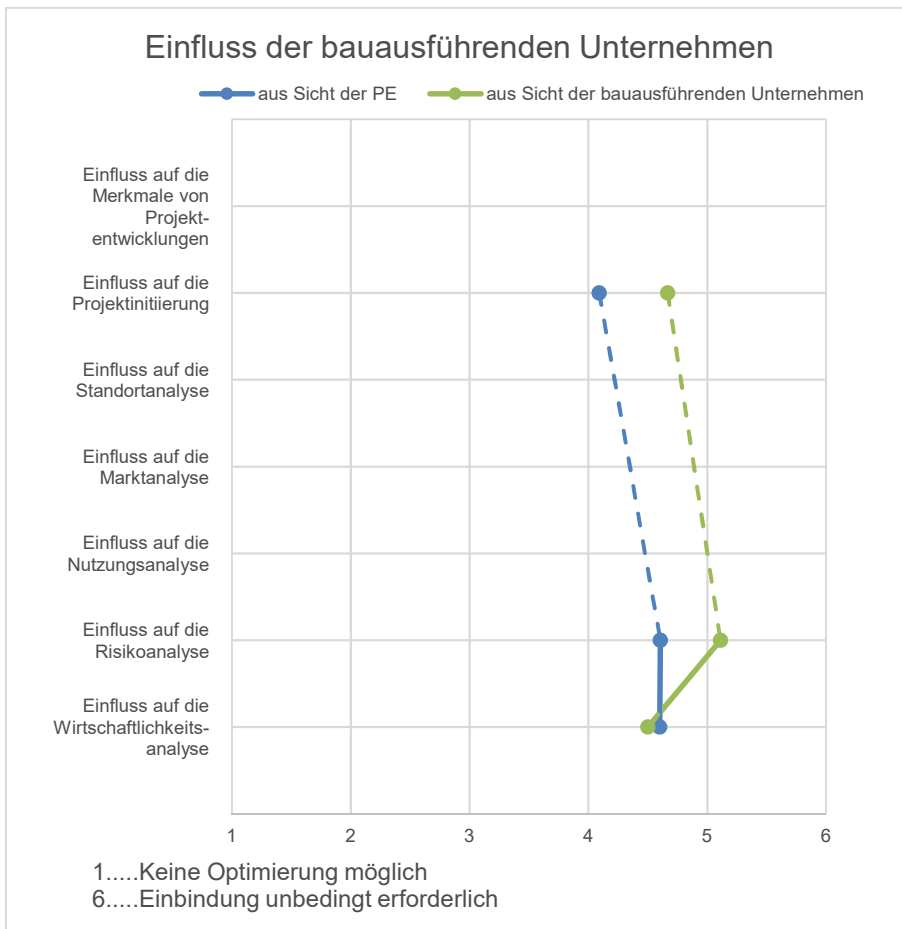


Abbildung 37: Vergleich der Bewertung der Einflussmöglichkeiten der bauausführenden Unternehmen

7.3.8 Zusammenfassung der Einflussmöglichkeiten der Beteiligten in den einzelnen Teilbereichen

Anschließend an die Darstellungen der Einflussmöglichkeiten der einzelnen Beteiligten getrennt voneinander, in Kapitel 7.3.1 bis Kapitel 7.3.7, werden nun folgend die Einflussmöglichkeiten aller Beteiligten auf die einzelnen Teilbereiche überblicksmäßig und vereinfacht, in Form von Symbolen, dargestellt. Für diese Bewertung wurde das arithmetische Mittel der Antworten aller Befragungsteilnehmer verwendet. Die Darstellung der verwendeten Symbole und der dazugehörigen Werte- bzw. Einflussmöglichkeiten- Bereiche findet sich in Abbildung 38.

Symbol	Wertebereich	Einflussmöglichkeiten
--	1 bis 2	Keine bis sehr wenig
-	2 bis 3	Sehr wenig bis eher wenig
~	3 bis 4	Eher wenig bis Einfluss möglich
+	4 bis 5	Einfluss möglich bis sehr hohe Einflussmöglichkeiten
++	5 bis 6	Sehr hoch bis Einbindung unbedingt notwendig
/	Nicht bewertet	Der Beteiligte wurde in der Vorauswahl für diesen Teilbereich ausgeschlossen und stand nicht zur Beurteilung zur Verfügung

Abbildung 38 Verwendete Symbole für die vereinfachte Darstellung der Einflussmöglichkeiten

In der folgenden Abbildung 39 ist der zusammenfassende Überblick der Einflussmöglichkeiten der unterschiedlichen Beteiligten je Teilbereich ersichtlich. Diese Darstellung soll lediglich der Veranschaulichung der jeweiligen Einflussmöglichkeiten auf einen Blick dienen. Für eine nähere Erklärung der einzelnen Teilbereiche sowie den einflussreichsten Beteiligten im jeweiligen Bereich erfolgt der Verweis auf Kapitel 7.1 auf Seite 72.

Teilbereich	Planer	Immobilienmakler	Immobilienbetreiber	Investoren	Baubehörde	Zukünftige Nutzer/ Mieter	Bauausführende Unternehmen
Einfluss auf die Merkmale von Projektentwicklungen	+	+	+	+	+	+	/
Einfluss auf die Projektinitiierung	+	+	+	++	~	+	+
Einfluss auf die Standortanalyse	+	+	+	/	++	~	/
Einfluss auf die Marktanalyse	~	++	+	+	~	+	/
Einfluss auf die Nutzungskonzeptanalyse	++	~	+	~	/	+	/
Einfluss auf die Risikoanalyse	+	~	~	+	++	~	++
Einfluss auf die Wirtschaftlichkeitsanalyse	+	~	+	+	/	+	+

Abbildung 39 Zusammenfassung der Einflussmöglichkeiten der Beteiligten in den einzelnen Teilbereichen

7.4 Einflussmöglichkeiten auf die einzelnen Merkmale und Aufgaben von Projektentwicklungen

In den vorhergehenden Kapiteln 7.1 und 7.3 wurde die Auswertung der Befragung zusammengefasst in die einzelnen Teilbereiche dargestellt. Jeder dieser Teilbereiche der Projektentwicklung setzt sich jedoch wiederum aus unterschiedlichen Merkmalen oder Aufgaben zusammen. Nun folgend wird auf die Bewertung des Einflusses auf diese einzelnen Merkmale und Aufgaben, je Teilbereich, näher eingegangen. Dadurch soll festgestellt werden, wo die Kompetenzen der möglichen Beteiligten innerhalb der unterschiedlichen Teilbereiche liegen. Das Ausmaß des Einflusses des jeweiligen Beteiligten wird auf derselben numerischen Skala, wie in den vorhergehenden Kapiteln dargestellt. Die Antwortkategorien der Skala finden sich in Abbildung 40.

Numerischer Wert	Antwortkategorie
1	Keine Optimierung/ Beeinflussung möglich
2	Sehr wenig Einflussmöglichkeit
3	Eher wenig Einflussmöglichkeit
4	Einfluss/ Optimierung möglich
5	Sehr hohe Optimierung/ Beeinflussung möglich
6	Einbindung unbedingt erforderlich

Abbildung 40: Antwortkategorien der verwendeten numerischen Skala

In diesem Kapitel werden, für jedes Merkmal und jede Aufgabe, die Bewertungen aller Befragungsteilnehmer gemittelt dargestellt.

Durch die Vorauswahl sind die möglichen Beteiligten bei den unterschiedlichen Merkmalen und Aufgaben eingegrenzt worden. Aus diesem Grund sind nicht bei allen Elementen Daten für jeden Beteiligten verfügbar. Sind Daten vorhanden, ist dies mittels eines Punktes gekennzeichnet. Strichlierte Linien bedeuten, dass zwischen Datenpunkten ein Element oder mehrere Elemente liegen, für die der jeweilige Beteiligte im Fragebogen nicht zur Beurteilung zur Verfügung stand.

7.4.1 Einfluss auf die Merkmale von Projektentwicklungen

Dieser Teilbereich der Befragung soll klären, welche Merkmale des Projektentwicklungsprozesses, durch die Einbindung von möglichen Beteiligten vor der Realisierungsentscheidung, optimiert bzw. beeinflusst werden.

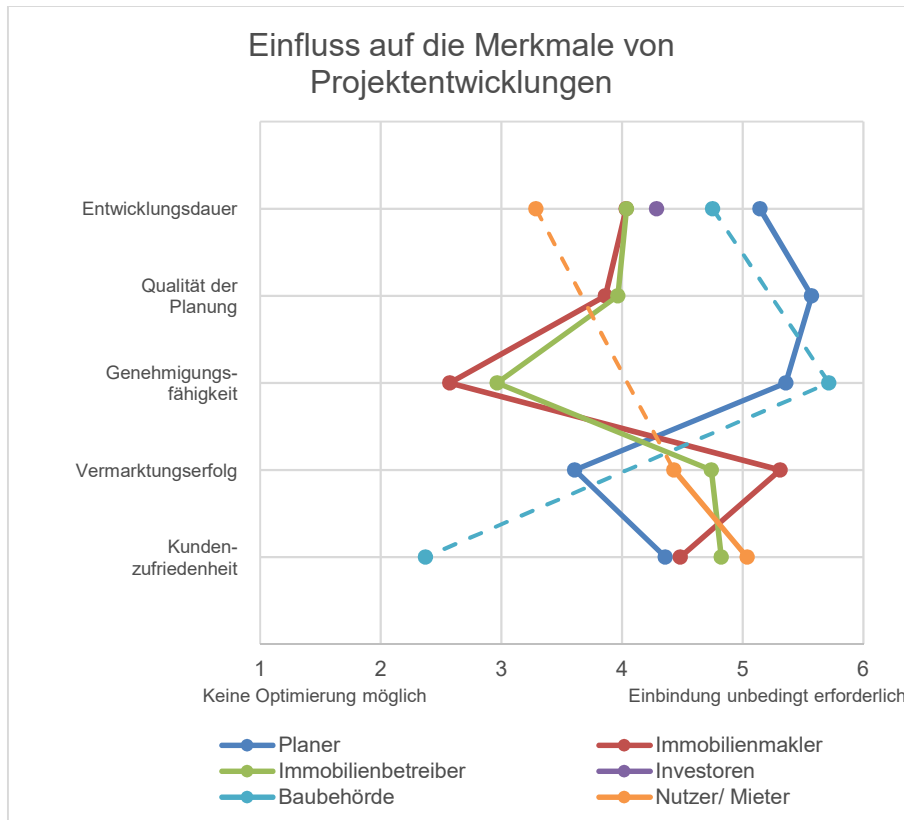


Abbildung 41: Einfluss aller Beteiligten auf die Merkmale von Projektentwicklungen

Hervorstechend sind in Abbildung 41 die Einflussmöglichkeiten der Planer bezüglich der Entwicklungsdauer, der Qualität der Planung und der Genehmigungsfähigkeit. Dies bedeutet unter anderem, dass durch deren frühzeitige Einbindung, der Zeitabschnitt von der Ideenfindung bis zum Planungsbeginn verkürzt und ein qualitativ höherwertiges Raumkonzept erstellt werden kann. Die Anpassung der Immobilie an den Standort wird dadurch optimiert und die Zusage der Baugenehmigung rascher erhalten.

Bei der Genehmigungsfähigkeit hat jedoch die frühzeitige Einbindung der Baubehörde am meisten Optimierungspotential. Durch die Kooperation mit den Behörden, in den frühen Phasen der Entwicklung einer Immobilie, können beispielsweise Probleme mit der Bauordnung bzw. die Erteilung von Auflagen, die die Wirtschaftlichkeit des Projekts gefährden, verhindert werden. Auch die Entwicklungsdauer kann durch die frühe Beteiligung der Baubehörde reduziert werden. Dies ist insbesondere auf die schnellere Abwicklung von Genehmigungen zurückzuführen.

Um den Vermarktungserfolg zu erhöhen ist, laut den Befragungsteilnehmern, die frühe Einbindung der Immobilienmakler wirkungsvoll. Dies führt zu einer schnelleren und höheren Vollständigkeit der Vermietung bzw. Veräußerung.

Die Kundenzufriedenheit kann insbesondere durch die Integration der zukünftigen Nutzer und Immobilienbetreiber, in den Entwicklungsprozess, verbessert werden. Auswirkungen davon sind beispielsweise eine Reduktion der Reklamation wie auch eine längere Mieterbindung.

7.4.2 Einfluss auf Aufgaben in der Projektinitiierungsphase

In der Phase der Projektinitiierung müssen die Kunden- und Nutzeranforderungen abgeklärt, ein geeignetes Grundstück identifiziert und die Wirtschaftlichkeit und Rendite überschlagsmäßig berechnet werden.

Zur Ermittlung der Kunden- und Nutzeranforderungen ist, wie Abbildung 42 zeigt, die Zusammenarbeit mit Immobilienmaklern, -betreibern, Planern und den zukünftigen Nutzern sinnvoll. Dadurch können die erforderlichen Flächen, Nutzungsarten und der Kostenrahmen besser an die derzeitigen und zukünftigen Anforderungen angepasst werden.

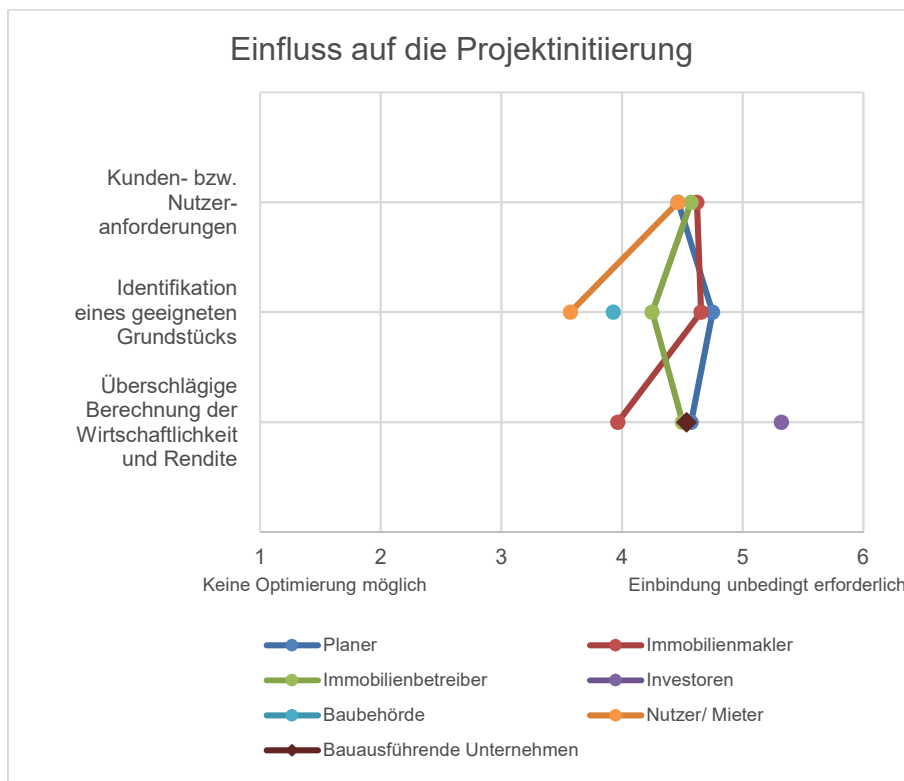


Abbildung 42: Einfluss aller Beteiligten auf Aufgaben in der Projektinitiierungsphase

Bei der Identifikation eines geeigneten Grundstücks, bezüglich der Bau-
platzzeichnung, den baurechtlichen Gegebenheiten und dem Grundstücks-
preis, kann vorwiegend das Einbeziehen von Planern und Immobilienmak-
lern zur Optimierung beitragen.

Die Berechnung der Wirtschaftlichkeit kann insbesondere durch die Ein-
bindung der Investoren optimiert werden. Durch deren Einbindung kann
unter anderem die Prognose der Projektkosten sowie die Ableitung der
notwendigen Mindestmiete verbessert werden.

7.4.3 Einfluss auf Aufgaben bei der Durchführung der Standortana- lyse

Auf die Optimierung der Standortanalyse haben, wie Abbildung 43 zeigt,
Immobilienmakler, Planer und Behörden besonders starken Einfluss.

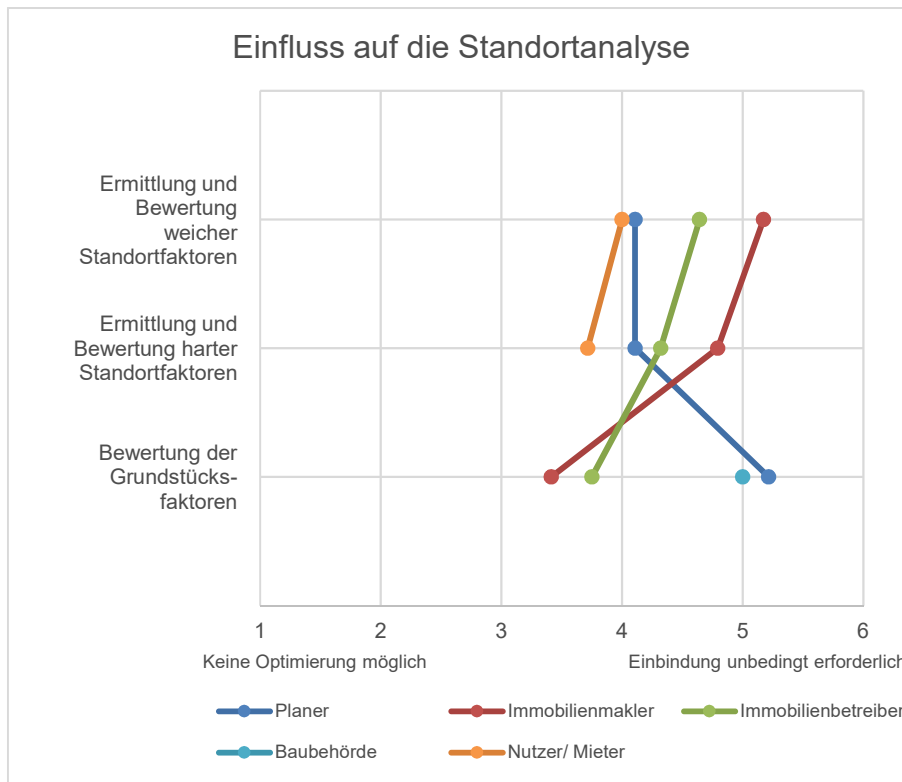


Abbildung 43: Einfluss aller Beteiligten auf Aufgaben bei der Durchführung der Standortanalyse

Dabei kann die Analyse der weichen Standortfaktoren, in Zusammenar-
beit mit Immobilienmaklern und -betreibern, sehr stark verbessert werden.
Durch deren Marktkennntnisse können das Image, die Freizeit- und Wohn-
qualität sowie beispielsweise die Bekanntheit als Geschäftsadresse, des
angedachten Standorts, korrekt analysiert werden.

Die Analyse der harten Standortfaktoren behandelt unter anderem die Verkehrsanbindung, den Arbeitsmarkt und die Topographie. Auch in diesem Punkt können Projektentwickler von der Einbindung der Immobilienmakler sehr stark profitieren.

Bei der Bewertung der Grundstücksfaktoren, wie zum Beispiel der baurechtlichen Gegebenheiten, der Erschließung, dem Bodenrisiko und dem Schall, haben Planer und Baubehörde sehr hohe Einflussmöglichkeiten. Architekten und Ingenieure können aufgrund ihrer Erfahrungen insbesondere Abschätzungen bezüglich des Baugrunds verfeinern. Behörden haben hauptsächlich auf die Beurteilung der baurechtlichen Gegebenheiten Einfluss.

7.4.4 Einfluss auf Aufgaben bei der Durchführung der Marktanalyse

Die Auswertung der Befragungsdaten zur Marktanalyse zeigen in Abbildung 44 die große Bedeutung der Immobilienmakler in diesem Teilbereich auf. Diesen werden von den Befragungsteilnehmern bei allen Aufgaben der Marktanalyse sehr hohe Optimierungsmöglichkeiten zugesprochen. Dies ist auf die ausgezeichnete Marktkenntnis der Immobilienmakler zurückzuführen.

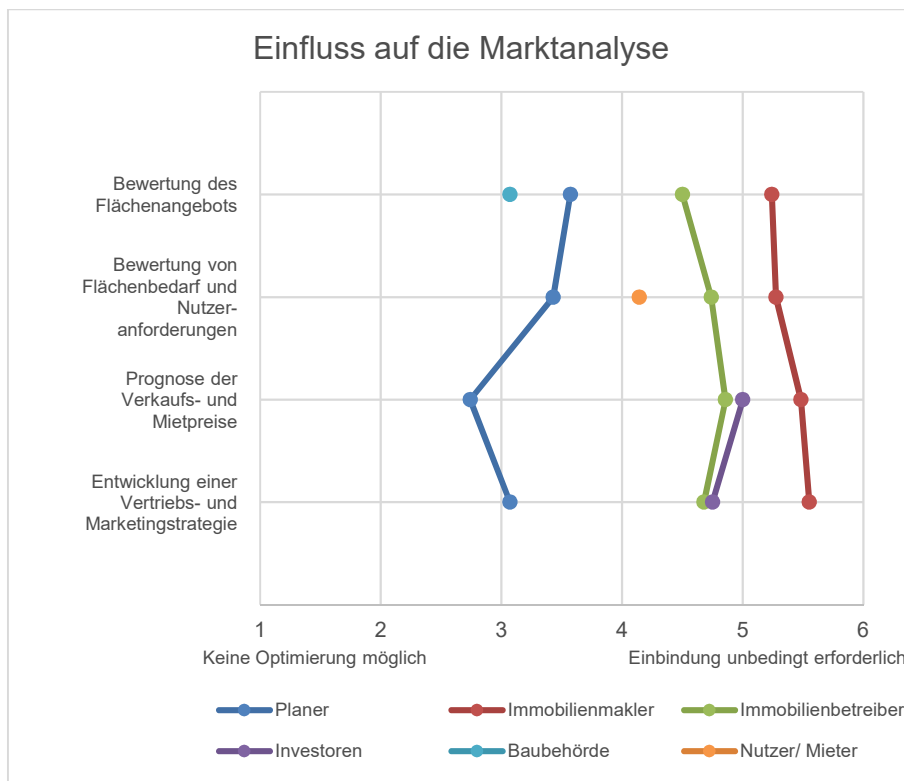


Abbildung 44: Einfluss aller Beteiligten auf Aufgaben bei der Durchführung der Marktanalyse

Auch der Einfluss der Immobilienbetreiber wird bei der Marktanalyse durchwegs relativ hoch bewertet. Die Einbindung dieser bringt demnach ebenso ein großes Verbesserungspotential der Analyse mit sich, besonders im Hinblick auf die Prognose der erzielbaren Marktpreise und den derzeitigen Flächenbedarf. Immobilienbetreiber haben eine gute Kenntnis davon, welche Flächen verstärkt gesucht werden, welche hohe Leerstände aufweisen bzw. welche rasch verkauft werden.

Zur Verbesserung der Prognose der erzielbaren Marktpreise und bei der Entwicklung der Vertriebs- und Marketingstrategie ist das Einbeziehen der Investoren von großer Bedeutung. Die Verkaufs- und Mietpreise können dadurch besser prognostiziert werden und die Zielgruppe, die Vertriebswege und die Marktplatzierung festgelegt werden.

7.4.5 Einfluss auf Aufgaben bei der Durchführung der Nutzungsanalyse

Die Aufgaben, die zur Analyse der zukünftigen Nutzung der Immobilie durchgeführt werden müssen, können durch die Einbindung mehrerer externer Beteiligten sehr optimiert werden. Hervorstechend ist in Abbildung 45 die Höhe des Einflusses der Planer wie auch der Immobilienbetreiber.

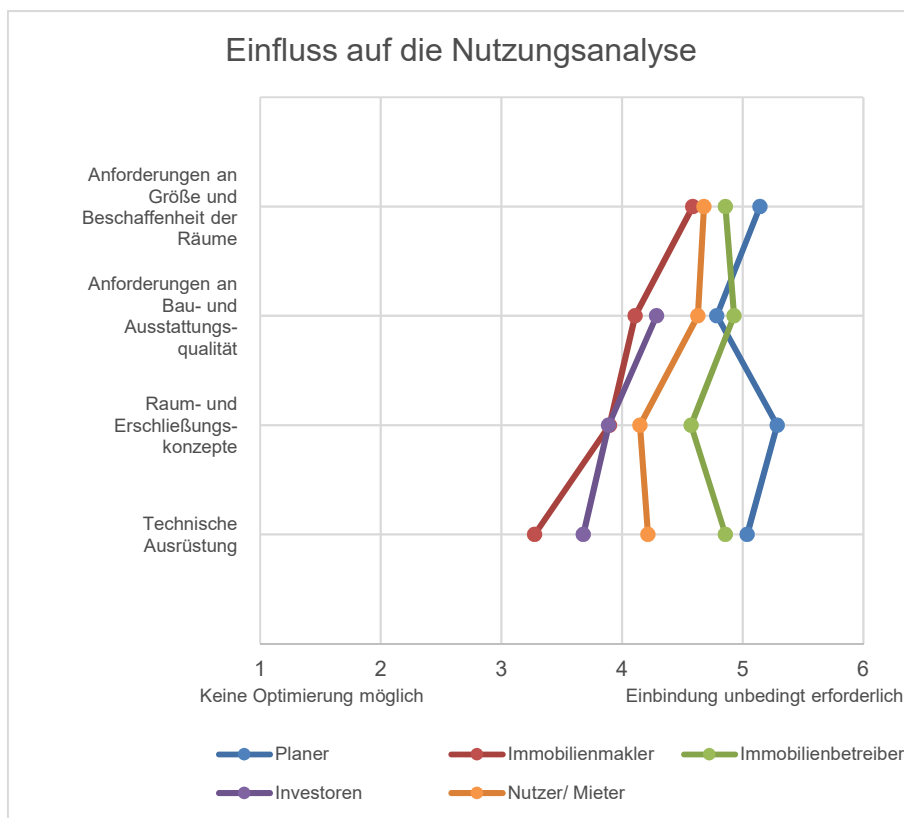


Abbildung 45: Einfluss aller Beteiligten auf Aufgaben bei der Durchführung der Nutzungsanalyse

Durch die Einbindung von Planern vor der Realisierungsentscheidung kann z.B. die zweckmäßige Gestaltung der Räume, die Bedarfsplanung zur Zufriedenstellung der zukünftigen Kunden und die Analyse der Anforderungen an die technische Ausstattung der Immobilie stark verbessert werden.

Immobilienbetreiber besitzen Kompetenzen, die bei sämtliche Bereichen der Nutzungsanalyse für die Projektentwickler wertvoll sein können. Insbesondere bei der Analyse der Anforderungen der zukünftigen Nutzer an die Bau- und Ausstattungsqualität sind ihre Optimierungsmöglichkeiten hoch. Dies betrifft unter andere die Energieeffizienz, Baustoffökologie, Barrierefreiheit und die Zutrittssicherheit.

Die Einbindung der zukünftigen Nutzer bzw. Mieter selbst, kann sich ebenfalls sehr positiv auf die Optimierung der Analyse auswirken, jedoch ist das Erreichen dieser, in den frühen Phasen von Projektentwicklungen, üblicherweise relativ schwierig.

7.4.6 Einfluss auf Aufgaben bei der Durchführung der Risikoanalyse

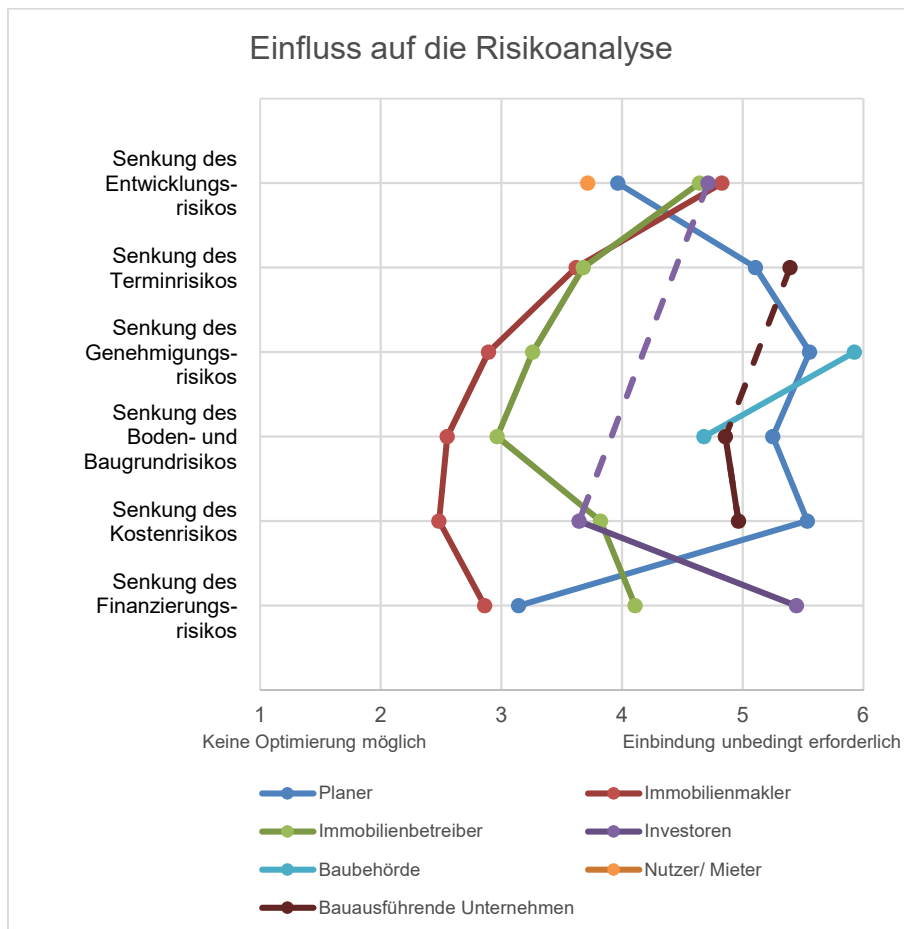


Abbildung 46: Einfluss aller Beteiligten auf Aufgaben bei der Durchführung der Risikoanalyse

Bei der Risikoanalyse erweisen sich in Abbildung 46 die Einflussmöglichkeiten der Beteiligten als sehr schwankend.

Zur Senkung des Entwicklungsrisikos, durch das Erkennen von möglichen Schwierigkeiten bei der angestrebten Vermietung/ Veräußerung, können besonders Immobilienmakler, Investoren und Immobilienbetreiber beitragen.

Das Terminrisiko kann durch die frühe Einbindung von bauausführenden Unternehmen und Planern stark gesenkt werden. Dadurch kann unter anderem die Abschätzung der Termine bzw. des Zeitplans und der geplanten Entwicklungs- und/ oder Vermarktungsdauer exakter erfolgen.

Um das Genehmigungsrisiko zu senken, ist die Einbindung der Baubehörde in einem frühen Entwicklungsstadium unbedingt notwendig. Auch Planer haben sehr hohen Einfluss darauf mögliche Gründe der Verweigerung der Genehmigung bzw. der Erteilung von Auflagen seitens der Behörde zu erkennen.

Das Boden- und Baugrundrisiko kann unter Einbeziehung der Planer, bauausführenden Unternehmen sowie der Baubehörde stark gesenkt werden. Diese können beispielsweise durch das frühzeitige Erkennen von Nutzungseinschränkungen bzw. Bauzeitverzögerungen durch Baudenkmäler, unzulässigen Bodenpressungen und dem Erfordernis von Sondergründungen das Risiko senken.

Planer und bauausführende Unternehmen haben ebenso einen sehr hohen Einfluss auf die Senkung des Kostenrisikos, da dieses beispielsweise durch die Kostenplanung und das -management, die Qualität der Ausschreibungen und die Vertragsgestaltung beeinflusst werden kann.

Das Finanzierungsrisiko kann durch die Zusammenarbeit der Projektentwickler mit den Investoren gesenkt werden. Dadurch lässt sich z.B. das Risiko durch einen hohen Fremdkapitalanteil, mögliche Zinsänderungen und die Zinsbelastung aufgrund Verzögerungen genauer abschätzen.

7.4.7 Einfluss auf Aufgaben bei der Durchführung der Wirtschaftlichkeitsanalyse

Die Wirtschaftlichkeitsanalyse kann, wie Abbildung 47 zeigt, vorrangig durch die Investoren beeinflusst werden.

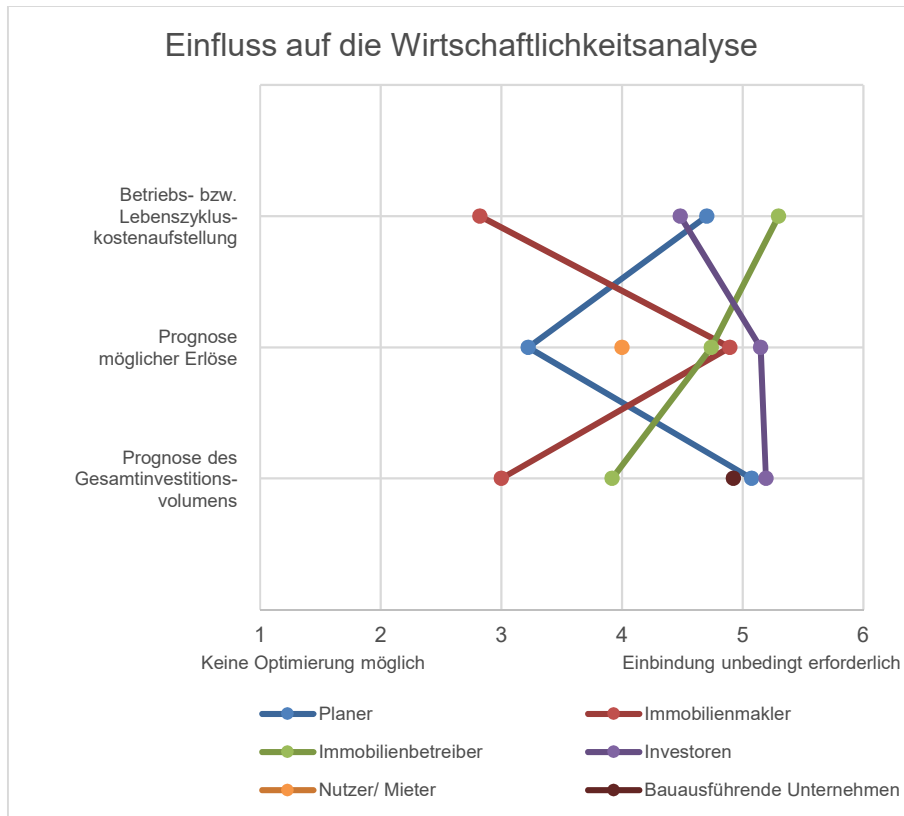


Abbildung 47: Einfluss aller Beteiligten auf Aufgaben bei der Durchführung der Wirtschaftlichkeitsanalyse

Bei der Aufstellung der Betriebs- und Lebenszykluskosten können Immobilienbetreiber, Planer und Investoren stark zur Optimierung beitragen. Dadurch können z.B. die zukünftig anfallenden Kosten für Energieverbrauch, Reinigung, Bewachung, allfällige Sanierungen wie auch Abriss- und Entsorgungskosten der Immobilie treffender bestimmt werden.

Die Prognose der möglichen Mieteinnahmen, bzw. Erlöse aus dem Verkauf, kann durch die Einbeziehung der Investoren, Immobilienmakler wie auch -betreiber präzisiert werden. Die Erfahrungen aus der Nutzungsphase von Immobilien sind hierfür von großer Bedeutung.

Um das Gesamtinvestitionsvolumen möglichst exakt zu prognostizieren, können Investoren, Planer und bauausführende Unternehmen eingebunden werden. Ihnen werden von den Befragungsteilnehmern sehr hohe Optimierungsmöglichkeiten beigemessen, da für diese Prognose sämtliche anfallende Kosten für die Finanzierung, die Planung und die Umsetzung des Immobilienprojekts einbezogen werden sollen und sie jeweils den wichtigsten Beteiligten in den einzelnen Bereichen darstellen.

7.4.8 Zusammenfassung der Einflussmöglichkeiten der Beteiligten auf die Merkmale und Aufgaben der Projektentwicklung

In den Kapiteln 7.4.1 bis 7.4.7 wurden getrennt für jeden einzelnen Teilbereich die Einflussmöglichkeiten der Beteiligten dargestellt und beschrieben. Nun folgend soll ein Überblick über die Einflussmöglichkeiten der Beteiligten auf sämtliche Merkmale und Aufgaben der Projektentwicklung auf einmal gegeben werden. Hierfür wird dieselbe vereinfachte Darstellung der Einflussintensität mit Symbolen, wie in Kapitel 7.3.8, gewählt. Die Erklärung der Symbole erfolgt in Abbildung 48.

Symbol	Wertebereich	Einflussmöglichkeiten
--	1 bis 2	Keine bis sehr wenig
-	2 bis 3	Sehr wenig bis eher wenig
~	3 bis 4	Eher wenig bis Einfluss möglich
+	4 bis 5	Einfluss möglich bis sehr hohe Einflussmöglichkeiten
++	5 bis 6	Sehr hoch bis Einbindung unbedingt notwendig
/	Nicht bewertet	Der Beteiligte wurde in der Vorauswahl für diesen Teilbereich ausgeschlossen und stand nicht zur Beurteilung zur Verfügung

Abbildung 48 Verwendete Symbole für die vereinfachte Darstellung der Einflussmöglichkeiten

In der folgenden Abbildung 49 finden sich sämtliche Merkmale und Aufgaben der Projektentwicklung wieder, für die im Zuge der Befragung die Einflussintensität der einzelnen Beteiligten abgefragt wurde. Die vereinfachte Darstellung der Einflussmöglichkeiten durch Symbole soll eine gute Übersichtlichkeit ermöglichen. Für eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Elemente wird auf die Kapitel 7.4.1 bis 7.4.7 verwiesen.

Merkmal bzw. Aufgabe	Planer	Immobilienmakler	Immobilienbetreiber	Investoren	Baubehörde	Zukünftige Nutzer/ Mieter	Bauausführende Unternehmen
Merkmale von Projektentwicklungen							
Entwicklungsdauer	++	+	+	+	+	~	/
Qualität der Planung	++	~	~	/	/	/	/
Genehmigungsfähigkeit	++	-	-	/	++	/	/
Vermarktungserfolg	~	++	+	/	/	+	/
Kundenzufriedenheit	+	+	+	/	-	++	/
Projektinitiierung							
Kunden- bzw. Nutzeranforderungen	+	+	+	/	/	+	/
Identifikation eines geeigneten Grundstücks	+	+	+	/	~	~	/
Überschlägige Berechnung der Wirtschaftlichkeit und Rendite	+	~	+	++	/	/	+
Standortanalyse							
Ermittlung und Bewertung weicher Standortfaktoren	+	++	+	/	/	+	/
Ermittlung und Bewertung harter Standortfaktoren	+	+	+	/	/	~	/
Bewertung der Grundstücksfaktoren	++	~	~	/	++	/	/
Marktanalyse							
Bewertung des Flächenangebots	~	++	+	/	~	/	/
Bewertung von Flächenbedarf und Nutzeranforderungen	~	++	+	/	/	+	/
Prognose der Verkaufs- und Mietpreise	-	++	+	++	/	/	/
Entwicklung einer Vertriebs- und Marketing-	~	++	+	+	/	/	/

Merkmal bzw. Aufgabe	Planer	Immobilienmakler	Immobilienbetreiber	Investoren	Baubehörde	Zukünftige Nutzer/ Mieter	Bauausführende Unternehmen
strategie							
Nutzungsanalyse							
Anforderungen an Größe und Beschaffenheit der Räume	++	+	+	/	/	+	/
Anforderungen an Bau- und Ausstattungsqualität	+	+	+	+	/	+	/
Raum- und Erschließungskonzepte	++	~	+	~	/	+	/
Technische Ausrüstung	++	~	+	~	/	+	/
Risikoanalyse							
Senkung des Entwicklungsrisikos	~	+	+	+	/	~	/
Senkung des Terminrisikos	++	~	~	/	/	/	++
Senkung des Genehmigungsrisikos	++	-	~	/	++	/	/
Senkung des Boden- und Baugrundrisikos	++	-	-	/	+	/	+
Senkung des Kostenrisikos	++	-	~	~	/	/	+
Senkung des Finanzierungsrisikos	~	-	+	++	/	/	/
Wirtschaftlichkeitsanalyse							
Betriebs- bzw. Lebenszykluskostenaufstellung	+	-	++	+	/	/	/
Prognose möglicher Erlöse	~	+	+	++	/	+	/
Prognose des Gesamtinvestitionsvolumens	++	~	~	++	/	/	+

Abbildung 49 Zusammenfassung der Einflussmöglichkeiten der Beteiligten auf die unterschiedlichen Merkmale und Aufgaben der Projektentwicklung

7.5 Fazit der Befragung

Das Motiv der Befragung war die Überprüfung der These: *„Die frühzeitige Einbindung externer Beteiligter beeinflusst Merkmale von Projektentwicklungen, wie z.B. die Entwicklungsdauer und die Qualität der Planung, positiv, führt zur Optimierung der Aufgaben vor der Realisierungsentscheidung und senkt die Projektrisiken.“*

Die These hat sich empirisch bewährt. Die unterschiedlichen Erfolgsmerkmale von Projektentwicklungen, wie beispielsweise die Entwicklungsdauer, Genehmigungsfähigkeit und der Vermarktungserfolg, können durch die Einbindung externer Beteiligter sehr positiv beeinflusst werden. Darüber hinaus hat, laut dem Befragungsergebnis, nahezu bei jeder abgefragten Aufgabe im Projektentwicklungsprozess vor der Realisierungsentscheidung, mindestens ein externer Beteiligter sehr hohe Einflussmöglichkeiten und sollte aus diesem Grund unterstützend eingebunden werden, oder die Aufgabe übernehmen. Zusätzlich können durch die frühzeitige Einbindung externer Beteiligter die Projektrisiken, wie z.B. das Terminrisiko, Genehmigungsrisiko und Kostenrisiko, gesenkt werden. Risiken stellen nicht direkt planbare Gegebenheiten dar, die ein Gefährdungspotential für den Projekterfolg aufweisen. Sämtliche Maßnahmen zur Senkung der Projektrisiken leisten somit einen Beitrag zur Sicherung des Projekterfolges.

Auffallend waren die Unterschiede in der Bewertung durch die Gruppe der Projektentwickler (PE), im Vergleich zu den restlichen Teilnehmergruppen. Es bildete sich unverkennbar der Trend ab, dass PE die Einflussmöglichkeiten der Beteiligten deutlich niedriger bewerten. Dies gibt Anlass zur Vermutung, dass die Optimierungsmöglichkeiten durch die Einbindung externer Beteiligter, in den frühen Phasen von Projektentwicklungen, durch die PE teilweise stark unterschätzt werden. Ein möglicher Grund für die niedrige Beurteilung der Kompetenzen der externen Beteiligten kann sein, dass bis dato zu wenige Erfahrungen mit frühzeitigen Kooperationen gemacht wurden. Derzeit überwiegt offensichtlich in der Praxis unter den Projektentwicklern noch die Überzeugung sämtliche zusätzliche Kosten vor der Realisierungsentscheidung möglichst zu vermeiden. Dass durch einen geringen Mehraufwand in den frühen Phasen der Projektentwicklung jedoch die Kosten in den darauffolgenden Entwicklungs- und Lebenszyklusphasen drastisch verringert werden können, ist womöglich noch nicht hinreichend bekannt.

Es stellte sich zudem heraus, dass gewisse Beteiligte, wie z.B. die Baubehörde, auf nur sehr wenige Aufgaben Einfluss nehmen können, dieser dafür umso wirkungsvoller ist. Daraus wird geschlossen, dass teilweise mit sehr geringem Aufwand, bzw. der Einbindung externer Beteiligter bei einigen wenigen Punkten, bereits große Optimierungen möglich sind.

Einen zusammenfassenden Überblick über die Einflussmöglichkeiten der unterschiedlichen Beteiligten in den einzelnen Teilbereichen der Projektentwicklungen gibt Abbildung 51. Hierbei wird die Intensität des möglichen Einflusses durch Symbole dargestellt, um die einflussreichsten Beteiligten je Teilbereich rasch bildlich erfassen zu können. In Abbildung 50 wird die Bedeutung der verwendeten Symbole erklärt.

Symbol	Wertebereich	Einflussmöglichkeiten
--	1 bis 2	Keine bis sehr wenig
-	2 bis 3	Sehr wenig bis eher wenig
~	3 bis 4	Eher wenig bis Einfluss möglich
+	4 bis 5	Einfluss möglich bis sehr hohe Einflussmöglichkeiten
++	5 bis 6	Sehr hoch bis Einbindung unbedingt notwendig
/	Nicht bewertet	Der Beteiligte wurde in der Vorauswahl für diesen Teilbereich ausgeschlossen und stand nicht zur Beurteilung zur Verfügung

Abbildung 50 Verwendete Symbole zur Beurteilung der Einflussmöglichkeiten

Teilbereich	Planer	Immobilienmakler	Immobilienbetreiber	Investoren	Baubehörde	Zukünftige Nutzer/ Mieter	Bauausführende Unternehmen
Einfluss auf die Merkmale von Projektentwicklungen	+	+	+	+	+	+	/
Einfluss auf die Projektinitiierung	+	+	+	++	~	+	+
Einfluss auf die Standortanalyse	+	+	+	/	++	~	/
Einfluss auf die Marktanalyse	~	++	+	+	~	+	/
Einfluss auf die Nutzungskonzeptanalyse	++	~	+	~	/	+	/
Einfluss auf die Risikoanalyse	+	~	~	+	++	~	++
Einfluss auf die Wirtschaftlichkeitsanalyse	+	~	+	+	/	+	+

Abbildung 51 Zusammenfassender Überblick über die Einflussmöglichkeiten

8 Ausblick

Derzeit ist die sequenzielle Einbindung von Beteiligten, je nach Projektfortschritt, üblich. Dadurch engagieren sich die jeweiligen Projektbeteiligten meist ausschließlich für die Optimierung ihres eigenen Gewerkes.¹⁶⁶

Die, im Zuge der vorliegenden Masterarbeit, durchgeführte Studie zeigt jedoch deutlich die Vorteile der frühzeitigen Einbindung externer Beteiligter in den Projektentwicklungsprozess. Demnach kann durch das gemeinschaftliche Erarbeiten der Grundlagen des Immobilienprojekts die Entwicklung optimiert und spätere Konflikte zwischen den Beteiligten verhindert werden.

Die tatsächlichen Auswirkungen, von frühzeitigen Kooperationen mit externen Beteiligten in der Praxis, müssen jedoch noch gründlich untersucht werden. Hierzu empfiehlt es sich, bereits abgeschlossene Projekte hinsichtlich des Zeitpunkts der Einbindung der jeweiligen Beteiligten in Zusammenhang mit dem endgültigen Projekterfolg in all seinen Facetten zu untersuchen. Für eine derartige Studie wird die Zusammenarbeit mit mehreren unterschiedlichen Projektentwicklern wie auch Immobilienmaklern und -betreibern notwendig sein, um Aspekte des gesamten Lebenszyklus der betrachteten Projekte untersuchen können.

Weiterer Untersuchungsbedarf besteht darin, in wieweit die Integration der Beteiligten bei den unterschiedlichen Immobilienarten durchführbar ist. Welche Möglichkeiten der Einbindung können angewendet werden und wie können die Kompetenzen somit effizient für das Projekt genutzt werden? Eine laufende Dissertation am Institut für Baubetrieb und Bauwirtschaft an der TU Graz beschäftigt sich damit, in wieweit sich die frühe Einbindung der Beteiligten auf den Immobilienwert auswirkt. Können erfolgsrelevante Parameter von Immobilienprojekten somit beeinflusst werden und wie stellen sich die Abhängigkeiten dieser Parameter zum Immobilienwert dar?

Die frühzeitige Einbindung externer Beteiligter muss darüber hinaus vertraglich gesondert geregelt werden. In den ersten Phasen der Projektentwicklung kann noch nicht garantiert werden, dass das Projekt wirtschaftlich realisierbar ist. Aus diesem Grund ist es notwendig vertraglich festzuhalten, dass die Beteiligten nur für die jeweiligen Phasen einen Anspruch auf Vergütung haben und eine weiterführende Zusammenarbeit nicht zugesichert werden kann. Der geforderte Leistungsumfang, bei der Vergabe von Aufgaben an Beteiligte in den frühen Phasen von Projektentwicklungen, muss daher genau definiert werden.

¹⁶⁶ RINAS, T.; KRÖCHER, M.; GIRMSCHIED, G.: Branchenplattform und Vorfertigungsplanungsgesellschaft für den individuellen Fertigteilebau. S. 71

Wie diese vertragliche Regelung gestaltet werden kann, ist derzeit noch nicht einheitlich bestimmt. Es bietet sich an, diesbezüglich nähere Untersuchungen anzustellen, um Empfehlungen für die Ausgestaltung derartiger Verträge abgeben zu können. Nach Meinung der Autorin würde, durch das Vorhandensein klarer Regelungen der frühzeitigen Kooperationen, die Anwendung dieser stark gefördert werden. Eine verstärkte Einbindung externer Beteiligter in den frühen Phasen der Projektentwicklung würde sich infolgedessen für alle Projektbeteiligten vorteilhaft auswirken.

Die Untersuchung der vertraglichen Möglichkeiten kann beispielsweise durch die Recherche von abgeschlossenen kooperativen Projektentwicklungen, unter Betrachtung der jeweils angewandten Verträge erfolgen. Hierzu empfiehlt es sich Positiv- wie auch Negativbeispiele zu betrachten, um allgemeingültige Empfehlungen abgeben zu können.

Anhang – Fragebogen der Expertenbefragung

Bewertung der Einflussnahme von Beteiligten auf Merkmale und Aufgaben der Projektentwicklung vor der Realisierungsentscheidung

Allgemeines zur Umfrage

Sehr geehrte Damen und Herren!

Im Zuge meiner Masterarbeit an der TU Graz analysiere ich, welche Auswirkungen eine frühzeitige Einbindung von Beteiligten bei der Entwicklung von Immobilienprojekten, mit speziellem Fokus auf Wohn- und Bürobau, hat. Nach einer detaillierten Recherche benötige ich nun Ihre Expertise um abschätzen zu können, auf welche Tätigkeiten der Projektentwicklung andere Beteiligte, neben dem Projektentwickler, Einfluss nehmen können.

Nach der Beantwortung des Fragebogens besteht für Sie die Möglichkeit, die fertiggestellte Masterarbeit samt Auswertung der Umfrage zugesandt zu bekommen. Hierfür können Sie Ihre Kontaktdaten angeben.

Zu Beginn möchte ich Ihnen einen Überblick über das behandelte Thema geben:

Der Fragebogen bezieht sich auf Wohn- bzw. Büroimmobilienprojekte, die von Projektentwicklern oder deren Auftraggeber initiiert werden, um eine gewinnbringende Immobilie auf Basis einer vorhandenen Idee, Kapital oder einem Standort herzustellen.

Unter einer „frühzeitigen Einbindung“ ist die Einbindung anderer Beteiligter (siehe nachfolgende Aufzählung), neben dem Projektentwickler, vor der Entscheidung für oder gegen die Umsetzung eines Immobilienprojekts gemeint.

Dies betrifft einerseits die Phasen der Projektinitiierung in der die Idee zu einem Projekt gefunden und ein möglicher Standort dafür gesucht wird sowie Überlegungen zur Kapitalbeschaffung angestellt werden. Andererseits betrifft es die Phase der Projektkonzeption in der die Machbarkeitsstudie durchgeführt wird, im Zuge der Analysen des Markts, Standorts, Nutzungskonzepts, Wettbewerbs, Risikos und der Rentabilität erstellt werden.

Erst wenn sich dadurch das Projekt als wirtschaftlich herausstellt, wird die Realisierung beschlossen.

In diesen Phasen werden im Normalfall so wenig wie möglich Beteiligte eingebunden, da dies stets mit einem Aufwand von Kosten verbunden ist.

Der Begriff „Beteiligte“ bezeichnet beispielsweise:

- Planer (Architektur-, Ingenieurbüro, etc.)
- Bauausführende Unternehmen
- Immobilienmakler
- Immobilienbetreiber (Immobilienverwaltung, Facilitymanagement, etc.)
- Investoren
- Baubehörde
- zukünftige Nutzer/ Mieter

Kann eine frühzeitige Einbindung dieser jedoch zu einer Verbesserung der Wirtschaftlichkeit bzw. zu einer Verringerung der Projektrisiken führen?

Um dies zu klären, ist Ihre Teilnahme an dieser Befragung sehr wichtig! Nur durch eine hohe Beteiligungsquote können aussagekräftige Resultate erreicht werden.

Die Befragung ist anonym. Ihre Angaben werden vertraulich behandelt und die Ergebnisse so veröffentlicht, dass eine Identifizierung Ihrer Person sowie Ihres Unternehmens nicht möglich ist. Die Auswertung erfolgt über die Aggregation von Beteiligtegruppen. Die Umfrage wird im gesicherten SSL-Modus durchgeführt.

Bei Fragen oder Hinweisen zum Fragebogen bzw. zur Befragung bitte ich Sie, sich an mich zu wenden:

Dipl.-Ing. Miriam Monschein, BSc

Tel.: +43 664/ 15 86 88 5

E-mail: miriam.monschein@student.tugraz.at

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!
Miriam Monschein



1. Welchen Projektbeteiligten vertreten Sie? *

- Projektentwickler
- Planer (Architektur-, Ingenieurbüro, etc.)
- Bauausführendes Unternehmen
- Immobilienmakler
- Immobilienbetreiber (Immobilienverwaltung, Facilitymanagement, etc.)
- Sonstiges:

2. Wird eine oder mehrere der folgenden Leistungen von Ihrem Unternehmen intern erbracht?

- Projektentwicklung
- Architektur
- Bauplanung
- Fachingenieurleistungen (Statik, Bauphysik, Bodenmechanik, Vermessung, Haustechnik, etc.)
- Baumanagement
- Bauausführung
- Immobilienvermarktung
- Immobilienverwaltung
- Sonstiges:

3. Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt?

Können folgende MERKMALE der Immobilienprojektentwicklung durch die Einbindung der jeweiligen Beteiligten vor der Realisierungsentscheidung Ihrer Meinung nach optimiert bzw. beeinflusst werden?

4. Entwicklungsdauer
(Zeitabschnitt von der Ideenfindung bis zum Planungsbeginn)

	keine Optimierung/ Beeinflussung möglich	sehr wenig Einflussmöglichkeit	eher wenig Einflussmöglichkeit	Einfluss/ Optimierung möglich	sehr hohe Optimierung/ Beeinflussung	Einbindung unbedingt erforderlich
Planer (Architektur-/ Ingenieurbüro, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienmakler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienbetreiber	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investoren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Baubehörde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nutzer/ Mieter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Qualität der Planung
(Qualitatives Raumkonzept, gute Anpassung an das Grundstück, etc.)

	keine Optimierung/ Beeinflussung möglich	sehr wenig Einflussmöglichkeit	eher wenig Einflussmöglichkeit	Einfluss/ Optimierung möglich	sehr hohe Optimierung/ Beeinflussung	Einbindung unbedingt erforderlich
Planer (Architektur-/ Ingenieurbüro, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienmakler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienbetreiber	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Genehmigungsfähigkeit
(Rasche Zusage der Genehmigung durch Planung gemäß der Raumordnung, Einhaltung der jeweiligen Bestimmungen, etc.)

	keine Optimierung/ Beeinflussung möglich	sehr wenig Einflussmöglichkeit	eher wenig Einflussmöglichkeit	Einfluss/ Optimierung möglich	sehr hohe Optimierung/ Beeinflussung	Einbindung unbedingt erforderlich
Planer (Architektur-/ Ingenieurbüro, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienmakler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienbetreiber	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Baubehörden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Vermarktungserfolg
(Schnelligkeit und Vollständigkeit der Vermietung/ Veräußerung, etc.)

	keine Optimierung/ Beeinflussung möglich	sehr wenig Einflussmöglichkeit	eher wenig Einflussmöglichkeit	Einfluss/ Optimierung möglich	sehr hohe Optimierung/ Beeinflussung	Einbindung unbedingt erforderlich
Planer (Architektur-/ Ingenieurbüro, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienmakler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienbetreiber	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nutzer/ Mieter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Kundenzufriedenheit
(Wenig Reklamationen, lange Mieterbindungen, etc.)

	keine Optimierung/ Beeinflussung möglich	sehr wenig Einflussmöglichkeit	eher wenig Einflussmöglichkeit	Einfluss/ Optimierung möglich	sehr hohe Optimierung/ Beeinflussung	Einbindung unbedingt erforderlich
Planer (Architektur-/ Ingenieurbüro, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienmakler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienbetreiber	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Baubehörde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nutzer/ Mieter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Können folgende AUFGABEN der Projektentwicklung in der Phase der PROJEKTINITIIERUNG durch die Einbindung der jeweiligen Beteiligten Ihrer Meinung nach optimiert bzw. beeinflusst werden?

9. Ermittlung der Kunden- bzw. Nutzeranforderungen
(Flächen, Nutzungsarten, Kostenrahmen, etc.)

	keine Optimierung/ Beeinflussung möglich	sehr wenig Einflussmöglichkeit	eher wenig Einflussmöglichkeit	Einfluss/ Optimierung möglich	sehr hohe Optimierung/ Beeinflussung	Einbindung unbedingt erforderlich
Planer (Architektur-/ Ingenieurbüro, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienmakler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienbetreiber	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nutzer/ Mieter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Identifikation eines geeigneten Grundstücks
(Bauplatzgebung, baurechtliche Gegebenheiten, Grundstückspreis, etc.)

	keine Optimierung/ Beeinflussung möglich	sehr wenig Einflussmöglichkeit	eher wenig Einflussmöglichkeit	Einfluss/ Optimierung möglich	sehr hohe Optimierung/ Beeinflussung	Einbindung unbedingt erforderlich
Planer (Architektur-/ Ingenieurbüro, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienmakler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienbetreiber	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Baubehörde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nutzer/ Mieter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Überschlägige Berechnung der Wirtschaftlichkeit und Rendite
(Prognose der Projektkosten und Ableitung der notwendigen Mindestmiete; oder Prognose der potenziell erzielbaren Mieterträge und Ableitung der vertretbaren Projektgesamtkosten)

	keine Optimierung/ Beeinflussung möglich	sehr wenig Einflussmöglichkeit	eher wenig Einflussmöglichkeit	Einfluss/ Optimierung möglich	sehr hohe Optimierung/ Beeinflussung	Einbindung unbedingt erforderlich
Planer (Architektur-/ Ingenieurbüro, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienmakler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienbetreiber	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investoren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bauausführende Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Können folgende AUFGABEN der Projektentwicklung bei der STANDORTANALYSE durch die Einbindung der jeweiligen Beteiligten Ihrer Meinung nach optimiert bzw. beeinflusst werden?

12. **Ermittlung und Bewertung der weichen Standortfaktoren des angedachten Grundstücks**
(Image, Freizeit- und Wohnqualität, Bevölkerungsstruktur, Bekanntheit der Geschäftsadresse, Distanz zu Ausbildungseinrichtungen, etc.)

	keine Optimierung/ Beeinflussung möglich	sehr wenig Einflussmöglichkeit	eher wenig Einflussmöglichkeit	Einfluss/ Optimierung möglich	sehr hohe Optimierung/ Beeinflussung	Einbindung unbedingt erforderlich
Planer (Architektur-/ Ingenieurbüro, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienmakler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienbetreiber	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nutzer/ Mieter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. **Ermittlung und Bewertung der harten Standortfaktoren des angedachten Grundstücks**
(Verkehrsanbindung, Arbeitsmarkt, Topographie - Form und Lage des Grundstücks, Sichtenbindung/ Ausblick, etc.)

	keine Optimierung/ Beeinflussung möglich	sehr wenig Einflussmöglichkeit	eher wenig Einflussmöglichkeit	Einfluss/ Optimierung möglich	sehr hohe Optimierung/ Beeinflussung	Einbindung unbedingt erforderlich
Planer (Architektur-/ Ingenieurbüro, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienmakler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienbetreiber	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nutzer/ Mieter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. **Bewertung der Grundstücksfaktoren des angedachten Grundstücks**
(Baurechtliche Gegebenheiten, Erschließung, Bodennisiko, Schall, etc.)

	keine Optimierung/ Beeinflussung möglich	sehr wenig Einflussmöglichkeit	eher wenig Einflussmöglichkeit	Einfluss/ Optimierung möglich	sehr hohe Optimierung/ Beeinflussung	Einbindung unbedingt erforderlich
Planer (Architektur-/ Ingenieurbüro, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienmakler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienbetreiber	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Baubebehörde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Können folgenden AUFGABEN der Projektentwicklung bei der MARKTANALYSE durch die Einbindung der jeweiligen Beteiligten Ihrer Meinung nach optimiert bzw. beeinflusst werden?

15. **Bewertung des Flächenangebots**
(Angebotsanalyse: Was wird gerade in welcher Qualität angeboten/ gebaut/ geplant, Konkurrenzanalyse, etc.)

	keine Optimierung/ Beeinflussung möglich	sehr wenig Einflussmöglichkeit	eher wenig Einflussmöglichkeit	Einfluss/ Optimierung möglich	sehr hohe Optimierung/ Beeinflussung	Einbindung unbedingt erforderlich
Planer (Architektur-/ Ingenieurbüro, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienmakler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienbetreiber	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Baubebehörde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. **Bewertung des Flächenbedarfs sowie der Nutzeranforderungen**
(Nachfrageanalyse: welche Flächen werden häufig gesucht, welche Flächen haben viel Leerstand, welche werden rasch verkauft, etc.)

	keine Optimierung/ Beeinflussung möglich	sehr wenig Einflussmöglichkeit	eher wenig Einflussmöglichkeit	Einfluss/ Optimierung möglich	sehr hohe Optimierung/ Beeinflussung	Einbindung unbedingt erforderlich
Planer (Architektur-/ Ingenieurbüro, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienmakler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienbetreiber	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nutzer/ Mieter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Prognose der Verkaufs- und Mietpreise
(Erzielbare Marktpreise)

	keine Optimierung/ Beeinflussung möglich	sehr wenig Einflussmöglichkeit	eher wenig Einflussmöglichkeit	Einfluss/ Optimierung möglich	sehr hohe Optimierung/ Beeinflussung	Einbindung unbedingt erforderlich
Planer (Architektur-/ Ingenieurbüro, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienmakler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienbetreiber	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investoren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Entwicklung einer Vertriebs- und Marketingstrategie
(Zielgruppe, Vertriebswege, Marktplatzierung, etc.)

	keine Optimierung/ Beeinflussung möglich	sehr wenig Einflussmöglichkeit	eher wenig Einflussmöglichkeit	Einfluss/ Optimierung möglich	sehr hohe Optimierung/ Beeinflussung	Einbindung unbedingt erforderlich
Planer (Architektur-/ Ingenieurbüro, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienmakler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienbetreiber	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investoren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Können folgende AUFGABEN der Projektentwicklung bei der NUTZUNGSANALYSE durch die Einbindung der jeweiligen Beteiligten Ihrer Meinung nach optimiert bzw. beeinflusst werden?

19. Ermittlung der Anforderungen an Größe und Beschaffenheit der Räume
(Bedarfsplanung um die Bedürfnisse der zukünftigen Kunden zufriedenzustellen)

	keine Optimierung/ Beeinflussung möglich	sehr wenig Einflussmöglichkeit	eher wenig Einflussmöglichkeit	Einfluss/ Optimierung möglich	sehr hohe Optimierung/ Beeinflussung	Einbindung unbedingt erforderlich
Planer (Architektur-/ Ingenieurbüro, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienmakler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienbetreiber	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nutzer/ Mieter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Ermittlung der Anforderungen an Bau- und Ausstattungsqualität
(Energieeffizienz, Baustoffökologie, Schallschutz, Barrierefreiheit, Umnutzungsfähigkeit, Zutrittssicherheit, Innenraumluftqualität, Nutzerbedienkomfort, etc.)

	keine Optimierung/ Beeinflussung möglich	sehr wenig Einflussmöglichkeit	eher wenig Einflussmöglichkeit	Einfluss/ Optimierung möglich	sehr hohe Optimierung/ Beeinflussung	Einbindung unbedingt erforderlich
Planer (Architektur-/ Ingenieurbüro, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienmakler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienbetreiber	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investoren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nutzer/ Mieter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Ermittlung möglicher Raum- und Erschließungskonzepte
(Zweckmäßige Gestaltung der Räume- an das angedachte Grundstück angepasst, kurze Erschließungswege innerhalb des Gebäudes, etc.)

	keine Optimierung/ Beeinflussung möglich	sehr wenig Einflussmöglichkeit	eher wenig Einflussmöglichkeit	Einfluss/ Optimierung möglich	sehr hohe Optimierung/ Beeinflussung	Einbindung unbedingt erforderlich
Planer (Architektur-/ Ingenieurbüro, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienmakler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienbetreiber	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investoren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nutzer/ Mieter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Ermittlung der Anforderungen an die technische Ausrüstung
(Beleuchtung, Be- und Entlüftung, Klimatisierung, Elektroinstallationen, Gebäudesicherheit, etc.)

	keine Optimierung/ Beeinflussung möglich	sehr wenig Einflussmöglichkeit	eher wenig Einflussmöglichkeit	Einfluss/ Optimierung möglich	sehr hohe Optimierung/ Beeinflussung	Einbindung unbedingt erforderlich
Planer (Architektur-/ Ingenieurbüro, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienmakler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienbetreiber	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investoren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nutzer/ Mieter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Können folgende AUFGABEN der Projektentwicklung bei der RISIKOANALYSE durch die Einbindung der jeweiligen Beteiligten Ihrer Meinung nach optimiert bzw. beeinflusst werden?

23. Senkung des Entwicklungsrisikos
Erkennen von möglichen Schwierigkeiten bei der angestrebten Vermietung/ Veräußerung (bspw. aufgrund unzureichender Standort- oder Nutzungseignung)

	keine Optimierung/ Beeinflussung möglich	sehr wenig Einflussmöglichkeit	eher wenig Einflussmöglichkeit	Einfluss/ Optimierung möglich	sehr hohe Optimierung/ Beeinflussung	Einbindung unbedingt erforderlich
Planer (Architektur-/ Ingenieurbüro, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienmakler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienbetreiber	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investoren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nutzer/ Mieter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Senkung des Terminrisikos
Abschätzen der Termine und der geplanten Entwicklungs- und/ oder Vermarktungsdauer

	keine Optimierung/ Beeinflussung möglich	sehr wenig Einflussmöglichkeit	eher wenig Einflussmöglichkeit	Einfluss/ Optimierung möglich	sehr hohe Optimierung/ Beeinflussung	Einbindung unbedingt erforderlich
Planer (Architektur-/ Ingenieurbüro, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienmakler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienbetreiber	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bauausführende Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Senkung des Genehmigungsrisikos
Erkennen von möglichen Gründen einer Verweigerung der Baugenehmigung, oder Forderung von Auflagen welche die Wirtschaftlichkeit gefährden (Nichteinhaltung der Bauvorschriften, Verletzung von Rechten Dritter, etc.)

	keine Optimierung/ Beeinflussung möglich	sehr wenig Einflussmöglichkeit	eher wenig Einflussmöglichkeit	Einfluss/ Optimierung möglich	sehr hohe Optimierung/ Beeinflussung	Einbindung unbedingt erforderlich
Planer (Architektur-/ Ingenieurbüro, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienmakler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienbetreiber	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Baubehörde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Senkung des Boden- und Baugrundrisikos
Erkennen von Nutzungseinschränkungen bzw. Bauzeitverzögerungen durch Baudenkmäler, unzulässiger Bodenpressung, Sondergründungen, etc.

	keine Optimierung/ Beeinflussung möglich	sehr wenig Einflussmöglichkeit	eher wenig Einflussmöglichkeit	Einfluss/ Optimierung möglich	sehr hohe Optimierung/ Beeinflussung	Einbindung unbedingt erforderlich
Planer (Architektur-/ Ingenieurbüro, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienmakler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienbetreiber	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Baubehörde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bauausführende Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Senkung des Kostenrisikos
Beeinflussung von Kostenplanung und -management; Qualität der Ausschreibungen, Pläne und Anforderungsprofile; Vertragsgestaltung, etc.

	keine Optimierung/ Beeinflussung möglich	sehr wenig Einflussmöglichkeit	eher wenig Einflussmöglichkeit	Einfluss/ Optimierung möglich	sehr hohe Optimierung/ Beeinflussung	Einbindung unbedingt erforderlich
Planer (Architektur-/ Ingenieurbüro, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienmakler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienbetreiber	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investoren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bauausführende Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. Senkung des Finanzierungsrisikos
Abschätzung des Risikos durch hohen Fremdkapitalanteil, möglichen Zinsänderungen und Zinsbelastungen aufgrund Verzögerungen

	keine Optimierung/ Beeinflussung möglich	sehr wenig Einflussmöglichkeit	eher wenig Einflussmöglichkeit	Einfluss/ Optimierung möglich	sehr hohe Optimierung/ Beeinflussung	Einbindung unbedingt erforderlich
Planer (Architektur-/ Ingenieurbüro, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienmakler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienbetreiber	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investoren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Können folgende AUFGABEN der Projektentwicklung bei der WIRTSCHAFTLICHKEITSANALYSE durch die Einbindung der jeweiligen Beteiligten Ihrer Meinung nach optimiert bzw. beeinflusst werden?

29. Prognose des Gesamtinvestitionsvolumens
(Sämtliche Kosten die für die Planung, Umsetzung und Finanzierung des Immobilienprojekts anfallen werden)

	keine Optimierung/ Beeinflussung möglich	sehr wenig Einflussmöglichkeit	eher wenig Einflussmöglichkeit	Einfluss/ Optimierung möglich	sehr hohe Optimierung/ Beeinflussung	Einbindung unbedingt erforderlich
Planer (Architektur-/ Ingenieurbüro, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienmakler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienbetreiber	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investoren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bauausführende Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Prognose der möglichen Erlöse
(Mieteinnahmen, Erlöse aus dem Verkauf, etc.)

	keine Optimierung/ Beeinflussung möglich	sehr wenig Einflussmöglichkeit	eher wenig Einflussmöglichkeit	Einfluss/ Optimierung möglich	sehr hohe Optimierung/ Beeinflussung	Einbindung unbedingt erforderlich
Planer (Architektur-/ Ingenieurbüro, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienmakler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienbetreiber	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investoren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nutzer/ Mieter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Betriebs- bzw. Lebenszykluskostenaufstellung
(Energie, Reinigung, Bewachung, allfällige Sanierungen, Abriss- und Entsorgung, etc.)

	keine Optimierung/ Beeinflussung möglich	sehr wenig Einflussmöglichkeit	eher wenig Einflussmöglichkeit	Einfluss/ Optimierung möglich	sehr hohe Optimierung/ Beeinflussung	Einbindung unbedingt erforderlich
Planer (Architektur-/ Ingenieurbüro, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienmakler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilienbetreiber	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investoren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. Sie haben nun das Ende des Fragebogens erreicht! An dieser Stelle möchte ich Raum für etwaige Anmerkungen zum Fragebogen geben:

33. Haben Sie Interesse daran, die Masterarbeit samt Auswertung der Umfrage nach Fertigstellung kostenlos zu erhalten?

- Ja
 Nein

34. Wenn ja, geben Sie bitte Ihre Kontaktdaten an

Vor- und Nachname	<input type="text"/>
Telefonnummer	<input type="text"/>
E-Mail-Adresse	<input type="text"/>

[Zurück](#)

Umfrage erstellt mit Hilfe von **2ask**

[Absenden](#)

Veranstalter der Umfrage: Technische Universität Graz, Lessingstraße 25/II, 8010 Graz, Österreich, miriam.monschein@student.tugraz.at
Diese Umfrage wird von [2ask](#) im Rahmen des Förderprogramms für [Forschung & Lehre](#) unterstützt.

Literaturverzeichnis

- ALDA, W.; HIRSCHNER, J.: Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft. Wiesbaden. Springer Vieweg, 2016.
- BAUR, N.; BLASIUS, J.: Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden. Springer VS, 2014.
- BORTZ, J.; DÖRING, N.: Forschungsmethoden und Evaluation. Heidelberg. Springer-Medizin-Verl., 2006.
- BRAUER, K.-U.: Grundlagen der Immobilienwirtschaft. Wiesbaden; s.l.. Springer Fachmedien Wiesbaden, 2013.
- CBRE GMBH: Marketview - Österreich Investment H1 2017 . Wien. 2017.
- DIEDERICHS, C. J.: Immobilienmanagement im Lebenszyklus. Berlin, Heidelberg. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2006.
- DIEDERICHS, C. J.: Grundlagen der Projektentwicklung. In: BW Bauwirtschaft, 11/1994, 12/1994, 01/1995, 02/1995/1994.
- DIETRICH, R.: Entwicklung werthaltiger Immobilien. Stuttgart. Teubner, 2005.
- EBERHARDT, S. R.; KLAUBETZ, J.: Handbuch Immobilienprojektentwicklung. Wien. Linde, 2016.
- ESCHENBRUCH, K.; RACKY, P.: Partnering in der Bau- und Immobilienwirtschaft. s.l.. Kohlhammer Verlag, 2008.
- FESSLER, P.; LINDNER, P.; SCHÜRZ, M.: HFCS Austria. Wien. Österreichische Nationalbank, 2016.
- GLATTE, T.: Entwicklung betrieblicher Immobilien. Wiesbaden. Springer Vieweg, 2014.
- ISENHÖFER, B.: Strategisches Management von Projektentwicklungsunternehmen. Köln. Müller, 1999.
- KAUERMANN, G.; KÜCHENHOFF, H.: Stichproben. Berlin, Heidelberg. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2011.
- KOHN, W.: Statistik. Berlin, Heidelberg. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2005.
- MATHOI, T.: Neue Projektabwicklungs- und Bauvertragsmodelle - Theorie, Utopie, Wirklichkeit. In: Fachzeitschrift Netzwerk Bau Tagungsband zum 3. PM-Bau Symposium. Hrsg.: Graz. 2008.
- NEBAUER, C.: Immobilien-Controlling für institutionelle Investoren. Köln. Immobilien-Manager-Verl., 2012.
- ÖSTERREICHISCHE BAUTECHNIK VEREINIGUNG: Merkblatt - Kooperative Projektentwicklung. Wien. 2018.

RINAS, T.; KRÖCHER, M.; GIRMSCHIED, G.: Branchenplattform und Vorfertigungsplanungsgesellschaft für den individuellen Fertigteilbau. Zürich. Inst. f. Bauplanung und Baubetrieb ETH Zürich, 2008.

SCHULTE, K.-W.; FISCHER, C.: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung. Köln. Müller, 2002.

STADT GRAZ BAU- UND ANLAGENBEHÖRDE: Bauansuchen. 2017.

STATISTIK AUSTRIA: Vorläufige Ergebnisse der Leistungs- und Strukturstatistik 2016 . Wien.

STRECK, S.: Wohngebäudeerneuerung. Berlin, Heidelberg. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2011.

WKO : Leitfaden für die Kostenabschätzung von Planungs- und Projektmanagementleistungen. Wien. Stempkowski , Rainer; Dzuban , Patrick; Rosenberger, Robert, 2014.

