
2.1 Grundsätzliches

Weltweit findet seit einigen Jahren eine der größten Umstrukturierungen der Wirtschaft statt, wovon auch Deutschland stark betroffen ist. Dieser Umstrukturierungsprozess bringt zudem einen ungewöhnlich hohen Kapitalbedarf mit sich. In diesem Zusammenhang wurde – verglichen mit angelsächsischen Ländern sehr spät – auch in Deutschland die Immobilie als eine wichtige Ressource erkannt und damit begonnen, deren Potentiale für den Finanzierungsbedarf von Unternehmen zu heben.

Ziel dieses Kapitels ist es, eine Einführung in das betriebliche Immobilienmanagement zu geben und grundlegende Aspekte von Projektentwicklungen zu vermitteln.

2.2 Corporate Real Estate Management

2.2.1 Begriffsbestimmung

Anfang der 1990er Jahre lautete eines der bestimmenden Themen der Immobilienwirtschaft „Corporate Real Estate Management“, kurz CREM. Auf die – wie so oft – aus dem angelsächsischen Raum herübergeschwappte Welle stürzten sich Wissenschaft und Wirtschaft gleichermaßen. Die Konzerne schufen Immobilienabteilungen oder entstaubten ihre Liegenschaftsverwaltungen. Doch schon bald wurde es zunehmend ruhig und erst mit Beginn der Finanzkrise im Jahr 2008 tauchte das Thema CREM wieder in der öffentlichen Wahrnehmung verstärkt auf. Warum ist das so? Was war geschehen?

Ein guter Einstieg in die Untersuchung ist wie so oft das Hinterfragen der Begrifflichkeit, insbesondere wenn es sich um einen englischsprachigen Fachbegriff handelt. Unter Corporate Real Estate Management wird das wert- und erfolgsorientierte Beschaffen, Betreuen und Verwerten von betrieblichen Immobilien verstanden. Es handelt sich also um die Immobilienvermögen von Unternehmen der Privatwirtschaft (engl.: *Corporates*), da-

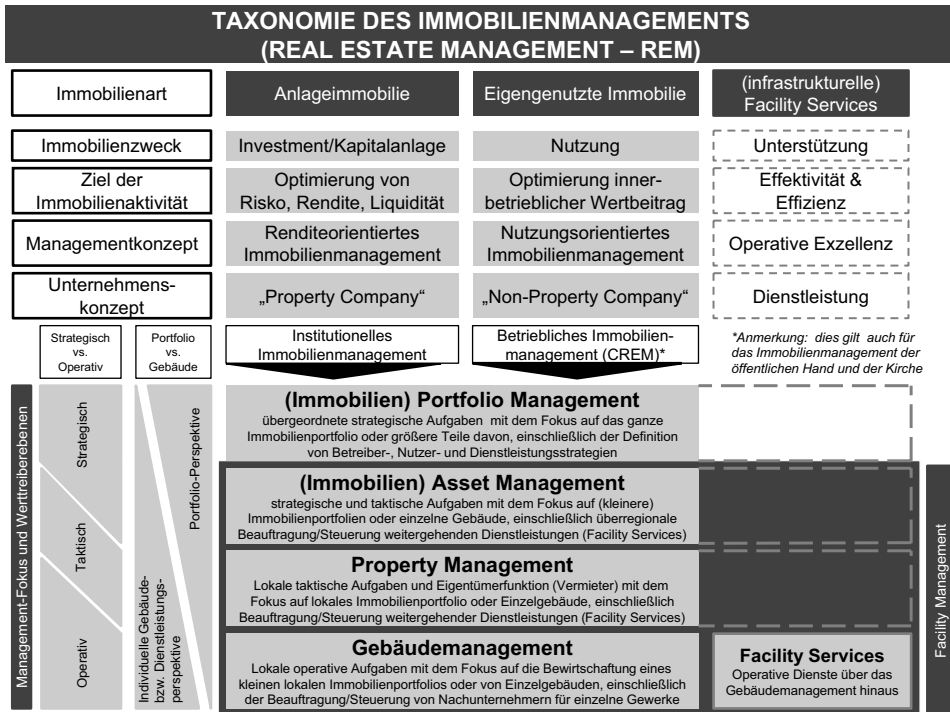


Abb. 2.1 Übersicht der immobilienwirtschaftlichen Managementdisziplinen¹

her auch *Corporate Real Estate* genannt. Deren originärer Unternehmenszweck zielt auf jegliche Formen unternehmerischer Tätigkeit ab, außer der Errichtung, Bewirtschaftung oder Verwertung von Immobilien. Damit werden sie aus der Sicht der Immobilienwirtschaft auch als *Non-Property-Companies* bezeichnet.

Dabei umfasst das Corporate Real Estate Management im weiteren Sinne alle strategischen, taktischen und operativen Ebenen der immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfung, also das Portfoliomanagement, das Asset-Management, das Property Management und das Gebäudemanagement sowie nicht selten sogar weitergehende infrastrukturelle Dienstleistungen, auch Facility Services genannt (siehe Abb. 2.1). Im engeren Sinne werden unter Corporate Real Estate Management lediglich die strategischen und taktischen Wertschöpfungsebenen verstanden.

► **Definition des Corporate Real Estate Managements nach Pfnür** „Unter betrieblichem Immobilienmanagement (*Corporate Real Estate Management, CREM*) sollen

¹ Eigene Weiterentwicklung auf den Grundlagen von Teichmann, S.: Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facility Management, ZfO 2/2007, Abb. 5, S. 12 und Kämpf-Dern, A.: Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facility Management, ZfO 2/2008, Abb. 2, S. 60.

alle liegenschaftsbezogenen Aktivitäten eines Unternehmens verstanden werden, dessen Kerngeschäft nicht in der Immobilie liegt. CREM befasst sich mit dem wirtschaftlichen Beschaffen, Betreuen und Verwerten der Liegenschaften von Produktions-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen im Rahmen der Unternehmensstrategie. Die Liegenschaften dienen zur Durchführung und Unterstützung der Kernaktivitäten.“²

2.2.2 Begriffliche Abgrenzungen

2.2.2.1 Institutionelles und betriebliches Immobilienmanagement

Immobilien sind als vergleichsweise sichere Geldanlage sehr beliebt. Die Sicherheit für Investoren leitet sich insbesondere aus der Tatsache ab, dass es sich bei Immobilien um „reale Werte“ handelt, d. h. um physisch existierende und nutzbare Objekte. Gerade in Krisenzeiten zeigt die oft stattfindende Flucht in Sachanlagen, wie beispielsweise Immobilien, die hohe Wertschätzung als „sicherer Hafen“ für Investoren.

Grund hierfür ist einerseits die faktisch „ewige Existenz“ von Grund und Boden, andererseits die Dauerhaftigkeit und Langlebigkeit von baulichen Anlagen. Ein totaler Wertverlust wie beispielsweise bei Wertpapieren tritt bei Immobilienbesitz daher nur in sehr extremen Ausnahmesituationen ein.

Das sogenannte institutionelle Immobilienmanagement konzentriert sich daher auf die Beschaffung, die Bewirtschaftung und den Verkauf von Immobilien zum Zwecke der Investition. In diesem Fall spricht man von Anlageimmobilien. Der primäre Fokus des institutionellen Immobilienmanagements liegt in dem Erwirtschaften einer Rendite aus den Anlageimmobilien sowie einer Optimierung zwischen der Rendite einerseits und den aus den Immobilien erwachsenden Risiken andererseits.

Anders als in der klassischen Immobilienbranche sind in der betrieblichen Immobilienwirtschaft nicht die durch Errichtung, Vermietung oder Verkauf erzielbaren Immobilienrenditen, sondern die (Eigen-)Nutzerbedürfnisse primäre Treiber für die Errichtung, Ausgestaltung, Bewirtschaftung und Verwertung der Immobilien. Deren Erfordernisse können je nach Immobilienart recht einfach, durchschnittlich oder von sehr hoher Komplexität sein.

Die Erfordernisse hinsichtlich der Nutzung werden im betrieblichen Immobilienmanagement traditionell vom Nutzer selbst vorgegeben. Der Nutzer ist hier Repräsentant des Kerngeschäftes und somit des Bereiches, der das eigentliche Geld im Unternehmen verdient.

Daher ist dessen Rolle gegenüber dem Vertreter der Immobiliensicht vergleichsweise stark. In Corporates herrscht also in der Innensicht üblicherweise ein – im Immobilienfachjargon – „Mietermarkt“.

Der Hintergrund für den Blick auf die Immobilie hängt mit einer geänderten Sicht der Unternehmen – insbesondere aufgrund einer erhöhten Wettbewerbssituation im interna-

² Pfnür, A.: Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Corporate Real Estate in Deutschland, S. 14, 2014.

tionalen Marktumfeld – zusammen. Während der Unternehmensfokus bei Verbesserungs- und Kostensenkungspotentialen bis vor einigen Jahren noch auf den Produktionsprozessen und dem Personal lag, werden heute mittlerweile insgesamt fünf Unternehmensressourcen identifiziert:

- Arbeit,
- Kapital,
- Technologie,
- Information,
- Immobilien.

Dies ist insofern logisch, da die Unternehmensimmobilien oft einen der größten Kostenblöcke und einen sehr großen Teil des Unternehmensvermögens darstellen. Im Zuge dessen hat sich der Umgang mit der „Ressource“ Immobilie ebenfalls deutlich verändert.

Die Tatsache, dass die Immobilie nicht Kerngeschäft, sondern – rein betriebswirtschaftlich gesehen – ein Betriebsmittel zur Erfüllung des (Kern-)Geschäftszweckes ist, führt bei den Corporates zu einigen Besonderheiten im Umgang mit ihren betrieblichen Immobilien, auch wenn es sehr wohl eine Vielzahl von Parallelen hinsichtlich Aufbau, Struktur und Aufgabenverteilung mit der klassischen Immobilienwirtschaft gibt (siehe Abb. 2.1).

Die Berichtssaison der börsennotierten Konzerne ermöglicht immer wieder etwas Einblick in die Unternehmen – nicht nur hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Situation, sondern auch bezüglich ihrer Ausrichtung. Gerade letztere ist – wenig überraschend – ausnahmslos geprägt vom Kerngeschäft des Unternehmens und hinter der Ausrichtung eines Unternehmens verbirgt sich schlussendlich die Unternehmensstrategie.

Auch aus der Sicht der Rechnungslegung gibt es signifikante Unterschiede zwischen dem institutionellen und betrieblichen Immobilienmanagement bzw. zwischen Anlageimmobilien und Betriebsimmobilien. International agierende Unternehmen bilanzieren zumeist nach den International Financial Reporting Standards (IFRS). Dies sind internationale Rechnungslegungsvorschriften für Unternehmen, welche vom International Accounting Standards Board (IASB) herausgegeben werden. Unabhängig von nationalen Rechtsvorschriften regeln sie die Aufstellung international vergleichbarer Jahres- und Konzernabschlüsse. Innerhalb der IFRS gibt es für Immobilien zwei wichtige Standards – der International Accounting Standard 16 (IAS 16) und der International Accounting Standard 40 (IAS 40).

Rechnungslegung nach IAS 16 Der IAS 16 regelt die Bilanzierung des Sachanlagevermögens (engl.: *property, plant and equipment*) eines Unternehmens³. Dabei müssen diese Vermögenswerte vom jeweiligen Unternehmen zur Herstellung von Produkten oder Dienstleistungen, zur Vermietung oder für administrative Zwecke gehalten werden. Des Weiteren werden diese Vermögenswerte voraussichtlich länger als ein Jahr genutzt. Im

³ Anm. des. Verf.: siehe hierzu auch Abschn. 8.2.

Falle des Zugangs zu einem Vermögensgegenstand – also beispielsweise in Form des Baus oder Kaufes einer Immobilie – erfolgt nach IAS 16 wie auch im deutschen Bilanzrecht die Bewertung und Ausweisung in der Bilanz in Höhe der Anschaffungs- oder Herstellungskosten. Zu den Anschaffungskosten gehören:

- Kaufpreis abzüglich der Rabatte, des Skontos usw.,
- Kosten der Standortvorbereitung,
- Transport- und Montagekosten,
- Transaktionskosten wie Grunderwerbsteuer, Berater- und Notarkosten,
- Kosten von Testläufen.

Aus der Sicht des Corporate Real Estate Managements ist insbesondere die Folgebewertung in den nachfolgenden Jahren interessant. Bei der Folgebewertung nach IAS 16 besteht ein Wahlrecht zwischen zwei Modellen:

- Methode der fortgeführten Anschaffungs- oder Herstellungskosten (engl.: *cost model*),
- Neubewertungsmethode (engl.: *revaluation model*).

Bei dem *cost model* werden die Anschaffungs- oder Herstellungskosten um die planmäßige und/oder außerplanmäßige Abschreibung vermindert. Bei dem *revaluation model* erfolgt die Bewertung mit dem üblichen Marktwert (engl.: *fair value*) abzüglich planmäßiger oder außerplanmäßiger Abschreibungen.

Rechnungslegung nach IAS 40 Der IAS 40 regelt die Bilanzierung von als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien, also Anlageimmobilien (engl.: *investment properties*). Unter IAS 40 fallen Vermögenswerte wie Grundbesitz oder Immobilien, die als Finanzinvestitionen etwa zur Erzielung von Mieteinkünften gehalten werden. Unter Anlageimmobilien fallen keine Sachanlagen, welche im operativen Geschäft, etwa für die Produktion, Dienstleistung oder Verwaltung, genutzt oder zum Verkauf im Rahmen des gewöhnlichen Geschäftsbetriebes gehalten werden. Die Bilanzierung solcher Sachanlagen ist im IAS 16 geregelt.

Anlageimmobilien sind zunächst mit den Anschaffungs- oder Herstellungskosten zu bewerten. Dies schließt die Transaktionskosten, z. B. in Form von zu zahlenden Steuern und Notargebühren, ein. Die Erstbewertung ist somit identisch mit der Erstbewertung des normalen Sachanlagevermögens nach IAS 16. Der wesentliche Unterschied liegt in der Folgebewertung in den Jahren nach der Anschaffung. Anlageimmobilien sind dabei nach dem beizulegenden Zeitwert zu bewerten. Hierbei handelt es sich um jenen Wert, der sich zum Zeitpunkt des Bilanzstichtages am Markt erzielen lässt, also den üblichen Marktwert (engl.: *fair value*).

Das *fair value model* des IAS 40 unterscheidet sich konzeptionell von der nach IAS 16 zulässigen Neubewertungsmethode. Beim *fair value model* sind Gewinne und Verluste, die aus dem neuen Wertansatz resultieren, sofort in der Gewinn- und Verlustrechnung des

Unternehmens (GuV) zu erfassen. Beim Neubewertungsmodell nach IAS 16 sind Gewinne in eine Neubewertungsrücklage innerhalb des Eigenkapitals einzustellen.

In der IAS 40 ist ein Wahlrecht zwischen der Bewertung zu fortgeführten Anschaffungs- oder Herstellungskosten und der Bewertung zum Fair Value kodifiziert, welches jedoch einheitlich für alle Anlageimmobilien vorzunehmen ist. Ein Methodenwechsel darf nur vollzogen werden, wenn der Wechsel den Einblick in die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage verbessert. Allerdings ist es unwahrscheinlich, dass ein Wechsel vom *fair value model* zum *cost model* den Einblick verbessert. Somit ist in der Praxis grundsätzlich nur ein Wechsel vom *cost model* zum *fair value model* realistisch darstellbar. Ein solcher Wechsel muss jedoch für den gesamten Bestand der Anlageimmobilien angewandt werden.

IAS 16 versus IAS 40 im Corporate Real Estate Management Aus den vorgenannten Definitionen des IAS 16 und des IAS 40 unterliegen betriebliche Immobilien zumeist den Erfordernissen des IAS 16, solange diese für die betrieblichen Zwecke des nicht auf Renditeerzielung aus Immobilien orientierten Kerngeschäftes notwendig sind. Andernfalls gilt der IAS 40. Daher ist aus der Sicht des Kerngeschäftes eine Unterscheidung in betriebsnotwendige und nicht betriebsnotwendige Immobilien angebracht.

2.2.2.2 Betriebsnotwendige und nicht betriebsnotwendige Immobilien

Immobilien sind für einen Corporate zur Erfüllung des eigentlichen Zweckes des Kerngeschäftes notwendig. Gewerbliche und industrielle Fertigung finden in Produktionsgebäuden statt, die Instandhaltung von Produktionsanlagen wird in Werkstattgebäuden durchgeführt, in Laboren wird geforscht, Verwaltungsaktivitäten werden in Bürogebäuden abgewickelt und Sozialgebäude werden für die allgemeine Versorgung, aber auch für die Qualifikation der Mitarbeiter, z. B. in Form von Kantinen oder Schulungszentren, benötigt. Solange der Bedarf betrieblich vollumfänglich begründet ist, sind diese Immobilien betriebsnotwendig.

Aus einer Vielzahl von Gründen kann sich dieser betriebliche Bedarf über den Lebenszyklus einer Immobilie wandeln. Sobald dieser nicht mehr gegeben ist, ist die Liegenschaft nicht mehr betriebsnotwendig. In einem solchen Fall bindet sie jedoch noch Kapital, welches dem eigentlichen Kerngeschäft als Investitionsmittel nicht zur Verfügung steht. Die Identifikation von nicht betriebsnotwendigen Liegenschaften innerhalb des Unternehmens und deren – aus der Sicht des jeweiligen Unternehmens – optimierte Verwertung hinsichtlich möglicher Chancen und Risiken gehören zu den absoluten Kernaufgaben eines Corporate Real Estate Managers.

Wichtig ist die Unterscheidung zwischen betriebsnotwendigen und nicht betriebsnotwendigen Immobilien, wie in Abschn. 2.2.2.1 bereits ausgeführt, auch aus der Sicht der Rechnungslegung. Nicht betriebsnotwendige Immobilien sind somit nach IAS 40 zu bilanzieren. Beispiele für die Anwendung des IAS 40 sind:

- Grundstücke, die nicht mehr für die Produktion benötigt, sondern zur langfristigen Wertsteigerung, beispielsweise durch eine Projektentwicklung, gehalten werden.
- Gebäude, welche früher für die eigene Verwaltung genutzt wurden und heute an (unternehmensfremde) Dritte vermietet sind.

Die Vermietung eines Gebäudes an ein anderes Unternehmen innerhalb des Konzerns ist jedoch nicht als Anlageimmobilie anzusehen und unterliegt somit nicht dem IAS 40, sondern dem IAS 16.

Diese Unterscheidungen sind wichtig, da mit dem Zeitpunkt der Deklaration einer ehemaligen Betriebsimmobilie als „nicht betriebsnotwendig“ eine Neubewertung im Sinne einer Anlageimmobilie erfolgt. Da Betriebsimmobilien üblicherweise nach dem *cost model* der IAS 16 (siehe Abschn. 2.2.2.1) bewertet werden, kann dies bei einer Neubewertung nach IAS 40 je nach Grad der Abschreibung zu signifikanten Aufwertungen oder Abwertungen der Immobilie und somit zu Anpassungen der Unternehmensbilanz führen⁴.

2.2.2.3 Unternehmensimmobilien und Betriebsimmobilien

In der Literatur wie auch in einschlägigen Fachmedien ist immer wieder der Begriff „Unternehmensimmobilie“ zu finden.

Im engeren Sinne wird darunter oft nur ein sehr eingeschränkter Umfang von Immobilien verstanden, beispielsweise:

- Produktionsgebäude,
- Logistikgebäude,
- Transformationsimmobilien,
- Gewerbeparks.

Zu den Transformationsimmobilien zählen nicht (mehr) betriebsnotwendige Liegenschaften, welche als ehemalige Fertigungsstätten über eine betriebsbedingt organisch gewachsene Gebäudestruktur verfügen. Üblicherweise weisen sie einen sogenannten „Campus-Charakter“ auf, d. h. sie bestehen nicht aus einzelnen Gebäuden, sondern aus einem – üblicherweise auch infrastrukturell verbundenen – Gebäudekomplex. Unter dem Transformationsprozess wird der oftmals mehrjährige Übergang von einer vormals vollständigen (Eigen-)Nutzung zu einer anderweitigen Nachnutzung durch Dritte verstanden. Diesem geht die Klassifizierung der Liegenschaft als nicht betriebsnotwendige Immobilie durch den betrieblichen Vornutzer voraus.

Dabei wird die Liegenschaft klassischerweise durch den Corporate verkauft und zumindest in Teilen zurückgemietet. Die vorhandenen Mieterträge bieten dem Käufer die Möglichkeit, Entwicklungs- und Finanzierungsrisiken deutlich zu reduzieren sowie mithilfe dieser Erträge Umbaumaßnahmen oder Sanierungen vorzunehmen. Käufer derartiger Transformationsimmobilien sind häufig Projektentwickler, welche den Transformations-

⁴ Anm. des. Verf.: siehe hierzu auch Abschn. 8.2.

prozess hin zu einem fungiblen und damit immobilienmarktfähigen Gewerbepark begleiten und diesen nach weitgehendem Abschluss des Transformationsprozesses als Anlageimmobilie an Investoren veräußern.

Der Begriff „Betriebsimmobilie“ ist deutlich weitreichender. Er umfasst alle Formen von Immobilien, welche Corporates für die Umsetzung des Kerngeschäftes benötigen, also auch Verwaltungsgebäude, Sozialgebäude, Trainingszentren, Gebäude der Forschung und Anwendungstechnik, landwirtschaftliche Bauten wie Gewächshäuser usw. Die Art der Immobilien ist geradezu beliebig, solange die Nutzung dem Geschäftszweck selbst dient. Auch in diesen Fällen wird in der Literatur gelegentlich der Begriff „Unternehmensimmobilie“ verwandt. Während die Unternehmensimmobilien im engeren Sinne also nur die vorgenannten Asset-Klassen der Immobilienwirtschaft abdecken, sind die Begriffe Unternehmensimmobilie und Betriebsimmobilie im weiteren Sinne deckungsgleich.

In diesem Buch wird der Begriff „Unternehmensimmobilie“ im weiteren Sinne verstanden. Die Begriffe Betriebsimmobilie, Unternehmensimmobilie und Corporate Real Estate sind somit inhaltlich identisch.

2.2.2.4 Abgrenzung zu anderen Formen des Immobilienmanagements

Die Eigennutzungssicht des Corporate Real Estate Managements ist noch mit zwei weiteren Sonderformen des Immobilienmanagements vergleichbar:

- das Immobilienmanagement der öffentlichen Hand (engl.: *public real estate management*, kurz *PREM*),
- das kirchliche Immobilienmanagement (engl.: *ecclesiastic real estate management*).

Auch bei diesen beiden Formen des Immobilienmanagements werden die Bedürfnisse durch den Nutzer, also den Staat mit seinen Behörden oder sozialen Einrichtungen sowie durch die Kirche mit ihren Gemeinden, Verwaltungsstrukturen sowie die ebenfalls existierenden sozialen Einrichtungen definiert.

Eine weitere Gemeinsamkeit zwischen Corporate, Public und Ecclesiastic Real Estate Management ist das Vorhandensein einer hohen Anzahl von – oft nicht marktfähigen – Sonderimmobilien. Während dem betrieblichen Immobilienmanager die Nachnutzung und Verwertung einer ehemaligen Industrieanlage Kopfzerbrechen bereitet, muss sich beispielsweise ein kommunaler Immobilienmanager mit nicht mehr benötigten Schulen und ein kirchlicher Immobilienmanager mit verwaisten Kirchenbauten aufgrund schrumpfender Gemeinden auseinandersetzen.

Von behördlichen Auflagen wie Denkmalschutz, Sanierungskosten und hohem öffentlichem Interesse am Umgang mit den Immobilien sind alle drei Formen des Immobilienmanagements ebenfalls gleichermaßen betroffen.

Allerdings gibt es gerade bei den kaufmännischen Aspekten wie Buchhaltung und Bilanzierung sowie dem Fokus auf bestimmte Werttreiber – betriebswirtschaftlich, sozial, kulturell wie auch gesellschaftlich – durchaus sehr deutliche Unterschiede. Daher macht es Sinn, diese Formen des Immobilienmanagements getrennt zu betrachten.

Für die nachfolgenden Ausführungen dieses Buches wird der Fokus auf das Corporate Real Estate Management gelegt. Ein Großteil der Ausführungen zur Immobilienentwicklung und Immobilienverwertung kann jedoch uneingeschränkt auch für diese beiden Bereiche des Immobilienmanagements übernommen werden.

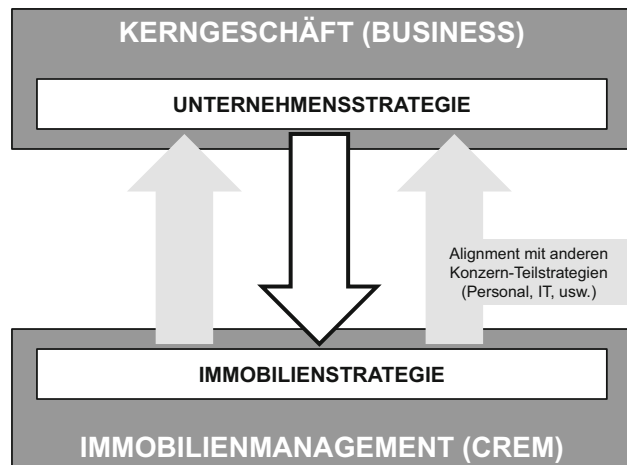
2.2.3 Grundlagen des Corporate Real Estate Managements

2.2.3.1 Herausforderungen an das Corporate Real Estate Management

Anders als bei Property-Unternehmen, deren Kerngeschäft und somit auch die Unternehmensstrategie immobilienwirtschaftlich geprägt sind, haben sich immobilienbezogene Strategien bei Non-Property-Unternehmen der allgemeinen Konzernstrategie unterzuordnen. Kurz: Das Kerngeschäft bestimmt den Umgang mit Immobilien – und nicht umgekehrt. Genau hier liegt aber ein Problem, mit welchem sich die CRE-Manager seit Jahren auseinandersetzen müssen. Dabei scheint bei genauerem Hinsehen eine reine Top-down-Hierarchie zwischen Business und CREM nicht sonderlich angebracht, sondern eine Wechselwirkung zwischen klar definierten Vorgaben des Kerngeschäftes einerseits und deren Rückkopplung mit den immobilienwirtschaftlichen Realitäten andererseits (siehe Abb. 2.2).

Warum sollte dies so sein? Ein Blick in die Bilanzen deutscher Unternehmen verrät, dass sie immer noch sehr hohe Immobilienvermögen ausweisen (5 % bis 20 % des Anlagevermögens). Die Rückfrage in den Immobilienabteilungen bestätigt nach wie vor die sehr hohen Eigentumsquoten im Immobilienportfolio (geringer Rückgang von 75 % auf 68 % zwischen 2000 und 2010⁵). Bei detaillierten Nachfragen zu den immobilien- oder

Abb. 2.2 Wechselwirkungen von Kerngeschäft und CREM



⁵ Vgl. Pfnür, A; Weiland, S.: CREM 2010: Welche Rolle spielt der Nutzer?, Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 21, 2010.

arbeitsplatzbezogenen Kosten, die eine recht hohe Transparenz hinsichtlich der Prozesse, des Immobilienbestandes und letztendlich der Kosten erfordern, dünnt sich die Zahl der Ansprechpartner aufgrund des sehr heterogenen Reifegrades der jeweiligen Immobilienabteilungen in den Konzernen zudem sehr schnell aus. Dabei ist nicht einmal zu erkennen, dass wirtschaftlich schwächere Unternehmen wegen des Kostendrucks eine höhere Transparenz haben als vermeintlich renditestarke Unternehmen.

2.2.3.2 Unternehmensstrategie und Immobilienstrategie

Hintergrund dessen ist die Tatsache, dass in vielen Unternehmen der Abgleich zwischen Unternehmens- und Immobilienstrategie und somit zwischen operativen Anforderungen und immobilienwirtschaftlicher Umsetzung als Einbahnstraße verstanden wird – die CREM-Abteilung also als reiner Abwickler von operativen Vorgaben tätig ist. Das Ergebnis sind mangelnde Transparenz, ein umfangreiches Portfolio von nicht betriebsnotwendigen oder nicht effizient genutzten Flächen und somit hohe Immobilienkosten, welche letztendlich zu nicht wettbewerbsfähigen Betriebs- und Arbeits(platz)kosten führen.

Gerade die unflexible, „immobiler“ Wesensart einer Immobilie macht es durchaus notwendig, aus der innerbetrieblichen strategischen Einbahnstraße einen Gegenverkehr werden zu lassen (siehe Abb. 2.2). Im heutigen dynamischen und anspruchsvollen Wirtschaftsumfeld zählen insbesondere Flexibilität, Schnelligkeit und Renditestärke. Dies sind alles Vorgaben, wofür die Immobilien im klassischen Investmentmarkt gerade nicht bekannt sind. Dort werden Immobilien vor allem bei Versorgungswerken eher als Portfoliobeimischung wegen ihrer Stabilität und Sicherheit unter Inkaufnahme von niedrigeren Renditen geschätzt.

2.2.3.3 Erfolgsmessung

Somit ist es nicht nur logisch, sondern auch betriebswirtschaftlich sinnvoll, einen Abgleich zwischen Unternehmensstrategie und Immobilienstrategie gerade hinsichtlich der Erfolgskenngrößen, d. h. der Vorgaben und ihrer Machbarkeit herzustellen. Die Widersprüche im jeweiligen Wertbeitrag lassen sich insbesondere an quantitativen Kenngrößen wie der möglichen Rendite oder qualitativen Kenngrößen wie Flexibilität – also der zeitlichen Verfügbarkeit und Marktgängigkeit – sowie Zufriedenheitsgraden darstellen.

Aus rein betriebswirtschaftlicher Sicht wird die Summe aller (ökonomischen) Ziele einer Unternehmung als deren Zielkonzeption bezeichnet. Diese lassen sich in drei Kategorien unterteilen:

- Leistungsziele (z. B. Beschaffungs-, Lagerhaltungs-, Produktions- und Absatzziele),
- Finanzziele (z. B. Liquiditäts-, Investitions- und Finanzierungsziele),
- Erfolgsziele (z. B. Umsatz-, Wertschöpfungs-, Gewinn- und Rentabilitätsziele).

Dabei werden die Finanz- und Leistungsziele als wirtschaftliche Sachziele bezeichnet. Diese konzentrieren sich auf die Art und Weise des Wirtschaftens in der jeweiligen Un-

ternehmung. Demgegenüber sind die Erfolgsziele als wirtschaftliche Formalziele auf die Darstellung der anzustrebenden Wirtschaftlichkeit bei der Verfolgung eben jener Sachziele abgestellt. Die Erfolgsziele wiederum können aus einer Vielzahl von Erfolgskenngrößen abgeleitet werden.

Ein gängiges Instrument zur Messung von Erfolgszielen ist die Ableitung von Rentabilitätskennzahlen aus den Erfolgskenngrößen, wobei unter Rentabilität im Allgemeinen die Fähigkeit zu verstehen ist, die aus einem Geschäftsprozess erwachsenden Aufwendungen (Kosten) durch entsprechende Einnahmen (Erträge) abzudecken. Sehr häufig wird der Begriff „Rendite“ als Ausdruck einer Rentabilität verwandt.

Darunter ist der jährliche Gesamtertrag eines angelegten Kapitals zu verstehen, welcher zumeist in Prozenten des angelegten Kapitals ausgedrückt wird. Mit Blick auf ein Non-Property-Unternehmen bleiben die aus Immobilien zu erzielenden (Vergleichs-)Renditen üblicherweise hinter den Renditeerwartungen an das Kerngeschäft zurück. Je nach Immobilienart und Risikoprofil sind Renditen zwischen 4,5 % und 8 % für klassische Immobilieninvestments marktüblich. Renditeerwartungen an Kerngeschäftsfelder beginnen bei vielen Corporates jedoch erst oberhalb dieses Bereiches.

Diese Messgrößen für einen „Erfolg“ hinsichtlich der Rendite der Immobilie sind auf eine Investorensicht abgestellt. Es stellt sich grundsätzlich die Frage, ob dieser Ansatz für einen Corporate überhaupt anwendbar ist. Deren Sicht auf die Immobilie ergibt sich im Wesentlichen aus ihrer Nutzung. Diese Nutzung leitet sich aus einem vorhandenen Bedarf ab, welcher wiederum aus den Notwendigkeiten des Kerngeschäftes resultiert. Diese definieren letztendlich den Standort der Immobilie, ihre baulichen Gegebenheiten (Architektur, Innenausbau usw.) sowie – wünschenswerterweise – auch die damit verbundenen kaufmännischen und rechtlichen Aspekte.

Ein professionelles Immobilienmanagement kann in diesem Fall lediglich innerhalb des vom Kerngeschäft vorgegebenen Rahmens eine immobilisenspezifische Optimierung durchführen.

2.2.3.4 Marktgängigkeit betrieblicher Immobilien

Ein Vergleich mit der reinen Investorensicht nur dann sinnvoll, wenn die betreffende Immobilie hinsichtlich ihrer Art und Lage umfassend marktgängig ist. Die Marktgängigkeit einer betrieblichen Immobilie leitet sich jedoch im Wesentlichen aus ihrer Drittverwendungsfähigkeit ab. Diese ist bei Unternehmensimmobilien oft nur bedingt gegeben. Vergleichsweise einfach ist die Drittverwendungsfähigkeit im Fall von Verwaltungsgebäuden, solange deren Lage eine Büronutzung zulässt. Industriell bzw. gewerblich produzierende Unternehmen sind aus sehr vielfältigen, aber auch nachvollziehbaren Gründen (Immissionsschutz, Verkehrsanbindung, Grundstückspreise usw.) gezwungen, Standorte am Rande oder weit außerhalb von urbanen Siedlungsgebieten aufzubauen und weiterzuentwickeln.

Im Falle von Verschiebungen der Produktionskapazitäten, welche zu einer Reduktion der Standortausnutzung führen, sind alternative Nutzungen nur begrenzt darstellbar. Vergleichsweise einfach ist eine Umnutzung oder Verwendung durch Dritte noch möglich, wenn es sich um standardisierte Produktions- und Lagerhallen handelt. Diese können einer

Verwertung zugeführt werden, gegebenenfalls mit Abschlägen aufgrund verschiedener nutzerspezifischer Besonderheiten bei Konstruktion, Ausbau, Anbindung oder Verwendung der Immobilie. Das Schaffen von Vorgaben i. S. von marktüblichen und somit vermarktungsfähigen Bau- und Ausbaustandards für Industrie- und Lagerhallen würde hier jedoch die Anzahl von nicht marktfähigen und somit nicht verwertbaren Spezialimmobilien im Unternehmen verringern helfen. Dies wäre beispielsweise ein möglicher Wertbeitrag aus einem Alignment zwischen Immobilien- und Unternehmensstrategie.

Diese bei Produktions- und Lagereinrichtungen noch einfach nachvollziehbaren Aspekte einer schwer darstellbaren Drittverwendungsfähigkeit können jedoch auch bei anderen Immobilienarten, z. B. Büroimmobilien, zutreffen. So ist beispielsweise grundsätzlich die Notwendigkeit zu hinterfragen, Verwaltungsbauten innerhalb von Produktionsstandorten oder in peripheren Gewerbegebieten und nicht an bürospezifischen Standorten zu errichten. Derartige Büroimmobilien können bei Leerständen kaum einem Markt zugeführt werden und sind somit de facto eine Spezialimmobilie, die für einen externen Financier zu risikoreich ist. Damit belasten derartige Immobilien letztendlich als Kostenblock das Kerngeschäft.

Will sich eine CRE-Abteilung vom passiven Verwalter der Liegenschaften zu einem proaktiven Manager des Portfolios entwickeln, so ergeben sich einige weitere Ansätze. Diese zielen im Wesentlichen darauf ab, das betriebliche Immobilienportfolio selbst ein Stück näher an den klassischen Markt heranzurücken. Grundsätzlich kann dies durch eine entsprechende Standortwahl sowie einen unter Berücksichtigung einer möglichen Drittverwendbarkeit definierten Bau- und Ausbaustandard geschehen. In den Diskussionen um genau diese Aspekte bekommt der ambitionierte CRE-Manager jedoch schnell seinen internen „Mietermarkt“ zu spüren, und zwar zu Unrecht, wie ein differenzierter Blick auf das Immobilienportfolio zeigt (siehe Abb. 2.3).

Es ist sicherlich richtig, dass komplexere Produktionsanlagen wie auch produktionsnahe Infrastrukturen schon rein baurechtlich nur in ausgewiesenen Gebieten – und üblicherweise in sehr peripheren Randlagen – errichtet werden können. Diese sind zudem meist sehr stark an spezifische Produktionsprozesse geknüpft und somit fast nicht standardisierbar. Eine Drittverwendbarkeit ist daher kaum gegeben und aus Wettbewerbsgründen oft nicht gewollt.

Differenzierter stellt es sich jedoch bei den anderen Immobilienarten dar. Bereits normale Werkshallen und Labore können – ein entsprechendes gewerbliches oder industrielles Umfeld vorausgesetzt – durchaus für Dritte interessant sein. Hierzu müssen die Gebäude jedoch bereits bei der Standortwahl räumlich positioniert sowie entsprechend marktauglich gebaut oder mit einfachen Mitteln umrüstbar sein. Dies erfordert von Anfang an ein Einfließen von Kriterien und Anforderungen des klassischen Immobilienmarktes in die Standortwahl, die Werksplanung sowie die letztendliche Bauplanung.

Dafür sind aber Marktkenntnis sowie die Einsicht erforderlich, dass Immobilien zwar langfristig ausgelegte Investitionen darstellen, aber nicht für die Ewigkeit geschaffen werden – weder aus der Sicht der Nutzungskonzepte noch aus der Sicht der Nutzung an sich. Diese Überlegungen spielen in der Sicht des Kerngeschäftes eines Unternehmens

Immobilienart	Klassifikation	Standardisierbarkeit	Externalisierung Bewirtschaftung	Drittverwendbarkeit
Freiflächen & Verkehrsflächen	einfache produktionsferne Immobilien	hoch	einfach (nicht kerngeschäfts-kritisch)	hoch
Verwaltungsgebäude				
Handelsimmobilien				
Lagerhäuser				
Sozialgebäude	komplexe produktionsferne Immobilien	mittel	eingeschränkt (bedingt kerngeschäfts-kritisch)	eingeschränkt
Laborgebäude				
Bauten für Pilotanlagen	Produktionsnahe und Produktionsimmobilien	hoch	schwer (kerngeschäfts-kritisch)	gering
Werkshallen				
Gefahrgutlager	Spezialimmobilien	gering		
Bauten für Ver- und Entsorgung				
Komplexe Produktion				

Abb. 2.3 Marktfähigkeit betrieblicher Immobilien

üblicherweise kaum eine Rolle. Businesspläne mit negativem Ausgang haben nun einmal wenig Aussicht auf Managementsupport. Der Umgang mit Exit-Szenarien zeigt somit auch in einem gewissen Umfang den Reifegrad der CREM-Organisation in einem Industrieunternehmen. Ziel ist hierbei nicht die Umkehr des internen „Mietermarktes“ in einen „Vermietermarkt“, sondern eine sinnvolle Balance zwischen den Interessen des Kerngeschäftes und den immobilienwirtschaftlichen Realitäten.

2.2.3.5 Nutzerzufriedenheit und Produktivität als Kenngrößen

Eine weitere qualitative Erfolgskenngröße ist die Nutzerzufriedenheit. Mit dieser in einem direkten Zusammenhang stehend ist als quantitative Kenngröße ebenfalls die Nutzerproduktivität zu nennen. Eine Studie der TU Darmstadt ermittelte allein hinsichtlich des Vorhandenseins unterschiedlicher Büroflächenkonzepte Produktivitätsabweichungen von bis zu 20 %⁶. Um jedoch Produktivitätsgewinne heben zu können, sind Eingriffe in traditionelle Flächennutzungskonzepte und somit auch in Betriebsabläufe, Hierarchieverständ-

⁶ Vgl. Krupper, D.: Immobilienproduktivität: Der Einfluss von Büroimmobilien auf Nutzerzufriedenheit und Produktivität; Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 25, 2011.

nisse, an der Vergabe von vermeintlichen Statussymbolen (z. B. Einzelbüro, Parkplatz usw.) orientierte Personalkonzepte und die Verfügbarkeit von IT-Tools unvermeidlich.

Hier zeigt sich eine weitere Notwendigkeit der Rückkopplung immobilienwirtschaftlicher Strategien mit gesamtunternehmerischen Vorgaben. Ein diesbezüglicher Erfolg ist nur bei ganzheitlicher Vorgehensweise, im Schulterschluss mit anderen funktionalen Facheinheiten wie Personal und IT sowie deren fachbezogenen Teilstrategien zu erreichen. Andererseits liegt aber gerade bei diesen Größen die höchste Schnittmenge zwischen den Zielstellungen eines professionellen CREM und einem proaktiv agierenden Kerngeschäft. Beide innerbetrieblichen Stakeholder verfolgen hier ursächlich gleiche Ziele.

Darauf aufbauend lässt sich zusammenfassen, dass trotz grundsätzlicher strategischer Richtungskompetenz des Kerngeschäftes ein Alignment zwischen Unternehmens- und Immobilienstrategie wesentlich für den betriebswirtschaftlich effizienten und personalwirtschaftlich effektiven Umgang mit dem Betriebsmittel „Immobilie“ und damit letztendlich für einen gesamtunternehmerischen Erfolg ist.

2.2.3.6 Ziele des betrieblichen Immobilienmanagements

Das Einsparungspotential wird insbesondere dann deutlich, wenn man bedenkt, dass viele Unternehmen über kein aktives Immobilien- und Liegenschaftsmanagement verfügten oder dieses nur in geringem Umfang professionell umsetzten. Die ersten Ansätze gab es meist in der Betreiberphase der Immobilie mithilfe der Implementierung eines professionellen Facility Managements. Dies ist aber nur der erste Schritt auf dem Weg zu einer umfassenden, ganzheitlichen Betrachtung der Unternehmensimmobilien im Sinne von Kostenoptimierungen.

Von der klassischen Liegenschaftsverwaltung einerseits bzw. dem Facility Management andererseits hat sich der Trend drastisch in Richtung eines eigenständigen Unternehmensgeschäftsfeldes oder zumindest eines „Profit Centers“ mit marktnahem Management geändert. In diesem Sinne spricht man heute von einem „Corporate Real Estate Management“, bei welchem eine Gewinnerzielung im Vordergrund steht.

Wenn nun die Erzielung von Gewinnen im Vordergrund steht, so haben Unternehmen mit *bestehenden Standorten*, gerade Industrieunternehmen, zwei Möglichkeiten:

- Erkennung und Realisierung von Wertsteigerungspotentialen bei nicht betriebsnotwendigen Liegenschaften (nbL),
- Erkennung und Ausreizung von Kostensenkungspotentialen bei betriebsnotwendigen Liegenschaften (bL).

Die Schwierigkeit des CREM besteht jedoch insbesondere darin, die o. g. Möglichkeiten auszuschöpfen und Gewinne daraus zu realisieren, ohne das Kerngeschäft des Unternehmens zu verändern oder anderweitig zu beeinträchtigen.

Darüber hinaus gilt es, bei *neu zu entwickelnden Standorten* ein Optimum aus:

- möglichst geringem Leerstand,
- Erweiterungsfähigkeit,
- Flexibilität und Anpassbarkeit an Veränderungen des Unternehmens und
- Sicherung der langfristigen Drittverwendungsfähigkeit

zu finden.

Ziel ist immer noch, die Rentabilität des Unternehmens als Ganzes zu steigern und damit einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten. Hierbei steht im Rahmen des CREM weniger die einzelne Immobilie als vielmehr die Gesamtheit der Immobilien und Liegenschaften des Unternehmens im Vordergrund.

Die Erfüllung der operativen und strategischen Unternehmensziele kann im Immobilienbereich durch verschiedene Detailaufgaben unterstützt werden, die sich von den o. g. allgemeinen Punkten ableiten:

- Vermeidung von Leerstand (ungenutzt oder überflüssig),
- Erhöhung und Optimierung der Nutzungseffizienz (Auslastung von Infrastrukturen und Energien, Flächennutzung usw.),
- Sicherung von notwendigen Erweiterungsoptionen zu minimalen Kosten,
- Generieren von Cashflow,
- Steuerliche Optimierung bei Ausnutzung der sich bietenden Vorteile,
- Vertragsmanagement und Schaffung von vertraglichen Rahmenbedingungen, welche Folgendes ermöglichen:
 - größtmögliche Flexibilität,
 - minimale Kosten,
 - minimale Haftungen bzw. Verbindlichkeiten,
- Ausgewogene Risikobetrachtung und Vermeidung von Risiken,
- Sicherung von langfristigen Verwertungspotentialen durch möglichst hohe Marktnähe und Drittverwendungsfähigkeit von,
 - gewählttem Standort und,
 - gewählter baulicher Ausführung.

2.3 Projektentwicklung

2.3.1 Begriffsbestimmung der Projektentwicklung

Vor der begrifflichen Eingrenzung der Projektentwicklung ist zu klären, was überhaupt ein Projekt ist. Die DIN 69901-5 (Projektmanagement – Begriffe) definiert ein Projekt als ein

„Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist“⁷.

Bauvorhaben sind somit als Projekte anzusehen.

Unter Projektmanagement (engl.: *project management*) ist nach DIN 69901-5 die „Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten“⁸ zu verstehen. Die Projektentwicklungstätigkeit selbst ist jedoch in keinem Standard und durch keine gesetzliche Regelung beschrieben. Daher fehlen letztendlich auch rechtliche Marktzugangsbeschränkungen.

Durch den Gesetzgeber werden lediglich einzelne Elemente der Projektentwicklung reguliert wie beispielsweise:

- die Vertragsbeziehungen zwischen den Projektbeteiligten (z. B. durch HOAI, VOB, Zivilrecht),
- die Genehmigung des Bauvorhabens (Planungs- und Baurecht),
- die Zulassung bestimmter Bau- und Vertriebstätigkeiten (z. B. nach Makler- und Bauträgerverordnung),
- die Überlassung der Eigentums- oder Nutzungsrechte an den Flächen (Mietrecht, Kaufvertragsrecht).

Daher verwundert es nicht, dass in der Literatur hinsichtlich der begrifflichen Definition der Projektentwicklung recht unklare, unterschiedliche und z. T. auch recht kontroverse Vorstellungen bestehen, die eine einheitliche und klare Umschreibung und Abgrenzung der Projektentwicklungstätigkeit nicht ermöglichen.

Nachstehend sind zwei repräsentative Beispiele aus der gängigen Fachliteratur gegeben.

► **Definition nach Rolf Kyrein** „Aufgabe der Projektentwicklung ist demnach, die technischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen für die Baurechtsschaffung herzustellen.“⁹

► **Definition nach Claus J. Diederichs** „Durch Projektentwicklungen sind die Faktoren Standort, Projektidee und Kapital so miteinander zu kombinieren, dass einzelwirtschaftlich wettbewerbsfähige, arbeitsplatzschaffende und -sichernde sowie gesamtwirtschaftlich, sozial- und umweltverträgliche Immobilienobjekte geschaffen und dauerhaft rentabel genutzt werden können.“¹⁰

Der ersten Definition zufolge kann von einer Projektentwicklung „im engeren Sinn“ gesprochen werden, welche alle Arbeitsbereiche von der Projektidee bis hin zu der Grundstücksakquisition und dem Erhalt einer Baugenehmigung beinhaltet.

⁷ DIN 69901-5 Projektmanagement – Begriffe, Punkt 3.44.

⁸ DIN 69901-5 Projektmanagement – Begriffe, Punkt 3.64.

⁹ Kyrein, R.: Immobilien-Projektmanagement, Projektentwicklung und -steuerung, 1999, S. 79.

¹⁰ Diederichs, C. J.: Immobilienmanagement im Lebenszyklus, 2006, S. 5.

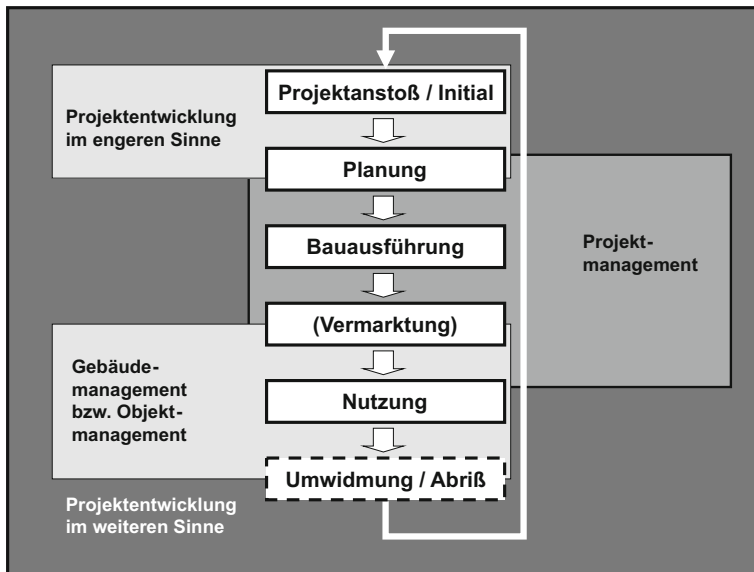


Abb. 2.4 Übersicht der Begriffe

Die zweite Definition umschreibt die Projektentwicklung „im weiteren Sinne“, welche zusätzlich das Bauprojektmanagement und das Gebäudemanagement beinhaltet (siehe Abb. 2.4). Hintergrund dieser Begrifflichkeit ist eine Anlehnung an die Lebenszyklen von Immobilien.

Auf diese begriffliche Unterscheidung beziehen sich viele weitere Veröffentlichungen im Umfeld der Immobilienwirtschaft und insbesondere der Projektentwicklung, z. B. Alda/Hirschner¹¹ und Kochendörfer et al.¹²

2.3.2 Projektentwicklung im Lebenszyklus einer Immobilie

Der Lebenszyklus einer Immobilie kann grundsätzlich in drei Phasen gegliedert werden:

- Entstehung,
- Nutzung,
- Verwertung.

Die Entstehungsphase umfasst die Entwicklung, Planung und Realisierung eines Immobilienprojektes. In der Nutzungsphase wird die Immobilie – wie der Name bereits sagt – genutzt, instandgehalten und instandgesetzt bzw. modernisiert. Die Verwertungs-

¹¹ Vgl. Alda, W.; Hirschner, J.: Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft, 2009, S. 6.

¹² Vgl. Kochendörfer, B.; Liebchen, J. H.; Viering M. G.: Bau-Projektmanagement, 2010, S. 6.

phase umfasst Tätigkeiten wie den Rückbau, Abriss, die Umwidmung oder Umnutzung sowie den Verkauf eines Objektes.

Projektentwicklung – insbesondere die Projektentwicklung im engeren Sinne – findet daher in der Entstehungsphase wie auch der Verwertungsphase einer Immobilie statt.

2.3.3 Begriffliche Einordnung und Begrenzung

Der Inhalt dieses Buches wird sich auf die Projektentwicklung im engeren Sinne konzentrieren. Für die sich daran anschließenden Prozessstufen Baubetreuung und Bauprojektmanagement sei auf die bereits umfangreiche Auswahl an Literatur verwiesen.

Einer gesonderten Betrachtung wird jedoch die Projektentwicklung im Zuge des Verwertungsprozesses von Immobilien unterzogen. Unter den gängigen Begriffen „Revitalisierung“ oder „Re-Development“ kommt der Projektentwicklung bei Bestandsimmobilien gerade im urbanen wie auch im gewerblichen und industriellen Umfeld eine besondere Bedeutung zu.

Wie in den beiden vorangestellten Abschnitten dargestellt, ist die Nutzung des Begriffes „Projekt“ auch in seiner Eingrenzung „im engeren Sinne“ nach wie vor unklar. Eine Vielzahl von Standards, Verordnungen und gesetzlichen Rahmenbedingungen regelt zwar Teilaspekte der Projektentwicklung, jedoch weder abschließend noch einheitlich. Daher soll in Abb. 2.5 der Versuch unternommen werden, die Projektphasen des Bauherren zwei verbreiteten Formen der Strukturierung von Projekten – der HOAI und der AHO – zuzuordnen.

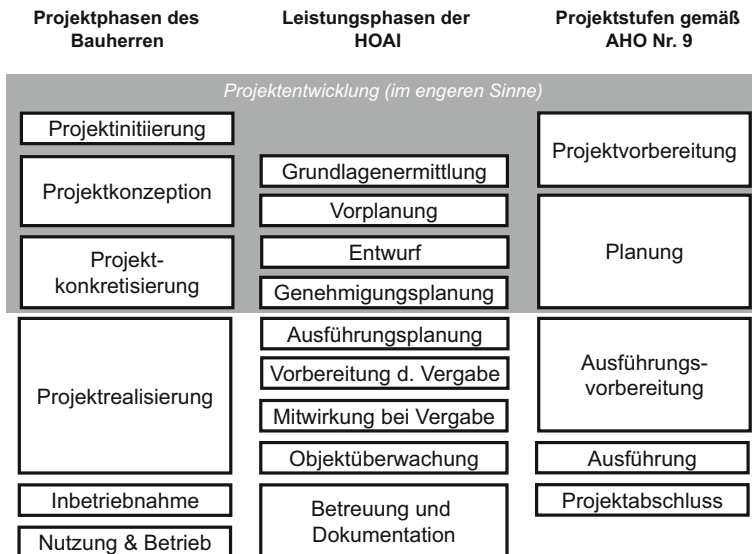


Abb. 2.5 Einordnung der Begriffe

Die HOAI bietet als Honorarordnung für Architekten und Ingenieure neben ihrer originären Funktion als Basis für die Verpreisung von Architekten- und Ingenieurleistungen auch eine weit verbreitete Struktur für Projekte in Form von neun Leistungsphasen. Die Schriftreihe des Ausschusses der Verbände und Kammern für Ingenieure und Architekten für die Honorarordnung hat sich in ihrem Heft Nr. 9 wiederum dem Thema aus der Sicht des Projektmanagements gewidmet und ebenfalls eine fünfstufige Struktur für Projekte vorgeschlagen.

Es wird vorgeschlagen und im Rahmen dieses Buches umgesetzt, dass als Projektentwicklung (im engeren Sinne) die Leistungsphasen 1 bis 4 der HOAI – einschließlich einer vorausgehenden Initiierungphase – sowie die Projektstufen 1 bis 2 der AHO Nr. 9 anzusehen sind.¹³

2.3.4 Grundlagen der Projektentwicklung

2.3.4.1 Ziel der Projektentwicklung

Das zentrale Ziel der Projektentwicklung ist es, eine Wertsteigerung der Liegenschaft – als Grundstück oder als Bauwerk – herbeizuführen.

Im Zuge des Projektentwicklungsprozesses gilt es dabei, sämtliche Potentiale zur Wertsteigerung aufzuzeigen. Hierfür sind die jeweiligen Chancen und Risiken zu analysieren und abzuwägen, um somit letztendlich die angemessenen Wertsteigerungspotentiale zu heben.

2.3.4.2 Umfeld und Rolle des Projektentwicklers

Das professionelle Umfeld des Projektentwicklers ist äußerst vielschichtig und komplex (siehe Abb. 2.6). Es setzt sich aus verschiedenen Rahmenbedingungen zusammen:

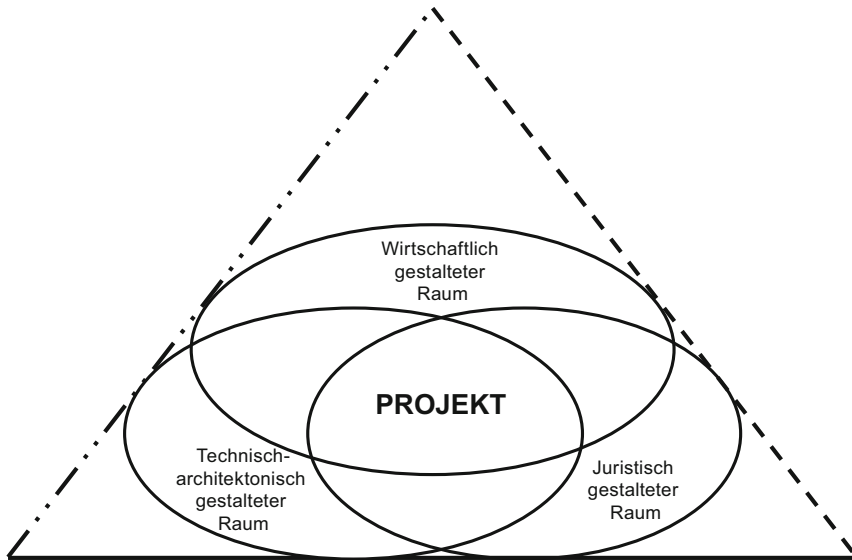
- technische und architektonische Rahmenbedingungen,
- wirtschaftliche Rahmenbedingungen,
- rechtliche Rahmenbedingungen.

Dabei ist zu beachten, dass jede der o. g. Rahmenbedingungen selbst Anforderungen und Einschränkungen für das Projekt mit sich bringt.

Kleinere Projekte haben ebenfalls eine Vielzahl von Interessengruppen (engl.: *stakeholder*) vorzuweisen, wie beispielsweise:

- die Behörden (Träger der Planungshoheit),
- die Banken,
- die Nachbarschaft bzw. die Öffentlichkeit,
- die letztendlichen Nutzer (bei Corporates die internen Nutzer, z. B. Geschäftsbereiche),
- die Grundstückseigentümer.

¹³ AHO-Schriftenreihe Nr. 9, 2009, S. 5.



Wirtschaftlich limitierende Bedingungen

Technisch-architektonisch limitierende Bedingungen

Rechtlich limitierende Bedingungen



Abb. 2.6 Einflussfaktoren und Gestaltungsräume¹⁴

Ein Arbeiten in diesem Umfeld erfordert ein hohes Maß an Beharrlichkeit, Konsensfähigkeit und Kreativität, da nur in den seltensten Fällen alle Stakeholder das Projekt gleichartig beurteilen und einhellig befürworten. Üblicherweise sind Dissens und Konflikte rein aufgrund unterschiedlicher Sichtweisen und Interessen – ökonomisch, ökologisch wie auch sozial und kulturell – logisch und somit vorprogrammiert (Abb. 2.7).

In diesem Spannungsfeld agieren Projektentwickler oft nicht nur als treibende Kraft für das Projekt, sondern auch als Vermittler zwischen den verschiedensten Berufsgruppen wie Wirtschaftlern, Juristen, Architekten und Ingenieuren sowie letztendlich den Bauausführenden (siehe Abb. 2.8).

Daher werden vom Projektentwickler technische, kaufmännische wie auch juristische Fähigkeiten in etwa gleichem Maße gefordert. Darüber hinaus sind Koordinationsgeschick, Management Skills und häufig politisches Verständnis gefragt.

¹⁴ In Anlehnung an Kyrein, R.: Immobilien-Projektmanagement, Projektentwicklung und -steuerung, 1997, S. 80.

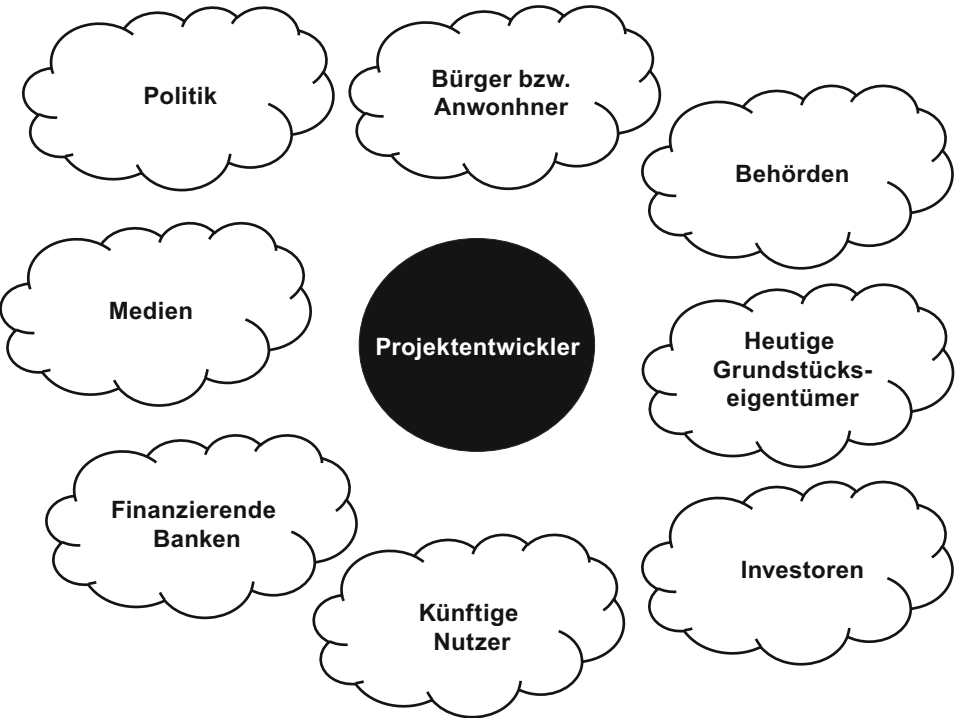


Abb. 2.7 Umfeld des Projektentwicklers (Stakeholderperspektive)

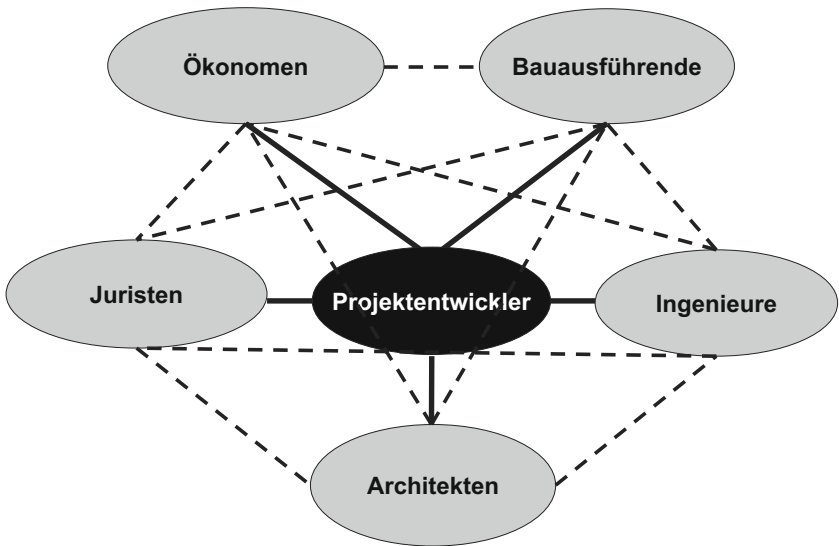


Abb. 2.8 Umfeld des Projektentwicklers (Qualifikationsperspektive)

2.3.4.3 Projektentwicklungsprozess

Der Prozess einer Entwicklung von Immobilienprojekten – dem Ansatz der Projektentwicklung im engeren Sinne folgend – lässt sich in drei wesentliche Abschnitte unterteilen:

- Projektinitiierung,
- Projektkonzeption,
- Projektkonkretisierung.

Als Projektinitiierung wird im Wesentlichen die Findungsphase eines Projektes bezeichnet. Hier werden die Rahmenbedingungen für das Projekt definiert und die ersten Grundlagen ermittelt. Die Projektkonzeption besteht in ihrem Kern aus der Machbarkeitsstudie. Die Projektkonkretisierung umfasst alle Maßnahmen bis zum Beginn der Projektrealisierung.

Die Projektrealisierung wie auch die nachfolgende Vermarktung, als Bestandteile einer Projektentwicklung im weiteren Sinne, werden hier bewusst ausgeklammert.

Der gesamte Projektentwicklungsprozess ist nach den drei vorgenannten Abschnitten gegliedert und zusammen mit deren wesentlichen Unterpunkten in Abb. 2.9 als Übersicht

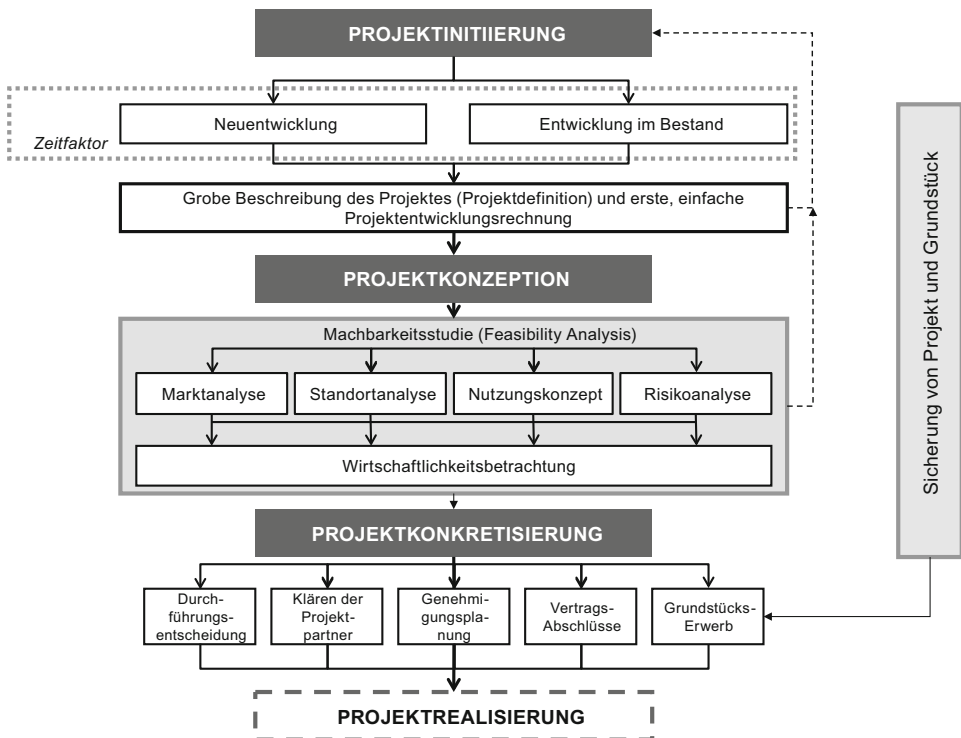


Abb. 2.9 Projektentwicklungsprozess¹⁵

¹⁵ In Anlehnung an Schulte, K. W.; Bone-Winkel, S.: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2002, S. 40.

dargestellt. Auf die einzelnen Phasen wird in den folgenden Kapiteln detailliert eingegangen.

2.4 Projektentwicklung im Corporate Real Estate Management

Die Abb. 2.1 vergleicht lediglich die Betreuungsprozesse im Immobilienmanagement. Die Beschaffungs- und Verwertungsprozesse wurden der Einfachheit halber ausgeblendet.

Grundsätzlich wird die Projektentwicklung als einer von mehreren wesentlichen Bausteinen des betrieblichen Immobilienmanagements gesehen (siehe Abb. 2.10). Der Lebenszyklus einer Immobilie ist über die drei Stufen „Entstehen – Nutzen – Verwerten“ abgesteckt. Daraus leiten sich die drei deckungsgleichen immobilienwirtschaftlichen Managementprozesse „Beschaffen – Betreuen – Verwerten“ ab.

Die strategische Managementebene des Portfoliomanagements umfasst den immobilienwirtschaftlichen Prozess in seinem vollen Umfang von der Beschaffung über die Betreuung bis hin zur Verwertung. Die taktisch-operativen Tätigkeiten des Betreuens bzw. Bewirtschaftens von Immobilien werden durch das Asset Management, das Property Management sowie das Gebäudemanagement abgebildet.

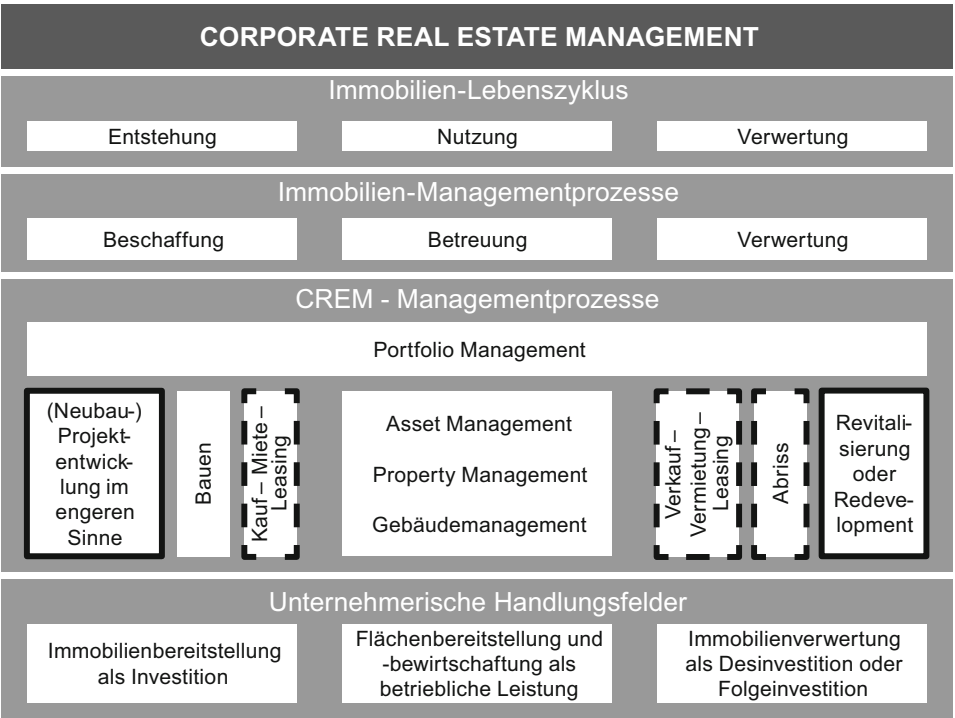


Abb. 2.10 Übersicht Corporate Real Estate Management

Eine Projektentwicklung findet lediglich im Beschaffungs- und Verwertungsprozess statt. Zwischen der Neuentwicklung einer Immobilie (Neubau) einerseits und der Entwicklung im Bestand andererseits im Sinne einer Revitalisierung oder eines vollständigen Redevelopments eines Gebäudes oder gar eines gesamten Areals bestehen kaum Unterschiede.

Letztere zielen auf eine umfangreiche, wenn nicht sogar vollständige Anpassung oder Änderung der bisherigen Nutzungen. Umbauten im Bestand im Sinne der weitestgehenden Fortführung bestehender Nutzungen sind als Planungs- und Bautätigkeiten der o. g. Betreuungsprozesse einzuordnen.

Im Rahmen dieses Buches werden die Prozesse, Analysen, Methoden und Berechnungen der Entwicklung von betrieblichen Immobilien beschrieben. Dabei werden die Ausführungen auf Projektentwicklungen im engeren Sinne für Neubauten (Beschaffung) und der Revitalisierung bzw. des Redevelopments von Bestandsliegenschaften (Verwertung) fokussiert.

Diese Bereiche sind in der Abb. 2.10 dick umrandet. Des Weiteren wird auf tangierende Themen – in Abb. 2.10 gestrichelt umrandet – in verschiedenen Abschnitten des Buches eingegangen.

Entwicklung betrieblicher Immobilien
Beschaffung und Verwertung von Immobilien im
Corporate Real Estate Management
Glatte, Th.
2014, XXIII, 344 S. 87 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-05686-5