

**Band 44**

Philip Hofmann

# **Immobilien- Projektent- wicklung als Dienstleistung für institutio- nelle Auftrag- geber**



International Real Estate Business School  
Universität Regensburg

## **Schriften zur Immobilienökonomie**

Hrsg.: Prof. Dr. Karl-Werner Schulte  
Prof. Dr. Stephan Bone-Winkel



Rudolf Müller

## **GELEITWORT**

Die Branchenstruktur im Bereich Projektentwicklung hat sich in den letzten Jahren stark gewandelt. Bedingt durch eine geringere Flächennachfrage und erschwerten Zugang zu Eigen- und Fremdkapital ist der Typus des Trader-Developers zurückgegangen während verstärkt Investor-Developer und Service-Developer das Feld übernommen haben. Diese kooperativen Formen der Entwicklung sind bis dato jedoch kaum wissenschaftlich untersucht. Auch die Änderungen des Immobilieninvestmentmarktes in Deutschland erzeugten einen deutlich höheren Bedarf an Entwicklungsdienstleistungen. Während institutionelle Investoren in Deutschland traditionell stark integriert waren und eigene Bau-, Verwaltungs- und Vermietungsabteilungen unterhielten, werden die Funktionen heute verstärkt ausgelagert. Und auf den starken Zustrom ausländischer Investoren, die in Deutschland keine Betriebsstätte unterhalten und externe Asset Manager als sog. operative Plattform beauftragen, reagiert der Markt zunehmend durch Neu- und Ausgründung von Service-Einheiten, die neben Asset Management auch Entwicklungsaufgaben übernehmen.

Der Autor Philip Hofmann hat mit dem Thema „Immobilien-Projektentwicklung als Dienstleistung für institutionelle Auftraggeber“ ein interessantes und aktuelles Gebiet mit hoher praktischer Relevanz gewählt. Auf der Grundlage und in Weiterentwicklung von Untersuchungen des Projektentwicklungsmarktes durch Fischer, Zimmermann und Isenhöfer hat der Autor Forschungsfragen aufgestellt, die interdisziplinär geprägt sind und deren Beantwortung eine tiefgehende Beschäftigung mit den Wertschöpfungsbeiträgen der am Planungs- und Bauprozess beteiligten Akteure voraussetzt. Im Kern verfolgt der Autor das Ziel, ein kundenorientiertes und den gewandelten Branchenverhältnissen entsprechendes Dienstleistungsmodell für das Angebot von Projektentwicklung durch „Professional Service Firms“ aufzustellen. Dabei konzentriert er sich auf Developer geringer bis mittlerer Leistungstiefe, die eine Kapitalbeteiligung an Projekten von max. 5% anstreben (in Abgrenzung zum Trader-Developer).

Mit der Betrachtung der Projektentwicklung als Dienstleistung greift der Verfasser eine der zentralen und zugleich komplexen Fragestellungen der Immobi-

lienökonomie auf, nämlich der Definition, Abgrenzung und Bewertung von Leistungsbeziehungen zwischen den einzelnen Unternehmen, die an der Entwicklung einer Immobilie beteiligt sind. Die besonderen Gutseigenschaften der Immobilie und die Interdisziplinarität der Aufgabe erforderten die intensive Auseinandersetzung mit den Prozessen und der Organisation der Projektentwicklung.

Mit der Arbeit, die von der Universität Regensburg als Dissertation angenommen wurde, werden die Anforderungen und Grenzen der agenturkostenminimalen Gestaltung und Vergabe von Entwicklungsleistungen modellhaft vorgestellt. Hier gelingt es dem Autor, innovative und praxisgerechte Vorschläge zur Strukturierung von Entwicklungsaufträgen zu formulieren.

Die Ergebnisse der Arbeit sind höchst interessant für die weitere Forschung und gleichzeitig auch für ihre praktische Anwendung bei Entwicklern und ihren Auftraggebern. Aber nicht nur Entwickler dürften von den Erkenntnissen profitieren, sondern auch die Träger angrenzender Leistungsbereiche (insbesondere Planer, Projektsteuerer, Asset Manager), die über eine Erweiterung ihres Leistungsspektrums und die Optimierung der Schnittstellen zur Entwicklung nachdenken. In diesem Sinne wünschen wir der Arbeit in Wissenschaft und Praxis eine positive Aufnahme.

**Prof. Dr. Stephan Bone-Winkel**

**Prof. Dr. Wolfgang Schäfers**

**Prof. Dr. Karl-Werner Schulte HonRics**

IREBS Institut für Immobilienwirtschaft

UNIVERSITÄT REGensburg

Berlin, November 2007

## VORWORT

Die vorliegende Arbeit entstand in der Zeit von 2003 bis 2006 während meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Assistent an der damaligen Niederlassung der ebs Immobilienakademie in Berlin. Abgeschlossen wurde die Arbeit im Sommer 2007 am IREBS Institut für Immobilienwirtschaft der Universität Regensburg.

Mein besonderer Dank gilt an dieser Stelle meinem Doktorvater, Herrn Professor Dr. Stephan Bone-Winkel, der die Anregung zu diesem Thema gab und die Fertigstellung der Arbeit in vielfältiger Weise gefördert hat. Er hat mich in meinem akademischen und beruflichen Werdegang bereits während des Studiums unterstützt und mir meinem Weg in die Projektentwicklung als dem faszinierendsten Berufsfeld der Immobilienwirtschaft bereitet.

Herrn Professor Dr. Wolfgang Schäfers möchte ich für die Übernahme des Zweitgutachtens und seine kritischen Anregungen danken. Mein Dank gilt auch meinem akademischen Lehrer, Professor Dr. Karl-Werner Schulte, an dessen Lehrstuhl ich bereits während des Studiums als studentische Hilfskraft in den akademischen Lehr- und Forschungsbetrieb eingebunden war. Er vermittelte mir die Leidenschaft für die Immobilienökonomie und weckte in mir schon früh die Freude am wissenschaftlichen Arbeiten.

Bedanken möchte ich mich des Weiteren bei dem Team der ebs Immobilienakademie in Berlin. Hervorheben möchte ich hierbei insbesondere Frau Dr. Barbara Pierschke, die mir als damalige Leiterin der Niederlassung wertvolle Anregungen und Denkanstöße gegeben hat und uns wissenschaftlichen Assistenten immer als Ratgeber zur Seite stand.

Allen Interviewpartnern möchte ich für Ihre Gesprächsbereitschaft danken. Großer Dank gebührt Herrn Dr. Carsten Fischer, der mit seinen Anmerkungen als versierter Gesprächspartner maßgeblich zum Praxisbezug dieser Arbeit beigetragen hat.

Besonders herzlicher Dank gebührt meinen Eltern, denen ich diese Arbeit widme. Ihre uneingeschränkte Förderung meiner Ausbildung und ihre Unterstützung hat die Anfertigung der vorliegenden Arbeit erst ermöglicht.

Frankfurt am Main, November 2007

Philip Hofmann

## Inhaltsübersicht

<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung und Zielsetzung .....	1
1.2 Theoretischer Bezugsrahmen und Forschungsmethodik .....	4
1.3 Abgrenzung und Gang der Untersuchung.....	11
<b>2. Begriffliche und theoretische Grundlagen.....</b>	<b>17</b>
2.1 Grundlagen der Projektentwicklung.....	17
2.2 Grundlagen des Dienstleistungsmanagements.....	57
2.3 Theoretische Grundlagen.....	75
<b>3. Operationalisierung, Einordnung und modulares Leistungsspektrum der Projektentwicklung als Dienstleistung.....</b>	<b>87</b>
3.1 Operationalisierung der Projektentwicklung als Dienstleistung .....	87
3.2 Einordnung der Projektentwicklungsleistung im Planungs- und Bauprozess .....	107
3.3 Modulares Leistungsspektrum für die Projektentwicklung als Dienstleistung.....	131
3.4 Zwischenfazit .....	168
<b>4. Determinanten, Gestaltungselemente und Anwendungsbeispiele für die Projektentwicklung als Dienstleistung .....</b>	<b>169</b>
4.1 Determinanten der Nachfrage für die Projektentwicklung als Dienstleistung.....	169
4.2 Gestaltungselemente der Delegationsbeziehung zwischen Auftraggeber und Projektentwickler.....	192
4.3 Anwendungsbeispiele für die Projektentwicklung als Dienstleistung.....	234
<b>5. Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>249</b>

**Inhaltsverzeichnis**

<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>XIII</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>XVI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>XVII</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung und Zielsetzung .....	1
1.2 Theoretischer Bezugsrahmen und Forschungsmethodik .....	4
1.3 Abgrenzung und Gang der Untersuchung.....	11
<b>2. Begriffliche und theoretische Grundlagen.....</b>	<b>17</b>
2.1 Grundlagen der Projektentwicklung .....	17
2.1.1 Begriffsbestimmung der Projektentwicklung.....	18
2.1.1.1 Definition der Projektentwicklung.....	18
2.1.1.2 Merkmale der Projektentwicklung .....	20
2.1.2 Dimensionen der Projektentwicklung.....	29
2.1.2.1 Zielsetzung von Projektentwicklern.....	30
2.1.2.2 Leistungsbreite von Projektentwicklern.....	33
2.1.2.3 Leistungstiefe von Projektentwicklern .....	38
2.1.2.4 Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes .....	42
2.1.3 Projektentwicklung im Strukturwandel .....	43
2.1.3.1 Historische Entwicklung der Projektentwicklung .....	43
2.1.3.2 Analyse der aktuellen Rahmenbedingungen für die Projektentwicklung.....	48
2.1.3.3 Reaktionsalternativen für Projektentwicklungsunternehmen .....	55
2.2 Grundlagen des Dienstleistungsmanagements.....	57
2.2.1 Merkmale von Dienstleistungen.....	58
2.2.1.1 Begriffsbestimmung von Dienstleistungen.....	58
2.2.1.2 Systematisierung von Dienstleistungen .....	60
2.2.1.3 Professional Service Firms .....	64
2.2.2 Entwicklung von Dienstleistungen .....	66
2.2.2.1 Service Engineering.....	66

2.2.2.2 Vorgehensmodelle zur Dienstleistungsentwicklung .....	68
2.2.2.3 Modularisierung als Gestaltungsmethodik .....	70
2.3 Theoretische Grundlagen.....	75
2.3.1 Rahmenfunktion der Immobilienökonomie.....	75
2.3.2 Der ressourcenorientierte Ansatz als Element des Bezugsrahmens.....	76
2.3.2.1 Grundlagen des ressourcenorientierten Ansatzes .....	76
2.3.2.2 Bedeutung von Kernkompetenzen.....	78
2.3.3 Die Agenturtheorie als Element des Bezugsrahmens.....	80
2.3.3.1 Grundlagen der Agenturtheorie .....	80
2.3.3.2 Informationsasymmetrien und Gestaltungsempfehlungen .....	82
2.3.4 Implikationen für die Gestaltung der Projektentwicklung als Dienstleistung .....	85
<b>3. Operationalisierung, Einordnung und modulares Leistungsspektrum der Projektentwicklung als Dienstleistung.....</b>	<b>87</b>
3.1 Operationalisierung der Projektentwicklung als Dienstleistung .....	87
3.1.1 Charakteristika der Projektentwicklung als Dienstleistung .....	88
3.1.2 Risiko-Renditeprofil der Projektentwicklung als Dienstleistung .....	91
3.1.2.1 Eingeschränkte Risikoteilung.....	91
3.1.2.2 Eingeschränkte Gewinnbeteiligung.....	94
3.1.3 Geschäftsfeld der Projektentwicklung als Dienstleistung .....	97
3.1.3.1 Angebot durch Projektentwicklungsunternehmen.....	98
3.1.3.2 Angebot durch weitere Immobiliendienstleister.....	101
3.1.3.3 „Inhouse“-Projektentwicklung des Auftraggebers .....	105
3.1.4 Notwendigkeit zur Bestimmung der Projektentwicklungsleistung.....	105
3.2 Einordnung der Projektentwicklungsleistung im Planungs- und Bauprozess .....	107
3.2.1 Bestehende Einordnungen von Projektentwicklungsleistungen im Planungs- und Bauprozess.....	107
3.2.1.1 Technisch geprägte Einordnungen .....	108
3.2.1.2 Interdisziplinär geprägte Einordnungen .....	114
3.2.1.3 Zusammenfassende Bewertung der Einordnungen...	118
3.2.2 Modulbasierter Ansatz zur Erfassung von Projektentwicklungsleistungen.....	120

3.2.2.1	Entwicklungsmanagement.....	123
3.2.2.1.1	Managementleistungen.....	124
3.2.2.1.2	Entwicklungsleistungen.....	126
3.2.2.2	Ergänzende Leistungen in der Projektentwicklung ....	127
3.2.2.2.1	Planungsleistungen .....	127
3.2.2.2.2	Projektsteuerungsleistungen.....	128
3.2.2.2.3	Juristische Leistungen .....	130
3.2.2.2.4	Spezialisierte Beratungsleistungen.....	130
3.3	Modulares Leistungsspektrum für die Projektentwicklung als Dienstleistung.....	131
3.3.1	Machbarkeitsstudie.....	134
3.3.1.1	Voruntersuchung .....	135
3.3.1.2	Standort- und Marktanalyse.....	135
3.3.1.3	Objektanalyse .....	138
3.3.1.4	Wirtschaftlichkeitsanalyse.....	140
3.3.1.5	Analyse der Nutzungskonzeption .....	143
3.3.1.6	Risikoanalyse .....	144
3.3.2	Nutzungskonzeption .....	145
3.3.2.1	Projektidee.....	146
3.3.2.2	Funktionales Konzept .....	147
3.3.2.3	Planungskonzept .....	148
3.3.2.4	Realisierungskonzept .....	150
3.3.3	Grundstücksakquisition.....	150
3.3.3.1	Akquisitionsprüfung .....	151
3.3.3.2	Grundstückssicherung .....	152
3.3.4	Baurechtschaffung.....	153
3.3.4.1	Schaffung von Bauplanungsrecht.....	154
3.3.4.2	Schaffung von Bauordnungsrecht .....	156
3.3.5	Finanzierung.....	157
3.3.5.1	Finanzierungskonzept.....	158
3.3.5.2	Finanzierungsverhandlungen .....	159
3.3.6	Projektrealisierung.....	159
3.3.6.1	Ausschreibung und Vergabe .....	161
3.3.6.2	Projektleitung und Controlling.....	162
3.3.7	Vermarktung .....	163
3.3.7.1	Marketing.....	164

3.3.7.2 Vermietung .....	165
3.3.8 Investment .....	166
3.3.8.1 Exit-Strategie .....	166
3.3.8.2 Transaktionsbegleitung.....	167
3.4 Zwischenfazit .....	168
<b>4. Determinanten, Gestaltungselemente und Anwendungsbeispiele für die Projektentwicklung als Dienstleistung .....</b>	<b>169</b>
4.1 Determinanten der Nachfrage für die Projektentwicklung als Dienstleistung.....	169
4.1.1 Beurteilung des Nachfragepotentials .....	171
4.1.1.1 Nachfrage durch Institutionelle Investoren.....	172
4.1.1.2 Nachfrage durch Unternehmen.....	179
4.1.1.3 Nachfrage durch weitere Akteure .....	182
4.1.2 Bestimmung von Beauftragungsvarianten .....	183
4.1.2.1 Beauftragung von Modulen.....	184
4.1.2.2 Beauftragung von Modulpaketen.....	186
4.1.2.3 Umfassender Projektentwicklungsauflag .....	188
4.1.3 Nachfrager-Beauftragungsvarianten-Matrix .....	190
4.2 Gestaltungselemente der Delegationsbeziehung zwischen Auftraggeber und Projektentwickler.....	192
4.2.1 Gestaltung der Auftragsakquisition .....	194
4.2.1.1 Projektentwicklerwettbewerb .....	195
4.2.1.2 Weitere Akquisitionsstrategien.....	198
4.2.2 Gestaltung des Projektentwicklungsvertrages .....	198
4.2.2.1 Rechtsnatur des Projektentwicklungsvertrages .....	199
4.2.2.2 Inhalte und Aufbau des Projektentwicklungs- vertrages.....	201
4.2.3 Gestaltung der Organisation.....	203
4.2.4 Gestaltung der Interaktion .....	206
4.2.4.1 Projektcontrolling und Reporting.....	206
4.2.4.2 Mitwirkung des Auftraggebers .....	208
4.2.5 Gestaltung der Vergütung.....	209
4.2.5.1 Honorarmenü und -kombinationen .....	213
4.2.5.2 Zeithonorar .....	215
4.2.5.3 Pauschalhonorar.....	217

4.2.5.4 Projektentwicklungsfee .....	218
4.2.5.4.1 Struktur der Projektentwicklungsfee .....	218
4.2.5.4.2 Bemessung der Projektentwicklungsfee ...	220
4.2.5.5 Promote-Regelung.....	227
4.2.5.6 Kapitalbeteiligung .....	232
4.3 Anwendungsbeispiele für die Projektentwicklung als Dienstleistung.....	234
4.3.1 Anwendungsbeispiel ‚Projektstudie‘ .....	235
4.3.1.1 Ausgangssituation .....	235
4.3.1.2 Grundstruktur der Beauftragung .....	236
4.3.1.3 Beauftragte Leistungsmodule .....	237
4.3.1.4 Ablauf der Dienstleistung.....	237
4.3.1.5 Vergütung des Dienstleisters.....	238
4.3.2 Anwendungsbeispiel ‚Umfassender Projektentwicklungsaufltrag‘ .....	239
4.3.2.1 Ausgangssituation .....	239
4.3.2.2 Grundstruktur der Beauftragung .....	241
4.3.2.3 Beauftragte Leistungsmodule .....	242
4.3.2.4 Ablauf der Dienstleistung.....	244
4.3.2.5 Vergütung des Dienstleisters.....	245
<b>5. Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>249</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>255</b>
<b>Interviewverzeichnis.....</b>	<b>289</b>
<b>Gesetzes- und Verordnungsverzeichnis.....</b>	<b>297</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>299</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Theoretischer Bezugsrahmen der Arbeit .....	6
Abbildung 2: Übersicht der Interviewpartner in den beiden Forschungsstufen .....	8
Abbildung 3: Analyserahmen nach Lamnek .....	11
Abbildung 4: Aufbau und Gang der Untersuchung .....	15
Abbildung 5: Konstituierende Elemente der Projektentwicklung.....	20
Abbildung 6: Phasenmodell des Projektentwicklungsprozesses nach Bone- Winkel.....	22
Abbildung 7: Projektentwicklung im Lebenszyklus einer Immobilie .....	24
Abbildung 8: Wertschöpfungsbausteine im Projektentwicklungsprozess .....	26
Abbildung 9: Akteure in der Projektentwicklung.....	28
Abbildung 10: Typologisierung nach Immobilienart .....	33
Abbildung 11: Projektentwickler nach Leistungstiefe.....	39
Abbildung 12: Untersuchungsgegenstand.....	42
Abbildung 13: Einflussfaktoren auf Projektentwicklungsaktivitäten.....	48
Abbildung 14: Index des Büroflächenumsatzes und -leerstandes .....	49
Abbildung 15: Entwicklung des Einzelhandelsumsatzes .....	50
Abbildung 16: Gestaltungsdimensionen von Dienstleistungen .....	60
Abbildung 17: Leistungstypologien für Dienstleistungen .....	61
Abbildung 18: Informationsökonomische Typologie von Dienstleistungen .....	63
Abbildung 19: Dienstleistungstypologie auf der Grundlage von Komplexitätsdimensionen.....	63
Abbildung 20: Service Engineering-Rahmenkonzept .....	68
Abbildung 21: Idealtypisches Vorgehensmodell für die systematische Dienstleistungsentwicklung.....	70
Abbildung 22: Ebenen des Service Engineering für die Modularisierung .....	72
Abbildung 23: Kompetenz-Produkt-Matrix .....	79
Abbildung 24: Informationsasymmetrien und Gestaltungsempfehlungen.....	82
Abbildung 25: Charakteristika der Projektentwicklung als Dienstleistung.....	88
Abbildung 26: ,Risk-Reward'-Struktur aus Perspektive des Projektentwicklers.....	92
Abbildung 27: Begrenzte Risikoübertragung bei der Projektentwicklung als Dienstleistung .....	93
Abbildung 28: Abgrenzung mittels Verteilung der Einkünfte aus dem Netto- Verkaufspreis von Projekten.....	94

Abbildung 29: Selbstverständnis von Projektentwicklungsunternehmen .....	99
Abbildung 30: Leistungen nach HOAI.....	109
Abbildung 31: Leistungen nach AHO.....	111
Abbildung 32: Projektentwicklung im weiteren Sinne nach Diederichs.....	112
Abbildung 33: Projektentwicklungsleistungen im engeren Sinne nach Diederichs.....	113
Abbildung 34: Leistungsmatrix nach Kyrein.....	114
Abbildung 35: Funktionsmatrix für Projektentwicklungsleistungen nach May/Eschenbaum/Breitenstein .....	115
Abbildung 36: Projektentwicklungsleistungen nach Fischer .....	116
Abbildung 37: Projektentwicklungsleistungen nach Sabary.....	117
Abbildung 38: Projektentwicklungsverständnis von Schäfer/Conzen .....	118
Abbildung 39: Ebenen der Leistungsdekomposition.....	121
Abbildung 40: Leistungsverständnis im Rahmen der Arbeit .....	123
Abbildung 41: Übersicht der Wertschöpfungsmodule für die Projektentwicklung als Dienstleistung.....	133
Abbildung 42: Elemente des Moduls Machbarkeitsstudie .....	134
Abbildung 43: Inhalte der Standort- und Marktanalyse.....	136
Abbildung 44: Inhalte der Wirtschaftlichkeitsanalyse.....	140
Abbildung 45: Elemente des Moduls Nutzungskonzeption.....	145
Abbildung 46: Elemente des Moduls Grundstücksakquisition .....	151
Abbildung 47: Elemente des Moduls Baurechtschaffung .....	154
Abbildung 48: Elemente des Moduls Finanzierung .....	158
Abbildung 49: Elemente des Moduls Projektrealisierung.....	160
Abbildung 50: Elemente des Moduls Vermarktung.....	163
Abbildung 51: Elemente des Moduls Investment.....	166
Abbildung 52: Potentielle Nachfrager von Projektentwicklungsdiensleistungen .....	171
Abbildung 53: Module bei der Beauftragung einer ‚Projektstudie‘ .....	186
Abbildung 54: Module bei der Beauftragung der ‚Qualifizierung von Grundstücken/Objekten‘ .....	187
Abbildung 55: Module bei der Beauftragung des ‚Refurbishment von Bestandsgebäuden‘ .....	188
Abbildung 56: Module bei der Variante ‚Umfassender Projektentwicklungsaufltrag‘ .....	189
Abbildung 57: Nachfrager-Beauftragungsvarianten-Matrix.....	191
Abbildung 58: Senkung der Agenturkosten durch Gestaltungselemente der Delegationsbeziehung .....	193

Abbildung 59: Einlinienorganisation für die Projektentwicklung als Dienstleistung .....	204
Abbildung 60: Stablinienorganisation mit funktionalem Weisungsrecht für die Projektentwicklung als Dienstleistung .....	205
Abbildung 61: Honorarmenü für die Projektentwicklung als Dienstleistung ....	213
Abbildung 62: Empfehlungen zur Kombination von Honorarbestandteilen.....	214
Abbildung 63: Beispielhafte Entlohnungsfunktion der Projektentwicklungsfee .....	219
Abbildung 64: Gewichtung der Honorarbestandteile .....	221
Abbildung 65: Auftraggeberabhängige Promote-Strukturen .....	230
Abbildung 66: Beispielhafte Gewinn- und Verlustbeteiligung des Projektentwicklers.....	233
Abbildung 67: Struktur bei der Beauftragung einer Projektstudie .....	236
Abbildung 68: Leistungsmodule im Anwendungsbeispiel Projektstudie .....	237
Abbildung 69: Struktur bei der Variante „Umfassender Projektentwicklungsauflag“.....	242
Abbildung 70: Leistungsmodule im Anwendungsbeispiel ,Umfassender Projektentwicklungsauflag' .....	243

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1:	Monats- und Tagesverrechnungssätze für projektbezogene Einsatzzeiten in der Projektsteuerung .....	216
Tabelle 2:	Honorare für Projektentwicklungsleistungen nach Bone-Winkel/Fischer .....	222
Tabelle 3:	Projektentwicklungsfee für die Beauftragungsvariante ‚Qualifizierung‘ .....	223
Tabelle 4:	Projektentwicklungsfee für die Beauftragungsvariante ‚Refurbishment‘ .....	225
Tabelle 5:	Projektentwicklungsfee für die Beauftragungsvariante ‚Umfassender Projektentwicklungsauftrag‘ .....	226
Tabelle 6:	Angebotskalkulation für das Pauschalhonorar ‚Projektstudie‘ .....	239
Tabelle 7:	Rahmendaten des Projektes .....	241
Tabelle 8:	Projektentwicklungsfee des Anwendungsbeispiels.....	245
Tabelle 9:	Promote des Projektentwicklers .....	246

## Abkürzungsverzeichnis

AfA	Absetzung für Abnutzung
AG	Aktiengesellschaft
AHO	AHO Ausschuss der Verbände und Kammern der Ingenieure und Architekten für die Honorarordnung e. V.
APUC	Agreement to Purchase upon Completion
BauGB	Baugesetzbuch
BauNVO	Baunutzungsverordnung
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMVBS	Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung
BGF	Brutto-Grundfläche
CREM	Corporate Real Estate Management
DEGI	Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds
Dekra	Deutscher Kraftfahrzeug-Überwachungsverein e. V.
DCF	Discounted Cash Flow
DIN	Deutsches Institut für Normung e. V.
EK	Eigenkapital
FFO	Funds from Operations
FK	Fremdkapital
FM	Facilities Management
GDV	Gesamtverband der deutschen Versicherungswirtschaft e. V.
gif	Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung e. V.
GMP	Garantierter Maximum Preis
GP	Generalplaner
GRZ	Grundflächenzahl
GFZ	Geschossflächenzahl
GU	Generalunternehmer
GU	Generalübernehmer
HNWI	High Net Worth Individual
HOAI	Honorarordnung für Architekten und Ingenieure
IAO	Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation
IT	Informationstechnologie

ISO	International Organization for Standardization
IRR	Internal Rate of Return
JV	Joint Venture
KAG	Kapitalanlagegesellschaft
LACER	Leipzig Annual Civil Engineering Report
MF	Mietfläche
NBP	Nutzerbedarfsprogramm
NIÖ	Neue Institutionenökonomik
NPC	Non Property Company
NPL	Non-performing Loan
NREI	National Real Estate Investor
PE	Projektentwicklung
PPP	Public Private Partnership
PR	Public Relations
PREM	Public Real Estate Management
REIT	Real Estate Investment Trust
SAUS	School for Advanced Urban Studies
StoMa	Standort- und Marktanalyse
USP	Unique Selling Proposition
VDI	Verein Deutscher Ingenieure e.V.
VOB	Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen
VoFi	Vollständiger Finanzplan
VOL	Verdingungsordnung für Leistungen
VOF	Verdingungsordnung für freiberufliche Leistungen
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
zfbf	Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZIÖ	Zeitschrift für Immobilienökonomie

## 1. Einleitung

### 1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Das Geschäftsfeld der Projektentwicklung<sup>1</sup> von Gewerbeimmobilien befindet sich in einem Strukturwandel, der auf die anhaltend schlechten marktbezogenen Rahmenbedingungen der vergangenen Jahre und die durch Basel II ausgelöste Verknappung von Fremdkapitalmitteln zurückzuführen ist.<sup>2</sup> Darüber hinaus hat die zunehmende Internationalisierung und Institutionalisierung der deutschen Immobilienwirtschaft zur Folge, dass erhebliche Anforderungen an die Professionalität von Projektentwicklern gestellt werden.<sup>3</sup>

An die Stelle von klassischen Projektentwicklungen, die von unternehmerisch agierenden Developern im eigenen Risiko und zumeist spekulativ durchgeführt wurden, treten zunehmend alternative Projektentwicklungsformen. Dabei handelt es sich zum einen um kooperative Formen, bei denen Projekte auf Basis von Partnerschaften zwischen Developer und externen, zumeist institutionellen Kapitalgebern, durchgeführt werden. Zum anderen bietet sich Developern die Alternative, ihre Projektentwicklungsleistungen als Dienstleistungen für eine Reihe von institutionellen Auftraggebern anzubieten.<sup>4</sup>

Das Geschäftsfeld „Projektentwicklung als Dienstleistung“ verspricht grundsätzlich ein erhebliches Potential in drei Bereichen. Erstens weisen die Portfolios institutioneller Investoren einen hohen Anteil veralteter, revitalisierungsbedürftiger Bestandsobjekte auf.<sup>5</sup> Zweitens müssen die aktuell auf dem deutschen Investmentmarkt aktiven Value-added und Opportunity Investoren erkennen, dass die Realisierung der avisierten Wertschöpfung oftmals die Durchführung von

---

<sup>1</sup> Im weiteren Verlauf der Arbeit werden die Begriffe ‚Immobilien-Projektentwicklung‘, ‚Projektentwicklung‘, ‚Entwicklung‘, ‚Real Estate Development‘, ‚Property Development‘ und ‚Development‘ sowie sämtliche Deklinationsformen synonym verwendet.

<sup>2</sup> Vgl. Hardebusch (2002), S. 11-13; Pitschke (2004), S. 141-144.

<sup>3</sup> Vgl. Bone-Winkel (2001), S. 10f; Kyrein (2002), S. 58; Pitschke (2004), S. 61-70; Plesser (2003), S. 668-670.

<sup>4</sup> Vgl. Bone-Winkel (2003a), S. 11; Bone-Winkel/Pitschke (2006), S. 20.

<sup>5</sup> Vgl. Bohn/Harlfinger (2003); Bone-Winkel (2003a), S. 10f; Harlfinger/Richter (2004).

Projektentwicklungsmaßnahmen voraussetzt.<sup>6</sup> Und drittens veräußern Industrie- und Dienstleistungsunternehmen im Zuge der Fokussierung auf ihr Kerngeschäft die nicht-betriebsnotwendigen Immobilien und sind dabei zumindest teilweise auf externes Projektentwicklungs-Know-how angewiesen.<sup>7</sup>

Allerdings spielt die Projektentwicklung als Dienstleistung bis dato eine untergeordnete Rolle. Dies ist umso erstaunlicher, als das Angebot der Projektentwicklung als Dienstleistung eine Erweiterung des Geschäftsfeldes bewirkt, somit zu einer Stabilisierung des Unternehmens und einer Verbesserung der allgemeinen Wettbewerbsposition beiträgt und daher aus betriebswirtschaftlicher Perspektive unbedingt zu empfehlen ist. Beispielhaft können hier anglo-amerikanische Projektentwicklungsunternehmen angeführt werden, in deren Strategien ‚Fee-Development‘ bzw. ‚Real Estate Development Services‘ wesentliche Bestandteile darstellen.<sup>8</sup>

Demgegenüber reagierten Projektentwickler hierzulande auf Krisenzeiten oftmals mit der Einstellung des Geschäftsbetriebs, nicht selten um diesen in Zeiten wirtschaftlichen Aufschwungs und gesteigerter Flächennachfrage, dann unter neuer Firmierung, wieder aufzunehmen. Den Aufwand und die hohen Anforderungen des Geschäftsfeldes „Projektentwicklung als Dienstleistung“, konnten und wollten Projektentwickler bisher nicht erfüllen, insbesondere vor dem Hintergrund der im Vergleich zur klassischen Projektentwicklung geringeren Entlohnung. Stattdessen werden Dienstleistungen im Bereich Projektentwicklung bislang oftmals von Projektsteuerungsunternehmen und Architekturbüros angeboten und erbracht. Obwohl deren Struktur und projektbezogene Arbeitsweise weitestgehend deckungsgleich mit derjenigen von Developern ist und diese Unternehmen als klassische Dienstleister eine hohe Kundenorientierung aufweisen, können sie die spezifische, wertschöpfungsbezogene Projektentwicklungsleistung jedoch bislang allerhöchstens ausschnittsweise erbringen.

Die erfolgreiche, nachhaltige Positionierung der Projektentwicklung als Dienstleistung setzt grundlegende Änderungen im Geschäftsmodell von Projektentwicklungsunternehmen voraus. Diese sind ursächlich darauf zurückzuführen,

---

<sup>6</sup> Vgl. Leykam (2005), S. 3.

<sup>7</sup> Vgl. May/Eschenbaum/Breitenstein (1998), S. 23f.

<sup>8</sup> Vgl. Interview Brendgen, S. 291; Interview Reschke, S. 291.

dass die Dienstleistungsvariante eine Umkehr des Risiko-Renditeprofils impliziert. Während der institutionelle Akteur bei klassischen oder kooperativen Projektentwicklungsformen als Endinvestor bzw. passiver Gesellschafter auftritt und keine bzw. begrenzte Projektentwicklungsrisiken trägt, nimmt er in der Dienstleistungsvariante die Rolle des Auftraggebers und somit alleinigen Risikoträgers ein. Entgegen seiner unternehmerischen Herkunft arbeitet der Projektentwickler als Dienstleister dagegen weitgehend risikoneutral.<sup>9</sup> Dem erhöhten Risiko des Auftraggebers gegenüber stehen die mit einem Engagement in der Projektentwicklung verbundenen Chancen, die sich durch Aktivierung von Wertschöpfungspotentialen in Bestandsobjekten und -grundstücken ergeben. Aus Perspektive des Auftraggebers stellt sich somit allgemein die Frage, ob die Chancen aus einem Engagement in der Projektentwicklung die Risiken aufwiegeln können, ob die Projektentwicklung intern, beispielsweise durch eine eigene Entwicklungsabteilung erbracht werden kann, ob die Projektentwicklung als Joint Venture mit einem Developer durchgeführt wird oder ob der Kaufalternativen der Vorzug zu geben ist.<sup>10</sup>

Anbieter von Projektentwicklungsdiensleistungen stehen demnach in einem Wettbewerb mit Anbietern alternativer Projektentwicklungsformen, welcher durch die aktuell instabile Lage auf den deutschen Immobilienteilmärkten, abnehmenden Restriktionen für Auslandsinvestments institutioneller Investoren und deren traditionell risikoaverse Anlagepolitik zusätzlich verschärft wird.

So wird bei näherer Betrachtung deutlich, dass sich der Projektentwicklungsprozess für den Auftraggeber nach wie vor als ‚Black Box‘ darstellt, angesichts des auftraggeberischen Risikoprofils und dessen Verantwortung gegenüber Anteilseignern bzw. Anlegern ein ‚K.O.-Kriterium‘ für die Beauftragung.

Die unzureichende Berücksichtigung der spezifischen Anforderungen dieser Projektentwicklungsform und die daraus resultierende mangelnde Nachfrage auf Seiten der Auftraggeber bilden das Ausgangsproblem dieser Arbeit.

Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist demzufolge die Konzeption eines kundenorientierten Dienstleistungsmodells für die Immobilien-Projektentwicklung,

---

<sup>9</sup> Vgl. Leary/Prinn (1992), S. 32.

<sup>10</sup> Vgl. Lietz (1999), S. 3-6.

welches insbesondere mittelständischen, projektorientierten Unternehmen wie Developern, aber auch Projektsteuerern und Architekten als Leitfaden bei der Implementierung dienen kann und dazu beitragen soll, eine nachhaltige Positionierung der Dienstleistungsvariante auf dem Markt für Projektentwicklungen zu erreichen.

Den Kern dieses Modells bildet ein modulares Leistungsspektrum, das auf Seiten des Anbieters die Integration weiterer externer Immobiliendienstleister ermöglicht und für den Auftraggeber individuell gestaltbare, transparente Lösungen bietet, die einen nachvollziehbaren Beitrag zu dessen Wertschöpfung liefern und eine anreizoptimale Strukturierung der Delegationsbeziehung sicherstellen. Im Rahmen der Zielsetzung stellen sich dabei die folgenden Forschungsfragen, deren Beantwortung Gegenstand der nachfolgenden Untersuchung ist.

- Wie lässt sich die Projektentwicklung als Dienstleistung von anderen Projektentwicklungsformen abgrenzen und durch welche Akteure des Planungs- und Bauprozesses wird sie angeboten?
- Welche Leistungen des Planungs- und Bauprozesses stellen Projektentwicklungsleistungen dar?
- Wie können Projektentwicklungsleistungen unter Integration weiterer Leistungen für den Auftraggeber nachvollziehbar erbracht werden?
- Wie ist das Nachfragepotential für diese Projektentwicklungsvariante zu beurteilen und welche auftraggeber typischen Nachfragearten existieren?
- Wie kann die Beziehung zwischen Auftraggeber und Projektentwickler zur Erbringung der Dienstleistung optimal gestaltet werden?

## 1.2 Theoretischer Bezugsrahmen und Forschungsmethodik

Den Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit bilden Projektentwicklungsunternehmen geringer bis mittlerer Leistungstiefe, deren Zielsetzung in der privatwirtschaftlichen Entwicklung insbesondere gewerblicher Immobilien liegt (vgl. dazu Punkt 2.1.2). Diese Unternehmen agieren auf dem atomistischen, intransparenten Markt für Projektentwicklungen und erbringen dort interdisziplinäre, projektbezogene, bislang nur unzureichend beschriebene Leistungen. Diese Charakteristika des Untersuchungsgegenstandes lassen eine qualitative

Forschungsmethodik als geeignet erscheinen, deren Zielsetzung allgemein in der Erschließung bislang wenig erforschter Wirklichkeitsbereiche liegt.<sup>11</sup>

In Verbindung mit der gestaltungsbezogenen Zielsetzung der vorliegenden Arbeit wird gleichzeitig die Notwendigkeit des im Folgenden beschriebenen theoretischen Bezugsrahmens deutlich, der unter Verwendung bestehender ökonomischer Theorien im Sinne einer ‚Erklärungsskizze‘ zu einem besseren Verständnis von Zusammenhängen und zu einer Strukturierung von praxisrelevanten Problemstellungen beitragen soll.

### Theoretischer Bezugsrahmen

In diesem Sinne soll der Bezugsrahmen dieser Arbeit nicht als exakte Anleitung, sondern nach *Kirsch* vielmehr als übergeordneter Orientierungsrahmen für das Vorgehen bei der Gestaltung der Dienstleistung und Integration der im nachfolgend beschriebenen Forschungsprozess gewonnen Erkenntnisse verstanden werden.<sup>12</sup>

Im Rahmen der Arbeit wird das Ziel verfolgt, ein kundenorientiertes Dienstleistungsmodell für die Projektentwicklung herzuleiten. Die später in den Abschnitten 2.1 und 2.2 getroffenen Aussagen hinsichtlich der Projektentwicklungsleistung und deren dienstleistungstypologischer Einordnung verdeutlichen, dass die erfolgreiche Durchführung der Projektentwicklung als Dienstleistung im Wesentlichen zwei Punkte voraussetzt. Zum einen sollte der Developer über die Ressourcen bzw. die Kompetenzen zur Leistungserbringung verfügen, zum anderen sollte der Beziehungsgestaltung zwischen Autragnnehmer und Auftraggeber hohe Aufmerksamkeit zukommen. Diese beiden Anforderungen sind der Grund für die Auswahl von ‚Ressourcenorientierter Ansatz‘ sowie ‚Agenturtheorie‘ als gemeinsame Basis des theoretischen Bezugsrahmens dieser Arbeit.<sup>13</sup>

Aufbauend auf dem Rahmenkonzept der Immobilienökonomie<sup>14</sup> wird insofern eine Erweiterung um die beiden, unter Berücksichtigung ihres Erklärungsbeitrags für die Problemstellung dieser Arbeit ausgewählten theoretischen Elemen-

---

<sup>11</sup> Vgl. Lamnek (2005), S. 32-33; Flick/Von Kardorff/Steinke (2004), S. 17.

<sup>12</sup> Vgl. Kirsch (1981), S. 198-200; Rasche (2004), S. 6f.

<sup>13</sup> Vgl. zu deren detaillierter Darstellung und den Implikationen für die weitere Dienstleistungsgestaltung ausführlich Punkt 2.3.

<sup>14</sup> Vgl. hierzu Punkt 2.3.1 sowie grundlegend Schulte/Schäfers (2004), S. 58-64.

te vorgenommen und daraus der in Abbildung 1 dargestellte theoretische Bezugsrahmen für die Gestaltung der Projektentwicklung als Dienstleistung hergeleitet.

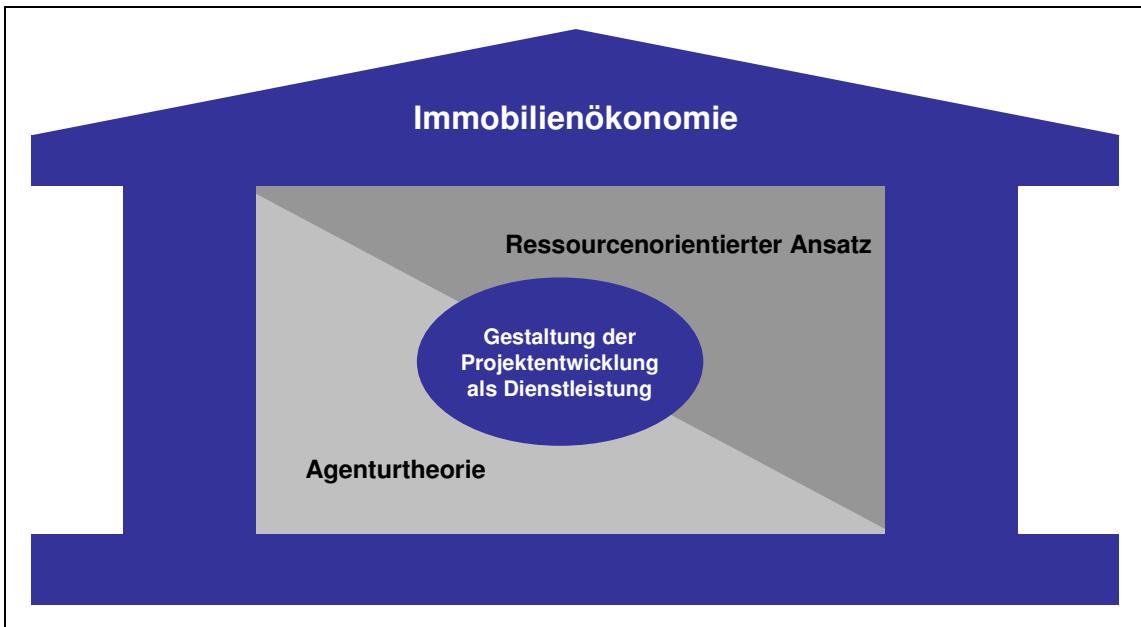


Abbildung 1: *Theoretischer Bezugsrahmen der Arbeit*<sup>15</sup>

## Forschungsmethodik

Während das Ziel quantitativer Methoden in der Überprüfung deduktiv hergeleiteter Hypothesen mit Hilfe standardisierter Datenerhebungsverfahren und statistischer Methoden besteht, liegt qualitativen Methoden<sup>16</sup> eine induktive Vorgehensweise zu Grunde.<sup>17</sup> Der wissenschaftliche Erkenntnisprozess basiert also auf einem Erweiterungsschluss von Beobachtungen des Einzelfalls auf allgemeine Hypothesen bzw. Theorien. Ziel qualitativer Forschung ist demzufolge nicht die Prüfung bestehender, sondern die Entwicklung neuer Theorien und Modelle.<sup>18</sup>

<sup>15</sup> Eigene Darstellung.

<sup>16</sup> Es existiert eine Vielzahl unterschiedlicher qualitativer Ansätze. Für eine Übersicht vgl. Bortz/Döring (2003), S. 295-352.

<sup>17</sup> Zu einer Diskussion der Vorzüge qualitativer gegenüber quantitativer Forschung vgl. Cropley (2002), S. 20-25; Bortz/Döring (2003), S. 298-301.

<sup>18</sup> Vgl. Bortz/Döring (2003), S. 295-298; Cropley (2002), S. 58; Lamnek (2005), S. 32-33.

Zentrales Prinzip ist Offenheit der Methodik, sowohl im Hinblick auf das theoretische Konzept als auch bezüglich der anzuwenden Erhebungstechniken.<sup>19</sup> Zur Beurteilung der Wissenschaftlichkeit qualitativer Forschung sind die folgenden Gütekriterien zu erfüllen:<sup>20</sup>

- Zur Gewährleistung intersubjektiver Nachvollziehbarkeit sollte der gesamte Forschungsprozess dokumentiert werden.
- Darüber hinaus bildet die Angemessenheit des Forschungsprozesses ein Kriterium, welches sich auf die Auswahl geeigneter Erhebungs- und Auswertungsmethoden bezieht.
- Die empirische Verankerung der Ergebnisse sollte an Hand definierter Methoden und mit hinreichenden Textbelegen erfolgen.
- Limitationen im Sinne von Generalisierbarkeit und Gültigkeitsbedingungen der eigenen Ergebnisse sollten aufgezeigt werden.
- Die Relevanz der Fragestellung im Sinne eines Beitrages zur Wissenschaft sollte gegeben sein.

Untersuchungen mit dem Ziel der Hypothesen- und Theoriebildung werden in der empirischen Forschung als ‚explorative Untersuchungen‘ bezeichnet.<sup>21</sup> Die im Rahmen dieser Arbeit formulierte Zielsetzung, die Herleitung eines kundenorientierten Dienstleistungsmodells für die Immobilien-Projektentwicklung, ist in diesem Sinne als Hypothesenbildung zu interpretieren. Bei explorativen Untersuchungen, die wie im vorliegenden Falle auf der Grundlage von qualitativen Daten erfolgen, handelt es sich um ‚empirisch-qualitative Explorationsstrategien‘.<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> Vgl. Lamnek (2005), S. 30. Aufgrund der Neuartigkeit des Untersuchungsgegenstandes wählen Forscher oftmals einen weiten theoretischen Rahmen, der eine spätere Modifikation erlaubt.

<sup>20</sup> Vgl. Bohnsack/Marotzki/Meuser (2003), S. 80-82; Lamnek (2005), S. 143f. Die hier beschriebenen Gütekriterien werden keinesfalls von allen Forschern akzeptiert, vielmehr findet derzeit eine Debatte über Gütekriterien für qualitative Forschung statt.

<sup>21</sup> Unterschieden werden des Weiteren ‚explanative Untersuchungen‘, die der Prüfung von Theorien und Hypothesen dienen, sowie ‚deskriptive Untersuchungen‘, mit deren Hilfe Populationen beschrieben werden. Vgl. Bortz/Döring (2003), S. 360.

<sup>22</sup> Bortz/Döring unterscheiden mit der ‚theoriebasierten Exploration‘, der ‚methodenbasierten Exploration‘, der ‚empirisch-quantitativen Exploration‘ und der ‚empirisch-qualitativen Exploration‘ insgesamt vier verschiedene Explorationsstrategien. Vgl. dazu ausführlich Bortz/Döring (2003), S. 361-396.

Im Rahmen der Untersuchung werden auf der Basis vorhandener Daten und Experteninterviews qualitative Daten über den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit, Projektentwicklungsunternehmen geringer bis mittlerer Leistungstiefe, welche Projektentwicklungsdiensleistungen für institutionelle Auftraggeber erbringen, erhoben (vgl. dazu Punkt 2.1.2.4). Diese werden in einem nächsten Schritt analysiert und unter Berücksichtigung der Elemente des theoretischen Bezugsrahmens (vgl. dazu detailliert Punkt 2.3) Implikationen und Wirkungszusammenhänge für das Erkenntnisobjekt der Arbeit, die Projektentwicklung als Dienstleistung, gewonnen.<sup>23</sup>

Grundsätzlich beinhaltet das Prinzip aufeinander folgende Forschungsstufen, die von zunächst allgemeinen Aspekten des Untersuchungsgegenstandes zu speziellen Merkmalen wie Typen, Strukturen, Ursachen, Gründen, Verläufen, Prozessen und Systemen führen.<sup>24</sup>

Für die vorliegende Problemstellung wird, angesichts der Neuartigkeit des Themas und der daraus resultierenden Notwendigkeit einer anfänglichen Identifikation und Eingrenzung relevanter Bestandteile des Untersuchungsgegenstandes, ein zweistufiges Forschungsdesign (vgl. Abbildung 2) gewählt.

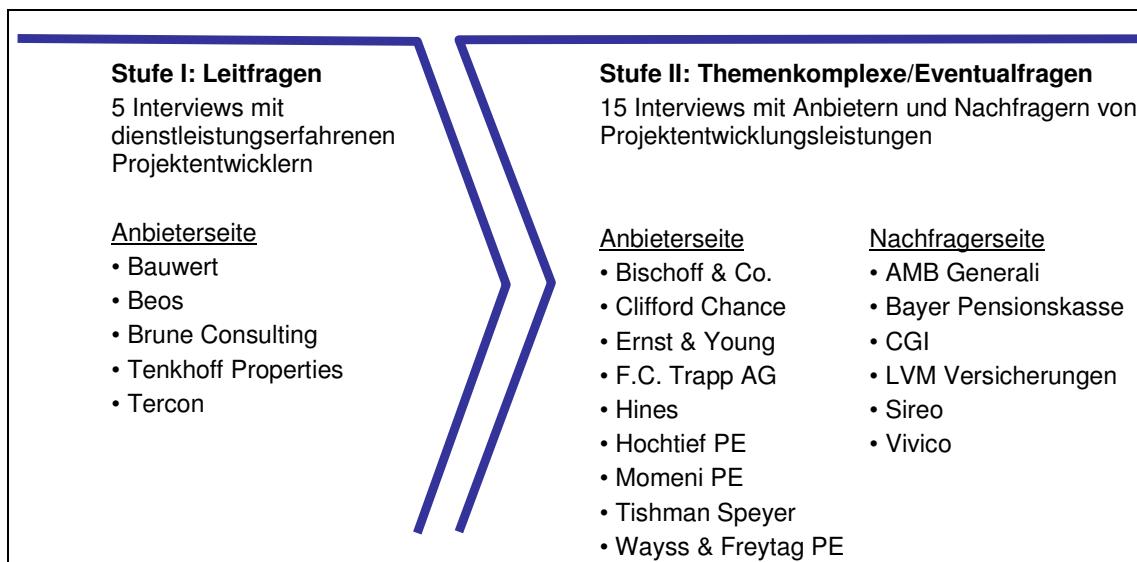


Abbildung 2: *Übersicht der Interviewpartner in den beiden Forschungsstufen*<sup>25</sup>

<sup>23</sup> Vgl. Bortz/Döring (2003), S. 385f.

<sup>24</sup> Vgl. Bortz/Döring (2003), S. 386-392.

<sup>25</sup> Eigene Darstellung.

Aufgrund der bis dato relativ geringen Forschungsaktivität auf dem Gebiet der Immobilien-Projektentwicklung kommt der eigenen Datenerhebung eine besondere Bedeutung zu. Im Zusammenhang mit der Wahl der zu untersuchenden Stichprobe spielt in der qualitativen Methodologie das Kriterium der statistischen Repräsentativität eine untergeordnete Rolle. Von hoher Relevanz ist stattdessen die Forderung nach inhaltlicher Repräsentation mittels der geeigneten Zusammenstellung der Stichprobe. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit bietet sich die Methode des ‚qualitativen Stichprobenplans‘ (auch bezeichnet als ‚selektives Sampling‘) zur Auswahl der Stichprobe an. Das Prinzip besteht hierbei in einer bewusst heterogenen Auswahl der Merkmalsträger auf Basis hypothetisch relevanter Merkmale.<sup>26</sup> Hierzu werden zwei Stichprobenpläne erstellt. Für die erste Interviewrunde wird der Stichprobenplan auf Basis von bestehenden Veröffentlichungen und Expertenverzeichnissen<sup>27</sup> hergeleitet, als Grundlage für die zweite Runde dienen zusätzlich die Erkenntnisse und Empfehlungen aus der vorangegangen Befragung.<sup>28</sup>

Im Rahmen der ersten Forschungsstufe werden fünf Interviews mit Experten der Immobilien-Projektentwicklung durchgeführt. Ziel dieser Experteninterviews ist die Analyse der Problemfelder des Untersuchungsgegenstandes aus Perspektive des zentralen Akteurs und darauf basierend die Identifikation weiterer Akteure sowie die Konzeption eines vorläufigen Modellrahmens für die Immobilien-Projektentwicklung als Dienstleistung. Um der Komplexität des Untersuchungsgegenstandes Rechnung zu tragen und dennoch eine Vergleichbarkeit der Antworten zu gewährleisten, wurde auf Basis bestehender Literatur und unter Berücksichtigung vorab als relevant identifizierter Themen ein Interviewleitfaden mit zwölf Leitfragen entwickelt.<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> Neben dieser Methode existieren weitere Verfahren zur theoretischen Auswahl der Population. Hierzu gehören ‚Theoretical Sampling‘, ‚Trial-and-Error-Prinzip‘ und ‚Analytische Induktion. Vgl. dazu Glaser/Strauss (1998), S. 53-60; Lamnek (2005), S. 187-193.

<sup>27</sup> Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte auf Basis der Mitgliederverzeichnisse von Immoeks und gif sowie dem Ausstellerverzeichnis der Expo REAL 2004 und dem Branchenverzeichnis ‚Who is who der Immobilienwirtschaft 2004‘.

<sup>28</sup> Grundsätzlich können Stichprobenpläne sowohl vor Aufnahme der Untersuchung als auch in deren Verlauf entwickelt werden. Typischerweise trifft ersteres bei theoriegeleiteten Untersuchungen zu, während sich letzteres bei exploratorischen Untersuchungen anbietet. Vgl. Lamnek (2005), S. 192.

<sup>29</sup> Vgl. Anhang, S. 300.

Die darin abgefragten Themen geben ein allgemeines Gerüst zur Datenerhebung vor, in den spezifischen Interviews werden darauf aufbauend ad-hoc Sonderformen und neue Fragestellungen mit Hilfe themenbezogener Detailfragen analysiert.<sup>30</sup>

Gegenstand der Analyse innerhalb der zweiten Forschungsstufe sind neben Interviews mit neun weiteren Anbietern von Projektentwicklungsleistungen sechs Interviews mit (potentiellen) Nachfragern der Projektentwicklung als Dienstleistung. Auf Basis der Erkenntnisse der ersten Interviewrunde wurde ein spezifischer Leitfaden entwickelt. Dieser setzt sich aus übergeordneten, im Rahmen sämtlicher Interviews behandelten Themenkomplexen zusammen, innerhalb welchen detaillierte Eventualfragen situationsabhängig zur Anwendung kommen.<sup>31</sup> Die befragten Experten beider Interviewrunden bekamen einige Tage vor Durchführung des Interviews den gruppenspezifischen Leitfaden sowie eine Projektskizze der Arbeit zugeschickt. Die Befragung erfolgte im Rahmen persönlicher Interviews vor Ort, lediglich ein Interview wurde fernmündlich durchgeführt.<sup>32</sup>

Zur Auswertung qualitativer Daten werden Verfahren herangezogen, die eine Interpretation des nichtnumerischen Datenmaterials vornehmen. Das Gütekriterium der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit verlangt, dass die Interpretationen konsensfähig sind, also auch von Dritten als zutreffende Deutungen akzeptiert werden.<sup>33</sup> Lamnek hat ein vierphasiges Modell zur Auswertung und Analyse qualitativer Interviews entwickelt, welches eine allgemeine interpretativ-reduktive Handlungsanweisung darstellt und im Rahmen dieser Arbeit zum Einsatz kommen soll (vgl. Abbildung 3).<sup>34</sup>

Die Ergebnisse der Auswertung fließen teilweise in die Grundlagen des Abschnittes 2.1 ein, hauptsächlich dienen sie jedoch in Kombination mit den Elementen des zuvor beschriebenen theoretischen Bezugsrahmens als Basis für die Analyse und Gestaltung der Projektentwicklungsleistungen im dritten Kapitel

---

<sup>30</sup> Vgl. zu Leitfadeninterviews Bohnsack/Marotzki/Meuser (2003), S. 114 und Bortz/Döring (2003), S. 315.

<sup>31</sup> Vgl. Anhang, S. 301.

<sup>32</sup> Eine Übersicht der befragten Experten findet sich im Interviewverzeichnis, S. 289.

<sup>33</sup> Vgl. Bohnsack/Marotzki/Meuser (2003), S. 331.

<sup>34</sup> Vgl. zur Auswertung qualitativer Daten Froschauer/Lueger (2003), S. 158-162; Lamnek (2005), S. 402-407.

sowie zur Herleitung verschiedener Beauftragungsvarianten und der Beziehungsgestaltung zwischen Auftraggeber und Projektentwickler in den Abschnitten 4.1 und 4.2. Darüber hinaus bilden sie die Basis für die Durchführung der Anwendungsbeispiele in Abschnitt 4.3, deren Zweck in der Veranschaulichung des Ablaufs der idealtypischen<sup>35</sup> Projektentwicklung als Dienstleistung liegt.

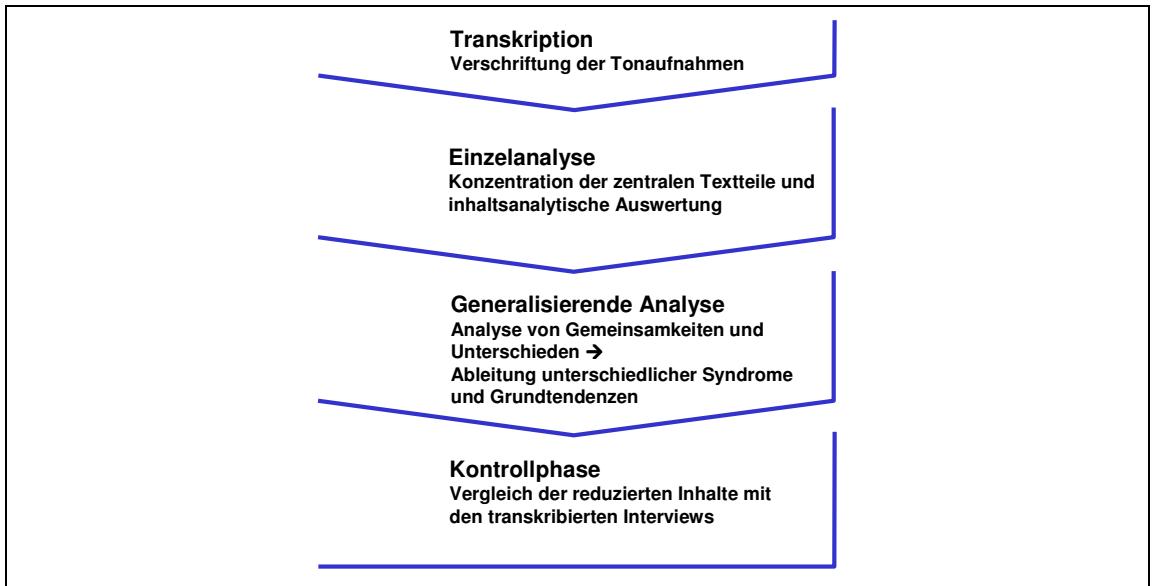


Abbildung 3: Analyserahmen nach Lamnek<sup>36</sup>

### 1.3 Abgrenzung und Gang der Untersuchung

Der Grundstein für die wissenschaftliche Erforschung der Projektentwicklung aus betriebswirtschaftlicher Perspektive im deutschsprachigen Raum wurde von *Bone-Winkel* gelegt.<sup>37</sup> Im Rahmen seiner Dissertation untersuchte er die Projektentwicklung als Strategiealternative aus Perspektive von offenen Immobilienfonds und legte dabei entscheidende Grundlagen.<sup>38</sup>

Darauf aufbauend nahm *Isenhöfer* im Rahmen seiner Dissertation die Perspektive des Developers ein und untersuchte das strategische Management von

<sup>35</sup> Idealtypen werden durch „Pointierung des Wesentlichen und Weglassen des Unwesentlichen“ gebildet und dienen als Raster zur Untersuchung der Eigenarten des Untersuchungsgegenstandes. Vgl. Lamnek (2005), S. 231.

<sup>36</sup> Eigene Darstellung.

<sup>37</sup> Vgl. Bone-Winkel (1994).

<sup>38</sup> Hierzu gehören u.a. der Prozesscharakter, die Zyklusorientierung und das Phasenmodell. Vgl. Bone-Winkel (1994), S. 40-65.

Projektentwicklungsunternehmen, wobei er das ‚Service-Development‘ als eine Handlungsoption erwähnte.<sup>39</sup>

Des Weiteren entstanden zwei Dissertationen zur Thematik bereits unter dem Einfluss der in der Einleitung beschriebenen Verknappung von Fremdkapitalmitteln. So nahm *Fischer* die Problematik projektbezogener Kooperationen zwischen Entwickler und externem Eigenkapitalpartner als Ausgangspunkt seiner Untersuchung und entwickelte unter Anwendung der Neuen Institutionenökonomik ein output-orientiertes Leistungsbild sowie eine anreizoptimale Honorarstruktur für diese Kooperationsform.<sup>40</sup>

Eine andere Perspektive nahm *Pitschke* ein, der in seiner Arbeit zunächst die Konsequenzen der Neuen Baseler Eigenkapitalvereinbarungen für Projektentwickler und Banken analysierte, um den beiden Akteursgruppen anschließend eine Reihe dezidierter Handlungsoptionen aufzeigen zu können.<sup>41</sup>

Alle Autoren erwähnen in den jeweiligen Dissertationsschriften die Dienstleistungsvariante als Alternative zu anderen Formen der Projektentwicklung, gehen jedoch nicht vertiefend darauf ein. Demgegenüber steht die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit, die diese Projektentwicklungsform zum zentralen Untersuchungsgegenstand erklärt und sich damit deutlich von den beschriebenen Arbeiten abgrenzt. Nichtsdestotrotz bilden die Erkenntnisse dieser vorangegangenen Untersuchungen das Fundament der vorliegenden Arbeit. Insbesondere die Forschungsergebnisse von *Fischer* und dessen Beschreibung der Leistungsinhalte können als Ausgangspunkt der Untersuchung dienen und werden im Folgenden kritisch auf ihre Eignung für die Dienstleistungsvariante überprüft.

Die vorliegende Arbeit ist in fünf Kapitel gegliedert. Im Anschluss an die einleitenden Ausführungen des ersten Kapitels werden im zweiten Kapitel die begrifflichen und theoretischen Grundlagen der Arbeit gelegt. Im ersten Abschnitt erfolgt nach einer ausführlichen Bestimmung des Projektentwicklungsgrundbegriffes und einer Differenzierung der Projektentwicklungstätigkeit anhand von drei Parametern, die Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes dieser Arbeit.

---

<sup>39</sup> Vgl. Isenhöfer (1999).

<sup>40</sup> Vgl. Fischer (2004).

<sup>41</sup> Vgl. Pitschke (2004).

Ausgehend davon wird ein historischer Überblick der Projektentwicklungstätigkeit gegeben, an den sich eine Analyse der aktuellen Rahmenbedingungen für Projektentwicklungsunternehmen und deren prinzipielle Reaktionsalternativen, darunter das Angebot der Projektentwicklung als Dienstleistung, anschließt.

Im zweiten Abschnitt des Kapitels werden zunächst die Grundlagen des Dienstleistungsmanagements gelegt und unter Berücksichtigung der zuvor bestimmten Merkmale eine dienstleistungstypologische Einordnung von Projektentwicklungstätigkeit und -unternehmen vorgenommen. Daran anschließend wird mit dem Service Engineering-Konzept im Allgemeinen und der Modularisierungsmethodik im Besonderen ein methodisches Vorgehen zur Gestaltung der Projektentwicklung als Dienstleistung erläutert.

Der folgende dritte Abschnitt der Arbeit ist der Detaillierung der Elemente des theoretischen Bezugsrahmens für die Gestaltung der Projektentwicklung als Dienstleistung gewidmet. Aufbauend auf den beiden grundlegenden Abschnitten des zweiten Kapitels ist es das Ziel, eine Integration des praktisch-normativen Ansatzes der Immobilienökonomie mit dem ressourcenorientierten Ansatz und der Agenturtheorie der Neuen Institutionenökonomik zu erreichen und somit einen Referenzpunkt zu schaffen, auf den innerhalb der folgenden Hauptkapitel laufend Bezug genommen werden kann. In diesem Sinne werden die Elemente des Bezugsrahmens an zentraler Stelle der Arbeit, unmittelbar vor den beiden Hauptkapiteln platziert.

Voraussetzung zum Angebot der Projektentwicklung als Dienstleistung für institutionelle Auftraggeber und damit übergeordnetes Ziel des dritten Kapitels ist die detaillierte Beschreibung der Projektentwicklungsleistung als Kernkompetenz der zum Untersuchungsgegenstand erklärten Projektentwicklungsunternehmen. Hierzu ist es in Abschnitt 3.1 zunächst nötig, eine Operationalisierung des Begriffes ‚Projektentwicklung als Dienstleistung‘ auf Basis konstituierender Merkmale vorzunehmen und eine Abgrenzung von anderen Formen der Projektentwicklung zu erreichen, die wiederum als Basis der anschließenden Untersuchung der Angebotsstrukturen dienen kann und den Schluss zulässt, dass die Notwendigkeit zu einer Bestimmung der Projektentwicklungsleistung besteht.

Diese wird im folgenden Abschnitt 3.2 dergestalt vorgenommen, dass bestehende Ansätze zur Erfassung von Projektentwicklungsleistungen dargestellt,

kritisch bewertet und anschließend rückgreifend auf die in Abschnitt 2.2 beschriebene Gestaltungsmethodik ein eigener, modulbasierter Ansatz zur Erfassung von Projektentwicklungsleistungen hergeleitet und eingesetzt wird.

Basierend auf diesem Leistungsverständnis kann im folgenden Abschnitt 3.3 eine detaillierte, modulspezifische Beschreibung der Projektentwicklungsleistung als ‚Entwicklungsmanagement‘ unter Berücksichtigung zeitlicher und funktionaler Interdependenzen zwischen den Modulen vorgenommen und in Abschnitt 3.4 ein Zwischenfazit gezogen werden.

Nachdem mit der Beschreibung des modularen Leistungsspektrums für die Projektentwicklung im dritten Kapitel die Voraussetzungen geschaffen wurden, steht im vierten Kapitel der Arbeit die eigentliche Erbringung der Projektentwicklung als Dienstleistung im Mittelpunkt der Untersuchung. Den Ausgangspunkt dazu bildet eine Analyse des Nachfrageseite in Abschnitt 4.1, auf deren Basis und unter Anwendung der Leistungsmodule des Abschnittes 3.3 eine Identifikation von Beauftragungsvarianten und schließlich eine Bewertung des auftraggeberspezifischen Nachfragepotentials erfolgen kann.

Aufbauend auf dieser Analyse werden im folgenden Abschnitt 4.2 Gestaltungselemente für die Delegationsbeziehung zwischen Auftraggeber und Projektentwickler identifiziert, unter Anwendung der Agenturtheorie analysiert und anschließend ausführlich erörtert. Dabei wird das Ziel verfolgt, eine für den Auftraggeber agenturkostenminimale Strukturierung der Delegationsbeziehung herbeizuführen und damit zu erreichen, dass die Dienstleistungsvariante als Alternative zu anderen Formen der Projektentwicklung am Markt etabliert werden kann.

Die im dritten Kapitel und in den ersten beiden Abschnitten des vierten Kapitels gewonnenen Erkenntnisse werden abschließend in Abschnitt 4.3 im Rahmen von zwei idealtypischen Anwendungsbeispielen integriert betrachtet. Hierzu werden die in Abschnitt 4.1 bestimmten Beauftragungsvarianten ‚Projektstudie‘ und ‚Umfassender Projektentwicklungsauftrag‘ zu Grunde gelegt und dergestalt erläutert, dass sie in der Praxis als Leitfaden für die Durchführung von Dienstleistungsaufträgen eingesetzt werden können.

Die Arbeit endet im fünften Kapitel mit einer Zusammenfassung und kritischen Würdigung der Erkenntnisse, an die sich ein Ausblick auf zukünftige For-

schungsfelder anschließt. Abbildung 4 stellt den Aufbau und den Gang der Untersuchung zusammenfassend dar.

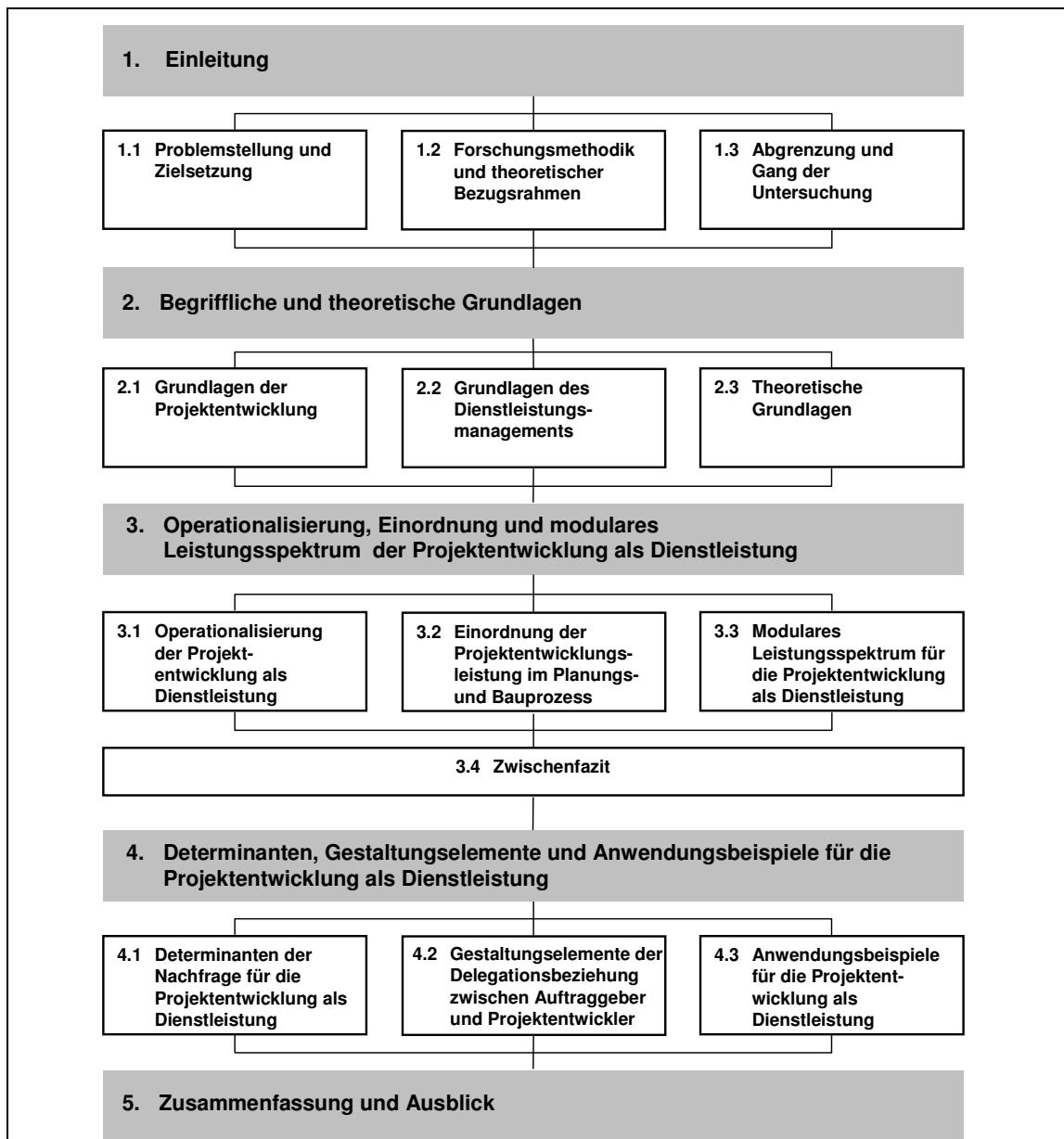


Abbildung 4: Aufbau und Gang der Untersuchung<sup>42</sup>

<sup>42</sup> Eigene Darstellung.



## 2. Begriffliche und theoretische Grundlagen

Einleitend werden in Abschnitt 2.1 die Grundlagen der Projektentwicklung mit dem Ziel erörtert, eine Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes vorzunehmen, darauf basierend die derzeitige Situation für Projektentwicklungsunternehmen im Rahmen dieser Arbeit zu analysieren und die Projektentwicklung als Dienstleistung als eine potentielle Reaktionsalternative aufzuzeigen.

Daran anschließend können in Abschnitt 2.2 unter Berücksichtigung der Zielsetzung dieser Arbeit die Grundlagen des Dienstleistungsmanagements erläutert werden. Von besonderer Bedeutung sind hier die Merkmale und die Entwicklung von Dienstleistungen, bei deren Erläuterung bereits die projektentwicklungsspezifischen Erkenntnisse des vorangegangenen Abschnittes einfließen können.

Aufbauend auf den Erkenntnissen der beiden grundlegenden Abschnitte werden in Abschnitt 2.3 die Elemente des theoretischen Bezugsrahmens der Arbeit beschrieben, abschliessend eine Integration von Immobilienökonomie, ressourcenorientiertem Ansatz und Agenturtheorie vorgenommen und somit gleichsam der Referenzpunkt für das weitere Vorgehen bei der Gestaltung der Projektentwicklung als Dienstleistung dargelegt.

### 2.1 Grundlagen der Projektentwicklung

Die häufig als „Königsdisziplin“<sup>43</sup> der Immobilienwirtschaft bezeichnete Projektentwicklung wird von einer Vielzahl unterschiedlicher Akteure mit verschiedenen Zielsetzungen, abweichender Struktur, ganz oder in Teilen für verschiedene Immobilienarten durchgeführt. Die Konzeption eines Dienstleistungsmodells setzt eine Systematisierung dieser facettenreichen, heterogenen Disziplin hinsichtlich des Begriffes, der Aktivität und der Rahmenbedingungen voraus, die Gegenstand des nun folgenden Abschnittes ist.

---

<sup>43</sup> Dieser Begriff wurde maßgeblich durch die Joboffensive 2002 der Immobilien Zeitung und dem im Oktober 2002 erschienenen ‚Karriereführer 2002 für die Immobilienwirtschaft‘ geprägt.

## 2.1.1 Begriffsbestimmung der Projektentwicklung

### 2.1.1.1 Definition der Projektentwicklung

Für den Begriff ‚Immobilien-Projektentwicklung‘ existieren in der deutsch- und englischsprachigen Literatur eine Reihe von Definitionen, die sich teilweise deutlich voneinander unterscheiden.<sup>44</sup>

Dies ist zum einen darauf zurückzuführen, dass bislang keine gesetzliche Regelung der Projektentwicklungstätigkeit stattgefunden hat.<sup>45</sup> Zum anderen bedingt der Querschnittscharakter der Projektentwicklung, dass zahlreiche Akteure das Feld zumindest teilweise für sich in Anspruch nehmen und den Begriff in der jeweiligen Fachliteratur aus ihrer Perspektive definieren.

Disziplinübergreifend an Verbreitung erlangt hat die folgende Definition von 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.“<sup>46</sup>

Der Autor stellt mit dieser ganzheitlich-systematisierenden Definition auf die Produktionsfaktoren<sup>47</sup> der Projektentwicklung ab und unterscheidet zwischen einzelwirtschaftlicher und gesamtwirtschaftlicher Wirkungsebene. Auf einzelwirtschaftlicher Ebene bildet die Wettbewerbsfähigkeit der Immobilie und deren dauerhafte rentable Nutzung das Effizienzkriterium, auf gesamtwirtschaftlicher Ebene soll die entwickelte Immobilie den öffentlichen Belangen entgegenkommen. Die Definition beschreibt das ideale Endergebnis von Projektentwicklungen und weist somit den Charakter eines Maßstabes auf, mit dessen Hilfe reale Projektentwicklungen anhand der zuvor beschriebenen Effizienzkrite-

---

<sup>44</sup> Vgl. für weitere Definitionen zur Projektentwicklung Brand (2001), S. 335; Brauer (1999), S. 495; Cadman/Topping (1995), S. 1; Graaskamp (1991), S. 230; Kyrein (2002), S. 94; May/Eschenbaum/Breitenstein (1998), S. 18; Miles/Berens/Weiss (2000), S. 4; Schäfer/Conzen (2002a), S. 1.

<sup>45</sup> Vgl. Schäfer/Conzen (2002a), S. 1.

<sup>46</sup> Diederichs (1994), S. 46.

<sup>47</sup> Aufbauend auf der Definition von Diederichs sollte zusätzlich zu den Faktoren Standort, Projektidee und Kapital der Faktor Zeit Berücksichtigung finden. Vgl. Schulte/Bone-Winkel/Rottke (2002), S. 32-34.

rien beurteilt werden können.<sup>48</sup> Allerdings beinhaltet diese statische Betrachtung keine Aussagen über die Projektentwicklungsaktivitäten, die zur Erfüllung der genannten Kriterien nötig sind. Eine Konkretisierung dieser Inhalte ist für die nachfolgenden Ausführungen jedoch zwingend notwendig, geht es doch im Rahmen dieser Arbeit um die Charakterisierung und Detaillierung von Projektentwicklungsleistungen.

Deshalb scheint es für die weiteren Ausführungen angebracht, *Diederichs* Definition als übergeordnete ‚Metadefinition‘ für Projektentwicklungsaktivitäten zu betrachten und zusätzlich eine deskriptive, prozessorientierte Arbeitsdefinition aus immobilienökonomischer Perspektive zu Grunde zu legen. Hierfür erscheint die folgende Definition von *Bone-Winkel* geeignet, innerhalb der konstituierende Merkmale der Projektentwicklung herausgearbeitet werden.

„Immobilien-Projektentwicklung lässt sich definieren als das interdisziplinäre Management von planungs- und baubezogenen Wertschöpfungsprozessen im Lebenszyklus der Immobilie. Dazu gehören die Bausteine Akquisition, Nutzungskonzeption und Machbarkeitsanalyse, Baurechtschaffung, Eigen- und Fremdkapitalbeschaffung, Marketing und Vermietung, Projektmanagement sowie die Verwertung der Immobilie.“<sup>49</sup>

Dieser Ansatz stellt das Management von Wertschöpfungsprozessen innerhalb der Projektentwicklung in den Mittelpunkt der Betrachtung und vertritt somit eine dynamische und betriebswirtschaftliche Perspektive. Zugleich wird die Interdisziplinarität des Geschäftsfeldes betont und auf den Bezug zu Planungs- und Bauleistungen verwiesen. Besonders hervorzuheben ist die explizite Anführung des Immobilienlebenszyklus. Dadurch wird verdeutlicht, dass Projektentwicklung nicht ausschließlich auf die Konzeption und Errichtung neuer Immobilien ausgerichtet ist, sondern dass Projektentwicklungsleistungen in verschiedenen Stadien des Lebenszyklus nachgefragt werden. Damit trägt die Definition auch der gestiegenen Bedeutung der Projektentwicklung im Bestand Rechnung.<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> Vgl. Gensior (1999), S. 9.

<sup>49</sup> Bone-Winkel/Gerstner (2006), S. 29.

<sup>50</sup> Vgl. Bone-Winkel (2003a), S. 10.

Durch Aufzählung der einzelnen Wertschöpfungsbausteine wird zusätzlich eine Eingrenzung der Leistungsbestandteile vorgenommen, die als Grundlage für das weitere Vorgehen bei der Gestaltung der Projektentwicklung als Dienstleistung dienen kann.

### 2.1.1.2 Merkmale der Projektentwicklung

Basierend auf der Definition von *Bone-Winkel* lassen sich die in Abbildung 5 dargestellten, fünf konstituierenden Merkmale der Projektentwicklung identifizieren, die im Folgenden näher erläutert werden.

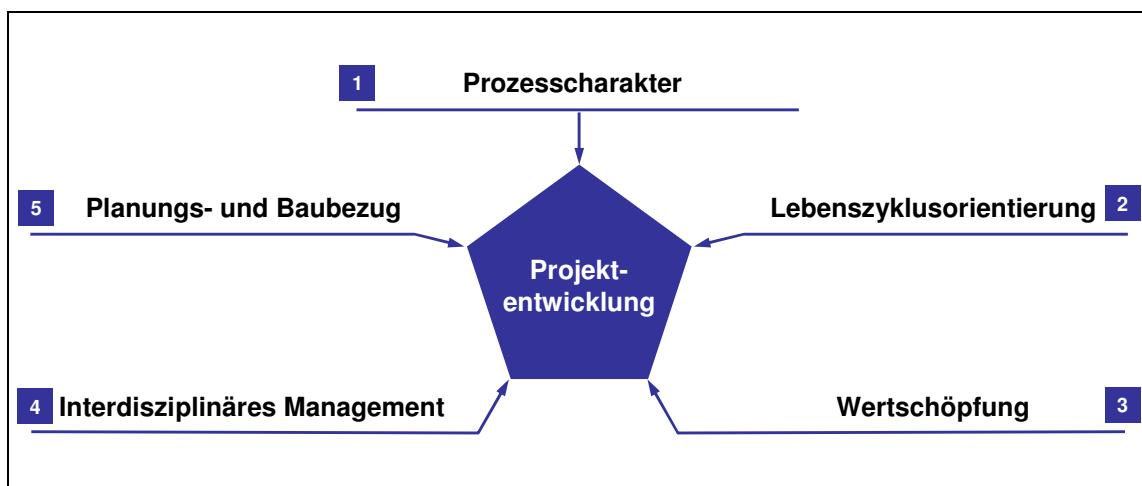


Abbildung 5: Konstituierende Elemente der Projektentwicklung

#### Prozesscharakter

Ein Prozess lässt sich nach DIN EN ISO 9000 abstrakt beschreiben als „Satz von in Wechselbeziehung oder Wechselwirkung stehenden Tätigkeiten, der Eingaben in Ergebnisse umwandelt“.<sup>51</sup> Die Projektentwicklung stellt sich als interdisziplinäre, hochkomplexe Tätigkeit dar, die diese Definition voll erfüllt.<sup>52</sup> In der Literatur werden verschiedene Modelle zur Erklärung des Entwicklungsprozesses herangezogen, die sich nach *Healey* sowie *Gore/Nicholson* und *Ball* in folgende grundlegende Ansätze aufteilen lassen:<sup>53</sup>

<sup>51</sup> Füermann/Dammasch (2002), S. 9.

<sup>52</sup> Vgl. Barrett/Blair (1988), S. 3-29; Cadman/Topping (1995), S. 2; Fisher (2005), S. 166-168; Miles/Berens/Weiss (2000), S. 4-7.

<sup>53</sup> Vgl. Ball (1998), S. 1501-1517; Gore/Nicholson (1991), S. 705-730; Healey (1991), S. 219-238.

- Gleichgewichtsmodelle (Equilibrium models) erklären Projektentwicklungsaktivitäten mit Hilfe neoklassischer Betrachtungen von Angebots- und Nachfrageschwankungen.
- Institutionenmodelle (Agency models) erklären anhand behavioristischer bzw. institutionenökonomischer Modelle das Zusammenwirken der am Projektentwicklungsprozess beteiligten Akteure.
- Strukturmodelle (Structure models) haben ihren Ursprung in der marxistischen Systemauffassung und sehen Projektentwicklungen als eine spezifische Form volkswirtschaftlicher Produktion an.
- Phasenmodelle (Event-sequence models) nehmen eine betriebswirtschaftliche Perspektive ein und stellen auf das Management einzelner Phasen des Projektentwicklungsprozesses ab.

Insbesondere in der englischsprachigen Literatur gibt es eine rege Diskussion, welcher Ansatz den größeren Beitrag zur Erklärung des Projektentwicklungsprozesses liefert und in wieweit die Modelle voneinander abhängig sind.<sup>54</sup> Auch hier ist festzustellen, dass die Wahl des richtigen Erklärungsansatzes eine Frage der Perspektive darstellt. Angesichts der betriebswirtschaftlich orientierten Zielsetzung der Arbeit, der Entwicklung eines modulbasierten Modells für das Angebot der Projektentwicklung als Dienstleistung, erscheinen Phasenmodelle als besonders geeignet.

Allerdings bemängeln *Fisher/Collins* die Eindimensionalität reiner Phasenmodelle, die sich in der Fokussierung auf die Ablaufebene der Projekte ausdrückt.<sup>55</sup> Sie halten ein erweitertes Phasenmodell, dessen Ursprung auf das SAUS-Modell von *Barrett/Stevens/Underwood*<sup>56</sup> zurückgeht, für geeigneter zur Beschreibung des Projektentwicklungsprozesses. Dieses Modell adressiert vier Dimensionen. Im Mittelpunkt steht die Projektentwicklungstätigkeit als Sequenz von Ereignissen (events). Darauf aufbauend hebt das Modell die Bedeutung des Grundstücks bzw. Standortes hervor (site) und betont die Rolle der Akteure

---

<sup>54</sup> Vgl. Guy/Henneberry (2002), S. 9-13.

<sup>55</sup> Vgl. Fisher/Collins (1999), S. 220.

<sup>56</sup> Vgl. Barrett/Stewart/Underwood (1978).

(actors) sowie die Interdependenzen zwischen Projekt und externer Einflüsse der Gesellschaft (structure).

Aufbauend auf dem SAUS-Modell hat *Bone-Winkel* ein idealtypisches Modell entwickelt, das die fünf Projektentwicklungsphasen Projektinitiierung, Projektkonzeption, Projektkonkretisierung, Projektmanagement und Projektvermarktung unterscheidet (vgl. Abbildung 6).

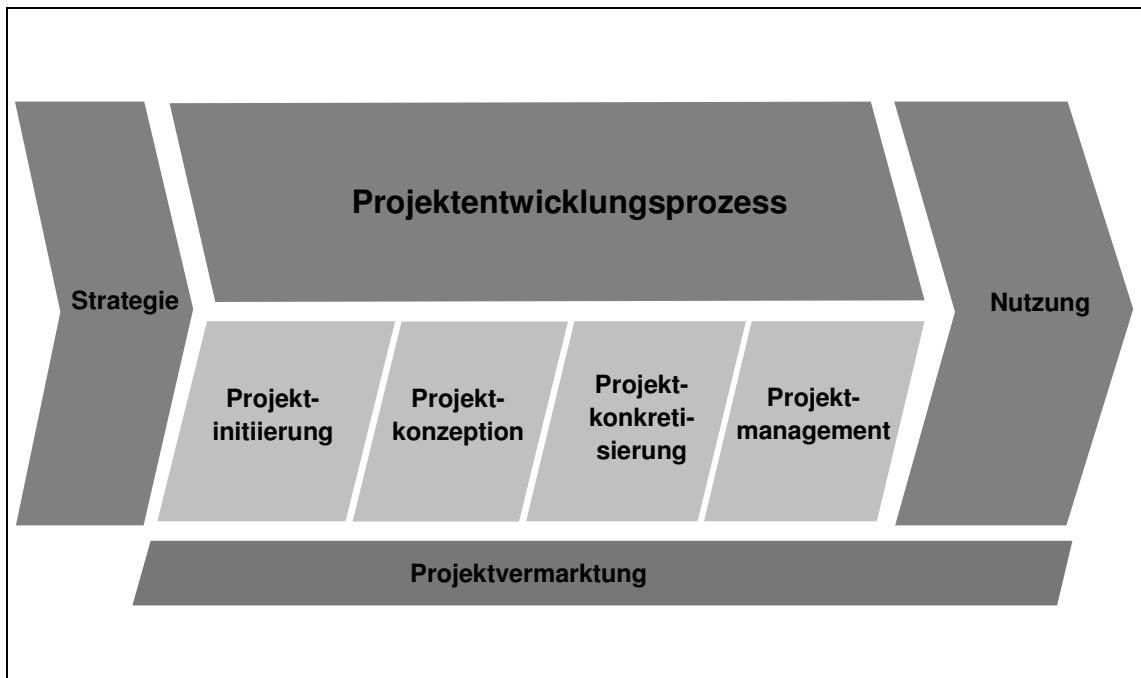


Abbildung 6: *Phasenmodell des Projektentwicklungsprozesses nach Bone-Winkel*<sup>57</sup>

Den Phasen der Projektentwicklung vorgelagert ist die Strategiephase, nach Abschluss der Projektentwicklung schließt sich die Nutzungsphase an. Die Phase der Projektvermarktung besitzt eine Querschnittsfunktion dergestalt, dass die Aktivitäten parallel zu den übrigen Phasen der Projektentwicklung bis in die Nutzungsphase ablaufen.<sup>58</sup>

Die Phasen des Modells zielen weniger auf die Inhalte der Projektentwicklung ab, vielmehr stellen sie Entscheidungsschritte in der Entstehung und Realisierung eines Immobilien-Projektes dar. Demzufolge vermag das Modell lediglich einen idealtypischen Überblick des Projektentwicklungsprozesses zu geben. In

<sup>57</sup> Bone-Winkel/Isenhöfer/Hofmann (2004), S. 241.

<sup>58</sup> Für eine ausführliche Beschreibung der einzelnen Phasen vgl. Bone-Winkel/Isenhöfer/Hofmann (2004), S. 242-261.

der Realität treten bei der Entwicklung von Immobilien-Projekten in einem hohen Maße Überlappungen und Rückkoppelungen auf.<sup>59</sup>

### Lebenszyklusorientierung

Der Immobilien-Lebenszyklus umfasst die Prozesse, die zwischen Entstehung eines Gebäudes und dessen Abriss ablaufen. Damit stellt der Immobilienlebenszyklus auf die tatsächliche Lebensdauer von Gebäuden ab.<sup>60</sup>

Nutzungsphasen werden von Leerstandsphasen und gegebenenfalls Umstrukturierungsphasen unterbrochen (vgl. äußerer Kreis der Abbildung 7). Unter Umstrukturierung des Gebäudes sind Refurbishment bzw. Revitalisierung<sup>61</sup> und Renovierung zu verstehen. Diese Prozesse initiieren jedoch keinen neuen Lebenszyklusdurchlauf.<sup>62</sup> Erst wenn Umstrukturierungen hinsichtlich weiterer Nutzungen erfolglos scheinen, endet der Lebenszyklus mit dem Abriss der Immobilie bzw. deren Kernsanierung und ein neuer Zyklus beginnt. Die während des Lebenszyklus ablaufenden Prozesse (vgl. innerer Kreis der Abbildung 7) Projektentwicklung und Facilities Management stellen die ‚phasenorientierten Managementaspekte‘ im Haus der Immobilienökonomie (vgl. dazu Punkt 2.3.1) dar.<sup>63</sup>

Im Lebenszyklus werden Projektentwicklungsleistungen zu verschiedenen Zeitpunkten nachgefragt.<sup>64</sup> Zusätzlich zur klassischen Projektentwicklung des Neubaus werden innerhalb der Umstrukturierungsphasen Projektentwicklungsleistungen im Bestand mit dem Ziel der Anpassung der Immobilie an sich wandelnde Nutzeranforderungen erbracht. Der Prozess dieser Redevelopments unterscheidet sich von dem Prozess der Neubauentwicklung hinsichtlich Umfang und Inhalt der einzelnen Projektphasen.<sup>65</sup> Nach Ansicht einiger Marktakteure wird in

<sup>59</sup> Vgl. Bone-Winkel/Isenhöfer/Hofmann (2004), S. 240.

<sup>60</sup> Rottke/Wernecke unterscheiden zwischen tatsächlicher Lebensdauer, Nutzungsdauer, wirtschaftlicher Lebensdauer und technischer Lebensdauer. Vgl. Rottke/Wernecke (2004), S. 211-213.

<sup>61</sup> Als Refurbishment bzw. Revitalisierung bezeichnet man „die Anpassung der Ausstattung und der Qualität der Immobilie an die geänderten Marktverhältnisse unter Beibehaltung der bestehenden Nutzungsart“. Falk (2004), S. 730.

<sup>62</sup> Vgl. Braschel (2002b), S. 43.

<sup>63</sup> Neben Projektentwicklung und Facilities Management gehört Bau-Projektmanagement zu den phasenorientierten Managementaspekten.

<sup>64</sup> Vgl. Isenhöfer (1999), S. 46-51.

<sup>65</sup> Vgl. Saft (1990), S. 4f.

Zukunft diese Art der Projektentwicklung gegenüber der klassischen Projektentwicklung deutlich zunehmen.<sup>66</sup>

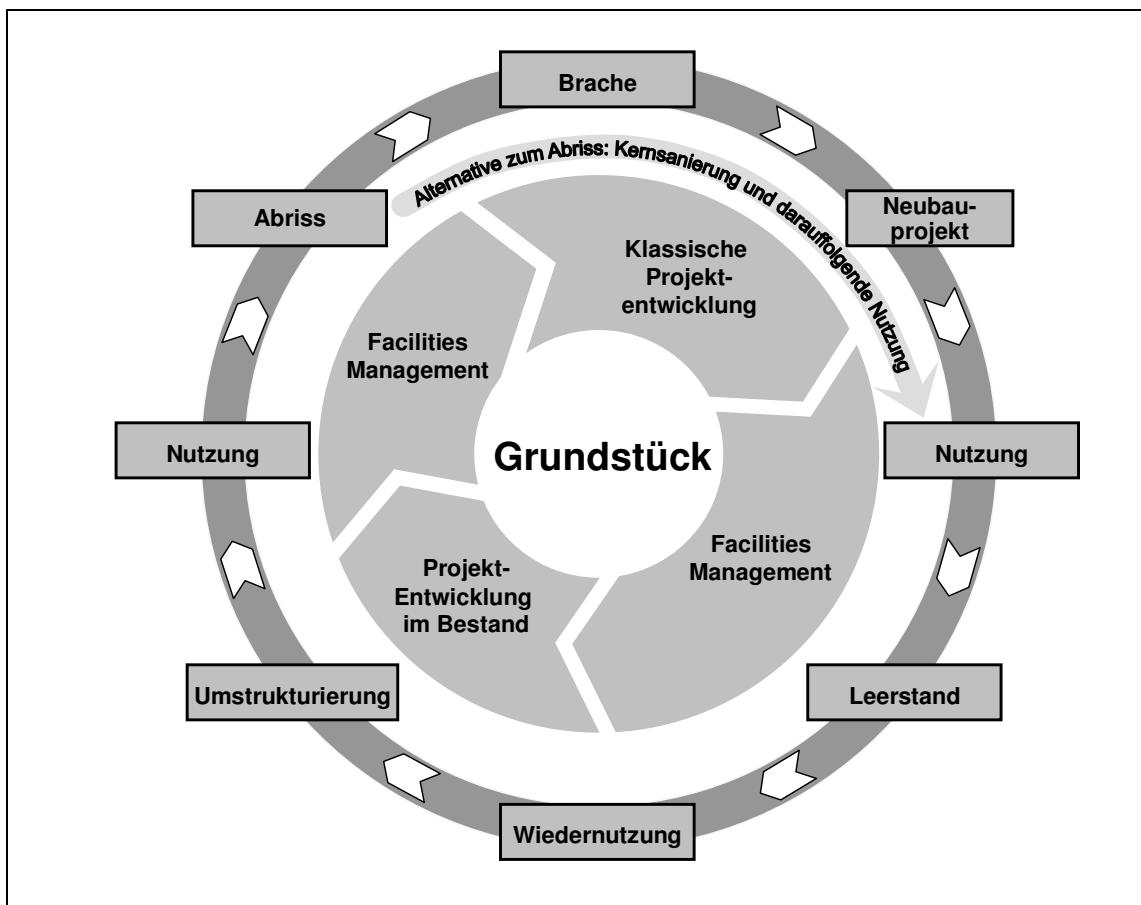


Abbildung 7: Projektentwicklung im Lebenszyklus einer Immobilie<sup>67</sup>

Unter Facilities Management verstehen Schulte/Pierschke in Anlehnung an das Facility Management Institute die Integration von Menschen, Prozessen, Immobilien und Anlagen, um den Unternehmenszweck zu unterstützen und nachhaltig zu gewährleisten.<sup>68</sup> Facilities Management-Leistungen werden in unterschiedlicher Intensität während des gesamten Immobilien-Lebenszyklus erbracht, ihre zentrale Funktion haben sie aber in der Nutzungsphase inne. In dieser Phase müssen die Funktionen der Immobilie aufrechterhalten und an die sich wandelnden Nutzungsanforderungen eines Unternehmens angepasst werden.<sup>69</sup>

<sup>66</sup> Vgl. Bone-Winkel/Rieder (2004), S. 40f.

<sup>67</sup> Rottke/Wernecke (2004), S. 211.

<sup>68</sup> Vgl. Schulte/Pierschke (2000), S. 34.

<sup>69</sup> Vgl. Pierschke/Pelzeter (2004), S. 377.

## Wertschöpfung in der Projektentwicklung

Unter Wertschöpfung wird allgemein der „Prozess des Schaffens von Mehrwert durch Bearbeitung“<sup>70</sup> verstanden. Mehrwert lässt sich wiederum begreifen als Resultat einer Eigenleistung, das durch die Kombination bestimmter Fähigkeiten und Ressourcen des Unternehmens entsteht. Wertschöpfung findet statt, wenn der Saldo aus dem Ertrag der Eigenleistung und dem Wert der übernommenen Vorleistungen positiv ist, bei einem negativen Saldo spricht man von Wertvernichtung.<sup>71</sup>

Für die konzeptionelle Erfassung der Wertschöpfung bedient man sich geeigneter Wertschöpfungsmodelle. Diese bilden nicht unbedingt die realen Aufbau- und Ablaufprozesse der Unternehmen ab, vielmehr handelt es sich dabei um abstrakte Modelle, die analytischen Zwecken dienen und aufzeigen, in welcher Form, zu welcher Zeit und an welcher Stelle Wert geschaffen wird.<sup>72</sup>

Für die Immobilien-Projektentwicklung hat *Bone-Winkel* das in Abbildung 8 dargestellte Grundmodell entwickelt, welches sieben Aktivitäten bzw. Wertschöpfungsbausteine<sup>73</sup> unterscheidet.<sup>74</sup>

Dargestellt wird hier ein Grundmodell, das sich am idealtypischen fünfphasigen Projektentwicklungsprozess orientiert. Die Aktivitäten der Projektentwicklung werden hier lediglich auf einer sehr hohen Aggregationsstufe gezeigt. Die Elemente, die detaillierten Inhalte, und deren Beziehungen untereinander werden aufbauend auf diesem Modell von *Bone-Winkel* im dritten Kapitel ausführlich beschrieben. In diesem Sinne ist festzuhalten, dass die Wertschöpfungsbau-

---

<sup>70</sup> Müller-Stewens/Lechner (2003), S. 355.

<sup>71</sup> Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2003), S. 369.

<sup>72</sup> Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2003), S. 374-380. Dazu gehören unter anderen das 7S-Modell, die Skills-Matrix sowie Aktivitätenmodell und Wertkette von Porter. Unterschieden wird in Wertschöpfungsmodelle auf Ebene von Geschäftseinheit, Gesamtunternehmen und Wettbewerb bzw. Branche.

<sup>73</sup> Im weiteren Verlauf werden die Begriffe ‚Wertschöpfungsbaustein‘ und ‚Wertschöpfungsmodul‘ bzw. deren Kurzformen ‚Baustein‘ und ‚Modul‘ synonym verwendet.

<sup>74</sup> Vgl. Bone-Winkel/Isenhofer/Hofmann (2004), S. 269-271. Dieses Modell bildet die grundlegende Logik der Wertschöpfung in der Immobilien-Projektentwicklung ab und stellt somit ein Modell auf Branchenebene dar. Auf Unternehmensebene werden je nach zu entwickelnder Immobilienart und Leistungstiefe des Projektentwicklers unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt.

steine für die weiteren Ausführungen im Rahmen dieser Arbeit durchaus den Charakter eines Leitfadens aufweisen.<sup>75</sup>

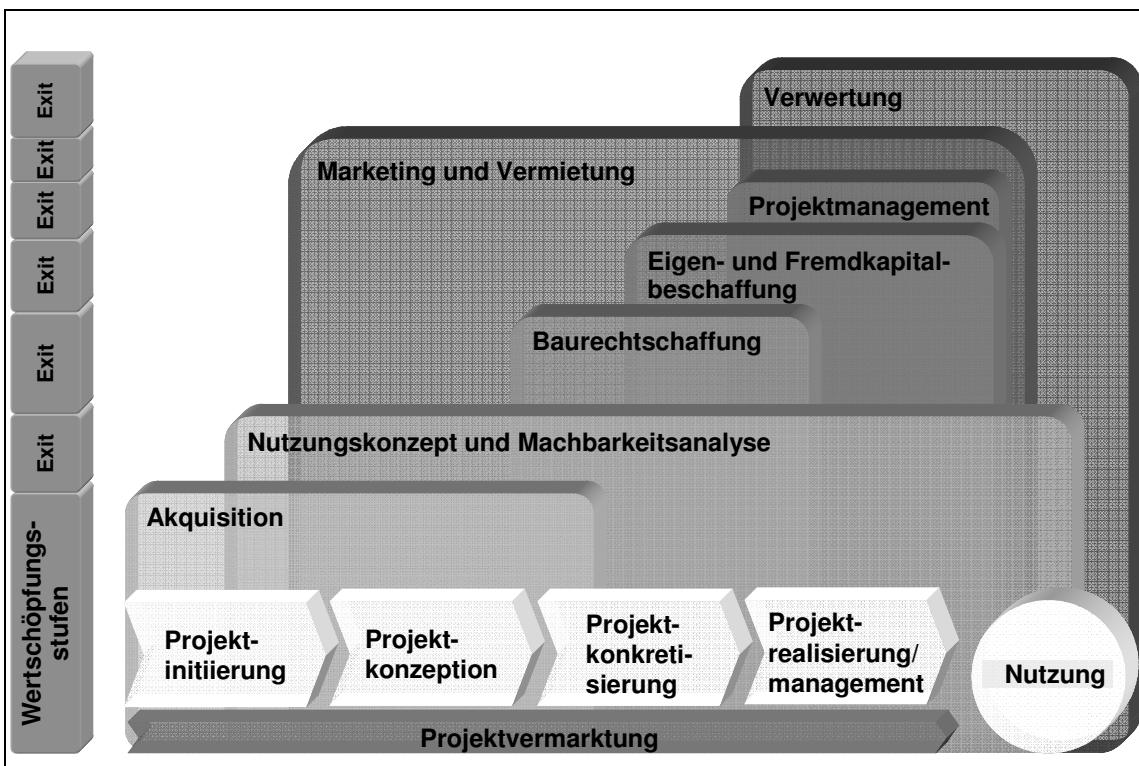


Abbildung 8: Wertschöpfungsbausteine im Projektentwicklungsprozess<sup>76</sup>

Die Abbildung verdeutlicht allerdings folgende Charakteristika der Wertschöpfung in der Projektentwicklung:

- Die Anordnung der einzelnen Bausteine ist nicht streng sequentiell, die Aktivitäten verlaufen sogar überwiegend parallel.
- Die Wertschöpfung hingegen verläuft streng sequentiell und kann als ‚sprungfix‘ bezeichnet werden. Erst bei Erreichen bestimmter Ziele, so genannter Meilensteine, ist eine Wertschöpfungsstufe abgeschlossen und es entsteht Mehrwert.
- Der Abschluss einer Wertschöpfungsstufe bietet für den Projektentwickler bzw. einen Projektpartner gleichzeitig die Möglichkeit des ‚Exit‘, also des Projektverkaufs bzw. Ende des Dienstleistungsauftrags zum bisher vorliegenden Arbeitsstand.

<sup>75</sup> Für eine ausführliche Analyse von weiteren Ansätzen bzw. Methoden zur Erfassung von Projektentwicklungsleistungen vgl. Punkt 3.2.1.

<sup>76</sup> Bone-Winkel/Isenhöfer/Hofmann (2004), S. 270.

Die Wertbeiträge der einzelnen Stufen unterscheiden sich in der Praxis von Projekt zu Projekt und hängen darüber hinaus in hohem Maße von externen Faktoren ab.<sup>77</sup> Grundlegende Voraussetzung für die Schaffung von Mehrwert durch Immobilien-Projektentwicklung ist allerdings die Nutzung der Immobilie und damit die Generierung einer Miete, die Herstellung der Fläche an sich schafft zunächst keinen Wert.<sup>78</sup> In diesem Sinne lässt sich die Projektentwicklung mit der Produktentwicklung in der Industrie vergleichen.<sup>79</sup> Zentral für den Wert des Produktes ist die Nachfrage des Kunden, für die Projektentwicklung also die Nachfrage des Nutzers nach Mietflächen.

### **Projektentwicklung als interdisziplinäre Managementaufgabe**

Die erfolgreiche Durchführung einer Immobilien-Projektentwicklung bedingt die Zusammenarbeit zahlreicher Institutionen und Akteure verschiedener Fachdisziplinen.<sup>80</sup>

Die interdisziplinäre Managementaufgabe des Projektentwicklers besteht zusätzlich zur Erbringung seiner fachspezifischen Leistungen darin, den Projektentwicklungsprozess zu koordinieren und die effiziente Zusammenarbeit innerhalb des internen Entwicklungsteams und darüber hinaus zwischen dem Entwicklungsteam und den externen Akteuren sicherzustellen.<sup>81</sup>

Als ‚externe Akteure‘ werden im Folgenden Dienstleister des Planungs- und Bauprozesses bezeichnet, die zur Durchführung der Projektentwicklung zumindest temporär in das Entwicklungsteam integriert werden. Inwieweit externe Dienstleister hinzugezogen oder Leistungen intern erbracht werden, hängt von der Leistungstiefe des einzelnen Projektentwicklungsunternehmens ab (vgl. dazu Punkt 2.1.2.3). Hier bestehen je nach Aufstellung und Strategie erhebliche Unterschiede. Zwischen Projektentwickler und externen Akteuren, bspw. Archi-

---

<sup>77</sup> Externe Faktoren sind in diesem Zusammenhang beispielsweise aktuelle Marktlage, Wettbewerbssituation, Finanzierungsbereitschaft, etc.

<sup>78</sup> Vgl. Graaskamp (1991), S. 230; Miles/Berens/Weiss (2000), S. 4.

<sup>79</sup> Vgl. Bone-Winkel (1996), S. 429.

<sup>80</sup> Vgl. Ball (2002), S. 117-121; Bohn/Heinzmann (2002b), S. 250; Bone-Winkel/Isenhöfer/Hofmann (2004), S. 261-266; Cadman/Topping (1995), S. 10-25; Miles/Berens/Weiss (2000), S. 35-54.

<sup>81</sup> Cadman/Topping vergleichen die Rolle des Projektentwicklers mit der eines Theaterregisseurs, Miles/Berens/Weiss sehen Ähnlichkeiten zu einem Filmproduzent. Vgl. Cadman/Topping (1995), S. 10; Miles/Berens/Weiss (2000), S. 7; Bhamri et al. (1991), S. 5.

tekurbüros, entwickeln sich oftmals lang anhaltende Geschäftsbeziehungen oder auch strategische Allianzen. Abbildung 9 enthält eine Übersicht der wesentlichen Akteursgruppen in der Projektentwicklung.

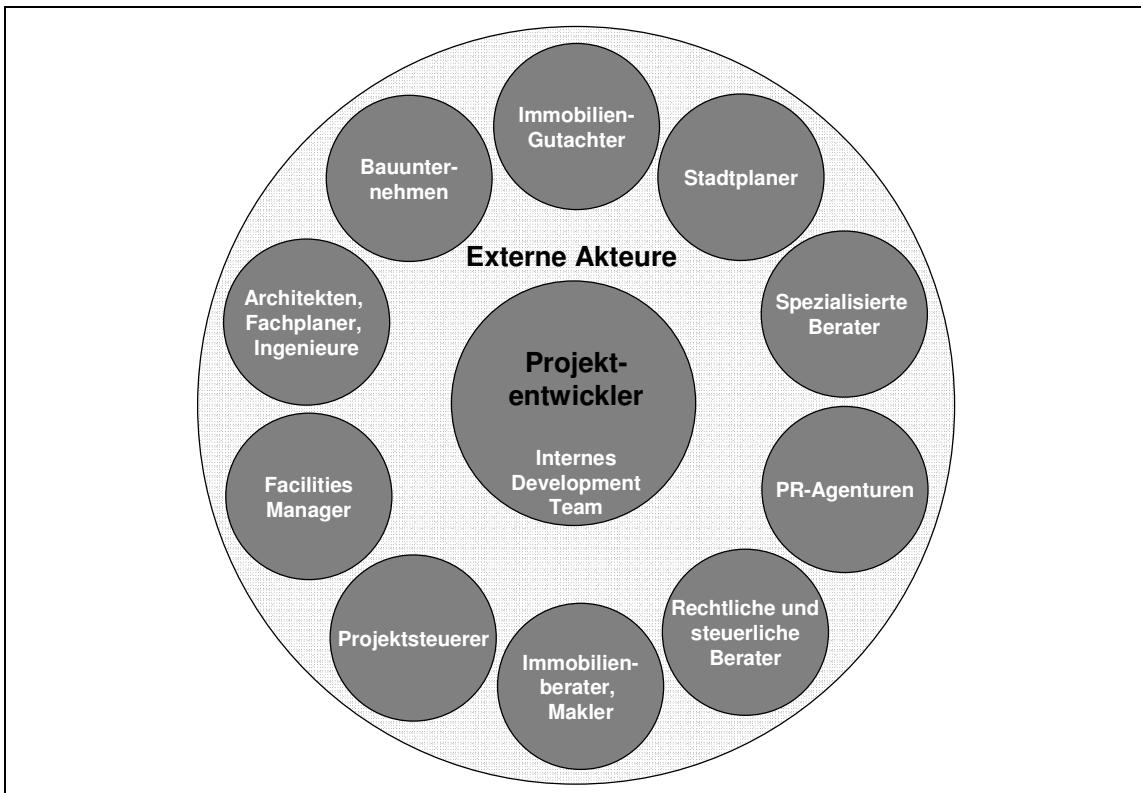


Abbildung 9: *Akteure in der Projektentwicklung*<sup>82</sup>

Um diese Managementaufgabe<sup>83</sup> zusätzlich zur Projektentwicklungsleistung erbringen zu können, sollte der Entwickler bzw. das Entwicklungsteam über folgende Fähigkeiten verfügen:<sup>84</sup>

- Kreativität und Intuition zur Entwicklung von Nutzungsideen und zur Bewertung von Standortpotentialen und Marktentwicklungen,
- analytische Fähigkeiten zur Fundierung der Konzeptionen,
- kaufmännisches und juristisches Handwerkszeug,
- technische Kenntnisse und Projektmanagementkompetenz,

<sup>82</sup> Eigene Darstellung. Weitere Akteure wie Banken, Nutzer, Investoren und Träger öffentlicher Belange sind nicht berücksichtigt, da diese keine Projektentwicklungsleistungen im Sinne dieser Arbeit erbringen.

<sup>83</sup> Bohn/Heinzmann sprechen in diesem Zusammenhang von ‚Entwicklungsmanagement‘. Vgl. Bohn/Heinzmann (2002a), S. 232.

<sup>84</sup> Vgl. vertiefend Bone-Winkel/Isenhöfer/Hofmann (2004), S. 271f.

- Soft skills zur Führung heterogener Gruppen,
- Prozessmanagementkompetenz,
- Verhandlungsgeschick,
- Teamfähigkeit und
- Kommunikationsfähigkeit.

### **Planungs- und Baubezug der Projektentwicklung**

Zielsetzung der Projektentwicklung ist die professionelle Konzeption und Realisierung eines Immobilienprojektes und anschließend dessen erfolgreiche Vermarktung (vgl. dazu Punkt 2.1.2.1). Im Mittelpunkt der Projektentwicklung steht die Erstellung des Produktes Immobilie. Die dazu benötigten Projektentwicklungsleistungen werden im Rahmen der zuvor beschriebenen Wertschöpfungsbausteine erbracht.

Darüber hinaus werden durch externe Akteure Planungs- und Bauleistungen erbracht, die hohe Interdependenzen, sowohl zeitlicher als auch inhaltlicher Natur, zu den Projektentwicklungsleistungen aufweisen.<sup>85</sup> Planungsleistungen beinhalten die Leistungen des Architekten und der Fachplaner, Bauleistungen umfassen die Tätigkeiten bauausführender Unternehmen. Obgleich die Bedeutung der Planungs- und Bauleistungen für die einzelnen Wertschöpfungsstufen erheblich variiert, kann der Planungs- und Baubezug als wesentliches Abgrenzungskriterium der Projektentwicklungsleistungen von anderen Leistungen dienen.

#### **2.1.2 Dimensionen der Projektentwicklung**

Nachfolgend wird eine Differenzierung von Projektentwicklern anhand der drei Dimensionen Zielsetzung, Immobilienart und Leistungstiefe vorgenommen. Diese dient zum einen dazu, einen Überblick der heterogenen Struktur der Projektentwickler in Deutschland zu geben, zum anderen können die Dimensionen in Kombination die Funktion eines Rahmens für Projektentwicklungsaktivitäten

---

<sup>85</sup> Gensior ist der Auffassung, dass die Hauptwissensfelder der Projektentwicklung im Bereich des Planens und Bauens liegen. Vgl. Gensior (1999), S. 8.

übernehmen und ermöglichen somit die Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes dieser Arbeit.<sup>86</sup>

### **2.1.2.1 Zielsetzung von Projektentwicklern**

Projektentwicklungen werden von zahlreichen Institutionen durchgeführt, die sich nach ihrer Zielsetzung in zwei Gruppen einteilen lassen. Übergeordnetes Ziel der ersten Gruppe, von privatwirtschaftlichen Akteuren, stellt der monetäre Erfolg dar.<sup>87</sup>

- Zielsetzung originärer Projektentwickler ist die Gewinnerzielung durch aktive Projektentwicklung. *Isenhöfer* unterteilt diese in Service-Developer<sup>88</sup>, die Projektentwicklungen als Dienstleistung für Dritte betreiben, Trader-Developer, die Projektentwicklungen auf eigenes Risiko betreiben und das Produkt während der Projektentwicklung oder nach Fertigstellung verkaufen sowie in Investor-Developer, die ebenfalls auf eigenes Risiko tätig werden, die Immobilie aber nach abgeschlossener Projektentwicklung in den eigenen Bestand einstellen.<sup>89</sup>
- Institutionelle und private Investoren versuchen zunehmend, den im Vergleich zur traditionellen Immobilienkapitalanlage hohen Wertschöpfungsbeitrag der Projektentwicklung durch eigene bzw. Entwicklungsaktivitäten von Tochterunternehmen zu nutzen und somit die Rendite des Gesamtportfolios zu verbessern.<sup>90</sup>
- Bauunternehmen bzw. deren Tochtergesellschaften verfolgen einerseits das Ziel, analog zu den zuvor genannten Investoren, die relativ geringe Rendite

---

<sup>86</sup> Vgl. ähnlich dazu Conzen (1993), S. 167-170.

<sup>87</sup> Vgl. Saft (1990), S. 16.

<sup>88</sup> Der Begriff ‚Service Developer‘ bzw. ‚Service Development‘ wird in Deutschland gebraucht. In englischsprachigen Ländern wird im Zusammenhang mit der Projektentwicklung als Dienstleistung von ‚Real Estate Development Services‘ und ‚Fee Development‘ gesprochen.

<sup>89</sup> Vgl. Isenhöfer (1999), S. 44f; Rottke/Wernecke (2001), S. 12. Allerdings sind diese Formen in der Praxis für Investor-Developer und Trader-Developer nur selten, für Service-Developer nie in Reinform feststellbar. Vgl. zu den Rollen des Projektentwicklers auch Fischer (2004), S. 49-60; Kehrberg (1996), S. 385-387.

<sup>90</sup> Vgl. Bone-Winkel (1994), S. 65; Sabary (2002), S. 101; Diederichs (2006), S. 18.

des Kerngeschäfts zu erhöhen. Andererseits nutzen sie die Projektentwicklung, um Bauaufträge für das Kerngeschäft zu generieren.<sup>91</sup>

- Industrie- und Dienstleistungsunternehmen<sup>92</sup> betreiben Projektentwicklungen im Rahmen ihres Corporate Real Estate Management (CREM).<sup>93</sup> Zielsetzung ist die Unterstützung der Kerngeschäftstätigkeit, im Falle von Projektentwicklungen die Bereitstellung optimaler Flächen für den Nutzer. Mittelbar tragen somit auch Projektentwicklungen zur Steigerung der Rendite des Gesamtunternehmens bei.<sup>94</sup>
- In geringerem Ausmaß werden Projektentwicklungen auch von Finanzierungsinstituten bzw. deren Tochtergesellschaften betrieben. Im Falle von Insolvenzen erhalten die finanziierenden Banken mitunter Grundstücke und Immobilien aus der Liquidationsmasse, die von ihnen im Rahmen so genannter ‚Workouts‘ auf ihr Potential hin untersucht und gegebenenfalls entwickelt werden.<sup>95</sup>

Die Zielsetzung einer zweiten Akteursgruppe besteht primär darin, durch Projektentwicklungsaktivitäten gesellschaftspolitische Ziele aus den Bereichen der Stadt- und Regionalentwicklung umzusetzen. Darunter fallen u. a. Infrastrukturmaßnahmen, Entwicklungsmaßnahmen zur Wirtschaftsförderung, Schaffung von Wohnraum und Entwicklung von Konversionsflächen.

- Entwicklungsgesellschaften sind Unternehmen privater Rechtsform, deren Hauptgesellschafter Länder, Kreise und Kommunen sind. Ihre ursprüngliche Zielsetzung liegt in der Durchführung von Entwicklungsmaßnahmen und der Sicherstellung der Wohnraumversorgung. Derzeit befinden sie sich, insbe-

---

<sup>91</sup> Vgl. Diederichs (2006), S. 18; Eichholz (2004), S. 4.

<sup>92</sup> Industrie- und Dienstleistungsunternehmen werden in der immobilienwirtschaftlichen Literatur als ‚Non Property Companies‘ (NPCs) bezeichnet, da bei ihnen immobilienbezogene Leistungen nach innen gerichtete Sekundärleistungen zur Unterstützung der Kerngeschäftstätigkeit darstellen. Vgl. Falk (2004), S. 630. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit soll der Begriff Non Property Company jedoch aufgrund seiner Abstraktheit keine weitere Verwendung finden.

<sup>93</sup> Als Corporate Real Estate Management wird das „aktive, ergebnisorientierte strategische und operative Management betriebsnotwendiger und nicht betriebsnotwendiger Immobilien verstanden“ Schäfers/Gier (2004), S. 852.

<sup>94</sup> Vgl. Schäfers (1997), S. 151-155.

<sup>95</sup> Vgl. Isenhöfer (1999), S. 210.

sondere aufgrund der Finanznot öffentlicher Haushalte und dadurch bedingt mangelnder Aufträge, in einem Strukturwandel, der die Zielsetzungen der Gesellschaften verändert und in der Regel zu deren Auflösung führt.<sup>96</sup>

- Gegenstand so genannter Public Private Partnerships (PPPs) ist die „langfristige, vertraglich geregelte Zusammenarbeit zwischen öffentlicher Hand und Privatwirtschaft zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben[...].“<sup>97</sup> Aus immobilienökonomischer Sicht geht es hier neben der Entwicklung infrastruktureller Einrichtungen<sup>98</sup> auch um die Entwicklung von Gewerbeimmobilien, beispielsweise Gewerbegebieten oder Verwaltungsbauten für öffentliche Nutzer. Angesichts der gegenwärtig desolaten Finanzlage öffentlicher Haushalte bieten PPPs die Möglichkeit, privatwirtschaftliche Projektfinanzierungen durchzuführen und somit eine Entlastung der öffentlichen Kassen zu erreichen. Für den privaten Partner bieten PPPs neben verkürzten Genehmigungszeiten den Vorteil, dass eine langfristige Nutzung gesichert ist.<sup>99</sup>
- In geringem Umfang werden innerhalb des Public Real Estate Management<sup>100</sup> (PREM) Projektentwicklungen angestoßen und durchgeführt. Dies ist der Fall, wenn spezielle Flächenanforderungen der öffentlichen Hand nicht am Markt erfüllt werden können. Die Entwicklungsmaßnahmen können entweder durch die PREM-Abteilung selbst oder kooperativ als Public Private Partnership durchgeführt werden.<sup>101</sup>

---

<sup>96</sup> Zum einen sind Entwicklungsgesellschaften das Ziel von Privatisierungen, wobei insbesondere Private-Equity-Investoren als Käufer auftreten, die erhebliche Wertschöpfungspotentiale in den Bestandsimmobilien vermuten. Zum anderen werden Landesentwicklungsgesellschaften vermehrt am freien Immobilienmarkt aktiv, wodurch sie in Konkurrenz zu den zuvor beschriebenen privaten Projektentwicklungsakteuren treten.

<sup>97</sup> BMVBS (2003), S. 2. Anzumerken ist, dass der privatwirtschaftliche Partner sehr wohl erwerbswirtschaftliche Ziele verfolgt, das Engagement der öffentlichen Hand jedoch primär in der Bereitstellung der Einrichtung für die Öffentlichkeit begründet liegt.

<sup>98</sup> Dazu zählen u. a. Verkehrseinrichtungen, Schulen, Krankenhäuser, Pflegeheime, Kultureinrichtungen, Schwimmbäder, Sportstätten. Vgl. Falk (2004), S. 479.

<sup>99</sup> Vgl. Litwinn (2006), S. 1-7; Wentz/Bischoff/Gosewehr (2005), S. 810-814.

<sup>100</sup> Public Real Estate Management, auch öffentliches Immobilienmanagement genannt, kann als „eine strategische Gesamtkonzeption für den öffentlichen Sektor verstanden werden, die den heterogenen Immobilienbestand auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene im Hinblick auf den politisch bestimmten Verwaltungsauftrag optimieren soll.“ Brockhoff/Zimmermann (2004), S. 898.

<sup>101</sup> Vgl. Brockhoff/Zimmermann (2004), S. 906-908.

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit stehen originäre Projektentwicklungsunternehmen mit einer rein monetären Zielsetzung im Fokus der Untersuchung.

### 2.1.2.2 Leistungsbreite von Projektentwicklern

Immobilien lassen sich anhand ihrer Funktion nach den vier Gruppen Wohn-, Gewerbe-, Sonder- und Industrieimmobilien klassifizieren, dargestellt in Abbildung 10. Jedoch sind nur wenige Developer in der Lage, sämtliche Immobilienarten zu entwickeln und somit die gesamte Leistungsbreite abzudecken. Für die Mehrzahl der Akteure ist dagegen eine Spezialisierung zu beobachten, wie im Folgenden anhand der wichtigsten Immobilienarten gezeigt wird.<sup>102</sup>

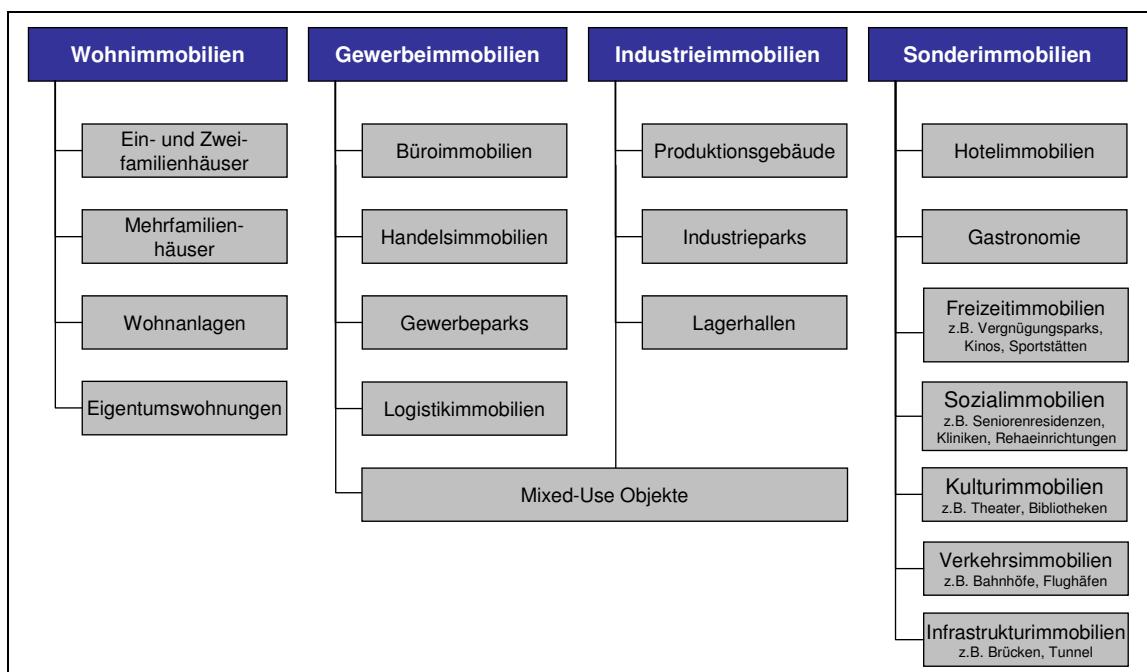


Abbildung 10: Typologisierung nach Immobilienart<sup>103</sup>

<sup>102</sup> Schulten/Rometsch/Brunner haben anlässlich der Studie „Strukturmerkmale und Organisation der Projektentwickler in Deutschland“ Projektentwickler nach ihren Betätigungsfeldern befragt, mit dem folgenden Ergebnis: Büroimmobilien (59%), Wohnimmobilien (46%), Einzelhandel (42%), Hotels und Freizeitanlagen (18%), Seniorenwohnen (14%), Andere (15%). Vgl. Schulten/Rometsch/Brunner (2005), S. 3. Die Studie wurde nach 2001 (Vgl. Schulten/Rometsch (2002), S. 535-545) zum zweiten Mal im Frühjahr 2005 im Auftrag der BulwienGesa AG und der Bernd Heuer Dialog Düsseldorf GmbH durchgeführt. Basis bildete beides Mal das Adressenverzeichnis der Bernd Heuer Dialog Düsseldorf GmbH, die Beteiligungsquote lag 2001 bei 7,2% (112 von 1.600 Fragebögen), 2005 bei nur 4,9% (78 von 1.600 Fragebögen).

<sup>103</sup> In Anlehnung an Walzel (2004), S. 120.

Die Gruppe Wohnimmobilien umfasst alle Immobilien, bei denen die reine Wohnfunktion im Vordergrund steht, unerheblich, ob die Nutzung durch den Eigentümer selbst oder durch einen Mieter erfolgt.<sup>104</sup> Die Projektentwicklung von Wohnimmobilien wird sowohl von privatwirtschaftlichen Akteuren als auch von Entwicklungsgesellschaften durchgeführt. Auf privatwirtschaftlicher Ebene sind zum einen lokal agierende Bauträger<sup>105</sup> zu nennen, die vornehmlich mit der Entwicklung von Neubaugebieten und dem anschließenden Verkauf von Objekten (Ein- bzw. Zweifamilienhäuser, Geschosswohnungsbau) beschäftigt sind. Eine weitere Gruppe stellen Wohnungsunternehmen dar, deren Fokus auf der Entwicklung und der anschließenden Vermietung von Wohnungen in zusammenhängenden Wohnanlagen (Geschosswohnungsbau) liegt.<sup>106</sup> Diese Akteure stehen in Konkurrenz zu Entwicklungsgesellschaften bzw. gemeinnützigen Wohnungsunternehmen der Kommunen, Kreise und Länder, deren Zielsetzung die Versorgung der Bevölkerung mit preiswertem Wohnraum ist.

Für den Begriff Gewerbeimmobilie existiert bislang keine allgemein anerkannte Definition.<sup>107</sup> Bei den nachfolgend aufgeführten Gewerbeimmobilien handelt es sich im Wesentlichen um so genannte Renditeimmobilien, die besitzerunabhängige Renditen erwirtschaften.<sup>108</sup>

- Die Entwicklung von Büroimmobilien bildet trotz der anhaltend schwachen Entwicklung (vgl. hierzu Punkt 2.1.3.2) nach wie vor ein Hauptbetätigungsfeld für die privatwirtschaftlichen Akteure der Projektentwicklung. Büroimmobilien stellen ein aus Nutzersicht relativ homogenes Produkt dar, dessen wesentliche Unterscheidungsmerkmale Standort und Mietpreis darstellen. Die Bedeutung dieser beiden Merkmale für den Erfolg ermöglicht einer gro-

---

<sup>104</sup> Vgl. Walzel (2004), S. 120.

<sup>105</sup> Bauträger sind auf Wohnimmobilien spezialisierte Projektentwickler, die gewerbsmäßig im eigenen Namen und auf eigene oder fremde Rechnung Bauvorhaben vorbereiten oder durchführen. Vgl. Falk (2004), S. 122.

<sup>106</sup> Als Teil von Großprojekten mit Mischnutzung realisieren darüber hinaus auch auf Gewerbeimmobilien spezialisierte Projektentwickler Wohnimmobilien.

<sup>107</sup> Aufgrund der Vielzahl unterschiedlicher Ausprägungen schlägt Bone-Winkel eine Negativabgrenzung dergestalt vor, dass sämtliche Immobilien, die „nicht der Befriedigung des unmittelbaren Wohnbedürfnisses dienen“, als Gewerbeimmobilien eingeordnet werden können. Vgl. Bone-Winkel (1994), S. 24f.

<sup>108</sup> Vgl. Falk (2004), S. 371.

Bei Zahl von Akteuren ein Engagement im Segment Büroimmobilien, vorausgesetzt sie sind im Besitz eines geeigneten Grundstücks. Unzureichende Kenntnisse bei der Konzeptionierung von Büroimmobilien machen sich jedoch spätestens dann bemerkbar, wenn die Objekte nach Ablauf der Mietdauer erneut am Markt platziert werden müssen, nicht oder nur noch unzureichend den aktuellen Nutzeranforderungen angepasst werden können und daher nicht mehr vermietbar sind. Diese Objekte bilden den so genannten ‚Sockelleerstand‘, der beispielsweise in Frankfurt am Main einen erheblichen Anteil am Gesamtleerstand ausmacht.

- Handelsimmobilien dienen allgemein der Erzielung von Umsatz mit Kunden. Während einfach strukturierte Handelsimmobilien<sup>109</sup> von einer großen Zahl verschiedener privatwirtschaftlicher Akteure erstellt werden, verfügen nur wenige Projektentwickler über das Spezialwissen für die Entwicklung komplexer Handelsimmobilien, bei denen es sich im Gegensatz zu Büroobjekten um Managementimmobilien handelt.<sup>110</sup>
- Gewerbeparks sind planmäßig konzipierte Gewerbegebiete an verkehrsgünstigen Standorten, in denen Hallen-, Service- und Büroflächen möglichst flexibel kombiniert werden.<sup>111</sup> Die Projektentwicklung von Gewerbeparks wird meist von spezialisierten privatwirtschaftlichen Projektentwicklern im eigenen Risiko durchgeführt. Es handelt sich bislang fast ausschließlich um spekulative Projektentwicklungen, dementsprechend ist die Flexibilität der Gebäude wesentlicher Erfolgsfaktor für die Vermietung und den anschließenden Verkauf.<sup>112</sup>
- Logistikimmobilien werden für die Lagerung, den Umschlag und die Kommissionierung von speziellen Waren und Gütern an Standorten mit

---

<sup>109</sup> Dabei handelt es sich beispielsweise um Fachgeschäfte, Supermärkte und Fachmarktzentren. Für eine Darstellung vgl. Falk/Falk (2006a), S. 83-92.

<sup>110</sup> Darunter fallen beispielsweise überregionale und regionale Shopping Center sowie Galerien und Passagen. Für eine Darstellung vgl. Falk/Falk (2006b), S. 95-111.

<sup>111</sup> Gewerbeparks haben sich in Deutschland seit ihrer ‚Geburt‘ vor ca. 30 Jahren zu einer eigenständigen Immobilienklasse entwickelt, die von institutionellen Investoren vermehrt nachgefragt wird. Gewerbeparks verfügen über ein Gesamtmanagement und einen einheitlichen Namen. Vgl. Falk (2004), S. 371-374.

<sup>112</sup> Vgl. Sonntag (2002), S. 889-901.

hervorragender Verkehrsinfrastruktur individuell konzipiert.<sup>113</sup> Ähnlich wie bei den Handelsimmobilien werden insbesondere kleinere Logistikimmobilien von einer Vielzahl regionaler Akteure entwickelt. Dagegen bedingt die Projektentwicklung von großen Logistikimmobilien und Logistikparks erhebliches Spezialwissen hinsichtlich Standortauswahl und Projektkonzeption und wird in Deutschland nur von einigen wenigen überregional bzw. international agierenden Akteuren betrieben.<sup>114</sup>

Industrieimmobilien sind für eine bestimmte Nutzungsart, meist für Produktionszwecke maßgeschneidert.<sup>115</sup> Nach dem Grad ihrer Drittverwendungsfähigkeit lassen sie sich in zwei Gruppen unterteilen. Die erste Gruppe hat den Charakter von Produktionsanlagen inne, die von spezialisierten Fabrikplanungsbüros im Auftrag von Industrieunternehmen für eine bestimmte Nutzung erstellt werden und nicht als drittverwendungsfähig einzustufen sind. Bei der zweiten Gruppe handelt es sich um mehrfunktional nutzbare Industrieimmobilien und Industrieparks. Letztere werden nur zu einem geringen Teil von privatwirtschaftlichen Akteuren, zum weitaus größeren Teil von Entwicklungsgesellschaften entwickelt, die eine struktur- und regionalpolitische Zielsetzung verfolgen.<sup>116</sup> Ein besonderes Segment stellen in diesem Zusammenhang innerstädtische Industrieobjekte dar, die von Unternehmen im Zuge des Strukturwandels aufgeben wurden und durch Entwickler einer neuen Nutzung zugeführt werden.

Unter dem Begriff Sonderimmobilien werden Immobilientypen zusammengefasst, die einer sehr spezifischen, nicht industriellen Nutzung dienen.<sup>117</sup> Sie lassen sich zunächst dahingehend unterscheiden, ob erwerbswirtschaftliche Zwecke verfolgt werden oder ob die Immobilien gemeinnützigen Charakter<sup>118</sup> aufweisen.

---

<sup>113</sup> Vgl. Falk (2004), S. 567-570.

<sup>114</sup> Vgl. Börner-Kleindienst (2006), S. 469.

<sup>115</sup> Vgl. Walzel (2004), S. 137.

<sup>116</sup> Vgl. Falk (2004), S. 476-477.

<sup>117</sup> Vgl. Walzel (2004), S. 137.

<sup>118</sup> Dabei handelt es sich um Verkehrs-, Infrastruktur-, und Kulturimmobilien, auf die im Folgenden nicht näher eingegangen wird.

- Die Projektentwicklung von Hotelimmobilien erfordert in hohem Maße spezielle Markt- und Produktkenntnis.<sup>119</sup> Neben spezialisierten Developern werden in der Hotelprojektentwicklung verstärkt Akteure tätig, die sich bislang auf andere Immobilientypen konzentriert haben.<sup>120</sup> Da sie nicht über die nötigen Kenntnisse verfügen, integrieren sie spezialisierte Dienstleister, so genannte Hotelconsultants, ins Entwicklungsteam.<sup>121</sup>
- Die gestiegene gesellschaftliche und ökonomische Bedeutung des Gutes Freizeit in den vergangenen Jahren hat dazu geführt, dass Freizeitimmobilien als Geschäftsfeld für Projektentwickler zunehmend interessant werden.<sup>122</sup> Da aufgrund der speziellen Charakteristika von Freizeitimmobilien Finanzierungszusagen jedoch selbst bei Vorhandensein eines erfahrenen Betreibers nur dann getroffen werden, wenn der Entwickler erhebliche Eigenkapitalmittel aufbringt, stellt die Projektentwicklung von Freizeitimmobilien ein Spezialgeschäft dar.<sup>123</sup>
- Für den Begriff der Sozialimmobilien existiert aufgrund der Vielzahl an Subkategorien keine einheitliche Definition.<sup>124</sup> Aus Sicht der privatwirtschaftlichen Akteure hervorzuheben sind insbesondere die Seniorenimmobilien, bei denen aufgrund der demographischen Entwicklung und der finanzkräftigen Zielgruppe hohe Ertragspotentiale vermutet werden.<sup>125</sup> Einige wenige spezialisierte Projektentwickler sind überregional mit der Realisierung von Seniorenresidenzen für eine einkommensstarke Zielgruppe tätig. Kleinere Einzel-

---

<sup>119</sup> Vgl. Niemeyer (2002), S. 797.

<sup>120</sup> Vgl. Härtle/Haller (2006), S. 277.

<sup>121</sup> Vgl. Joachim (1998), S. 22.

<sup>122</sup> Vgl. Wenzel/Frechen/Koineke (2006), S. 286-326. Der Markt für Freizeitimmobilien umfasst eine Fülle unterschiedlicher Immobilientypen. Häufige Formen sind Urban Entertainment Center, Multiplex Kinos, Science Center, Fitness- und Wellnessimmobilien, Freizeit- und Themenparks sowie Stadien und Arenen.

<sup>123</sup> Die Funktionsgebundenheit der Immobilienart sowie die Schnelllebigkeit und extremen Zyklusverläufe des Freizeitimmobilienmarktes führen dazu, dass Freizeitimmobilien über eine sehr kurze Lebensdauer verfügen. Darüber hinaus ist für den Erfolg von Freizeitimmobilien weniger die immobilienökonomische Konzeption als vielmehr die unternehmerische Idee entscheidend. Vgl. Froelich (1994), S. 145.

<sup>124</sup> Gemeinsam ist ihnen die Beherbergung von Einrichtungen, die im weitesten Sinne soziale Funktionen innehaben. Dazu gehören Seniorenimmobilien, Krankenhäuser, Rehabilitationskliniken und -zentren sowie sonstige Immobilien, die karitativen Zwecken dienen oder sozialen Charakter haben. Vgl. Falk (2004), S. 782.

<sup>125</sup> Vgl. Busz (2003), S. 32-40.

objekte werden überwiegend von lokalen Wohnungsbauunternehmen und mittelständischen Bauträgern realisiert. Des Weiteren treten Betreiber von Sozialimmobilien als Entwickler auf, deren Motivation die Gewährleistung ihrer spezifischen Ansprüche darstellt.<sup>126</sup>

Im Mittelpunkt der nachfolgenden Untersuchung sollen Gewerbeimmobilien stehen. Eine ausschließliche Betrachtung dieser Immobilientypen ist aber angesichts der Tatsache, dass in der Praxis bei innerstädtischen Projekten überwiegend Mischformen mit Wohnanteil und Sondernutzungen realisiert werden, nicht zielführend.

### 2.1.2.3 Leistungstiefe von Projektentwicklern

Die Leistungstiefe<sup>127</sup> von Projektentwicklungsunternehmen variiert erheblich.<sup>128</sup> Dabei ist generell zu beobachten, dass Unternehmensgröße und Leistungstiefe positiv miteinander korreliert sind. In Abbildung 11 ist diese Korrelation anhand von drei idealtypischen Unternehmensgruppen und der Nennung beispielhafter Projektentwicklungsunternehmen unterschiedlicher Leistungstiefe wiedergegeben. Mit dem Begriff ‚Entwicklungsmanagement‘ werden unter Vorgriff auf Abschnitt 3.2 die Projektentwicklungsleistungen und somit die Kernkompetenzen von Developern beschrieben und in fachliche ‚Entwicklungsleistungen‘ sowie ‚Managementleistungen‘ unterteilt. Als ‚Ergänzende Leistungen‘ (vgl. hierzu Punkt 3.2.2.2) werden im Rahmen dieser Arbeit neben Planungs- und Projektsteuerungsleistungen sowie juristischen Leistungen eine Reihe von spezialisierten Beratungsleistungen bezeichnet.

---

<sup>126</sup> Vgl. Busz (2003), S. 42-48; Ostermann/Weber (1994), S. 191.

<sup>127</sup> Der Begriff Leistungstiefe bezieht sich auf den Umfang der Eigenerstellung bzw. des Fremdbezugs von Leistungen in der Wertschöpfungskette von Unternehmen. Vgl. Burr (2002), S. 10f.

<sup>128</sup> „At one extreme, a large company might include many services, from architecture to engineering. At the other end of the spectrum, a development company might consist of one principal and a few staff who hire or contract with other companies and professionals for each service as needed.“ Peiser/Frej (2003), S. 27.

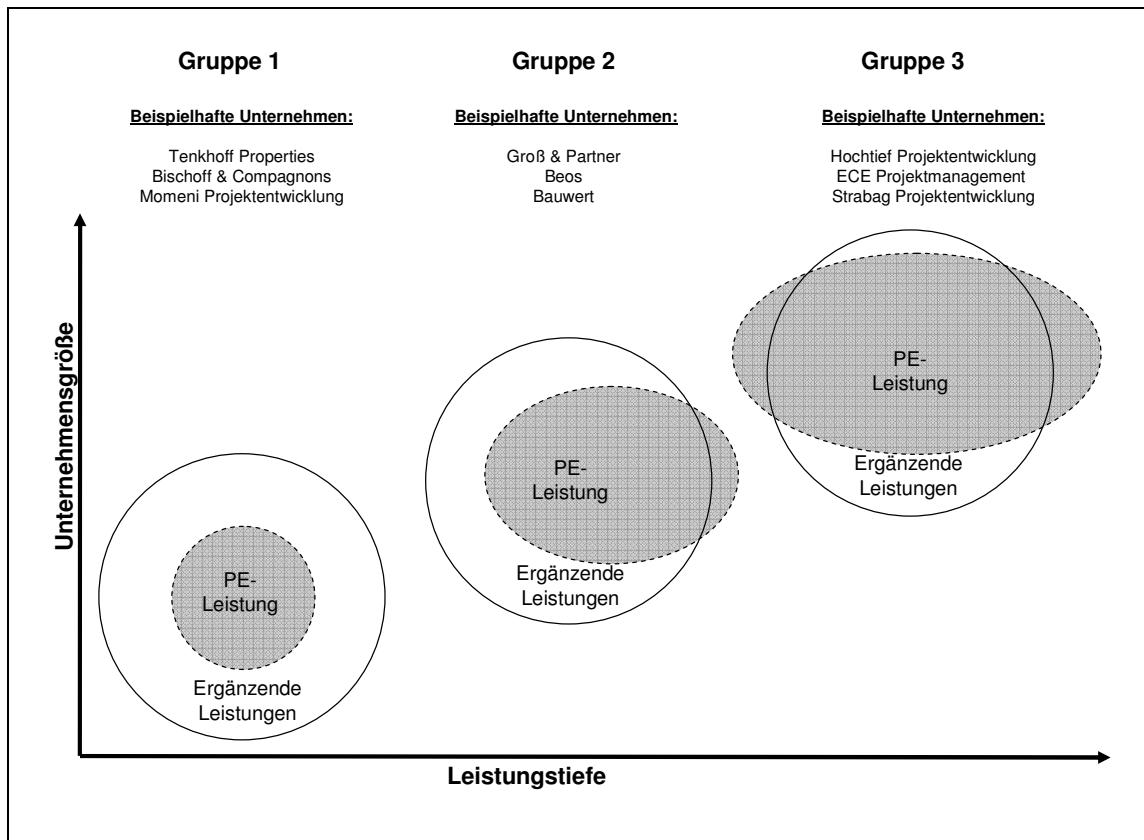


Abbildung 11: Projektentwickler nach Leistungstiefe<sup>129</sup>

Die Unternehmen der ersten Gruppe sind dadurch gekennzeichnet, dass sich ihre Leistungen auf den konzeptionellen und den kaufmännischen Teil der Projektentwicklung beschränken und alle übrigen Leistungen am Markt eingekauft werden. Die erfolgreiche Integration externer Akteure in den Entwicklungsprozess setzt neben den konzeptionellen Fähigkeiten des Entwicklers Managementkompetenz in hohem Maße voraus.<sup>130</sup>

Die Mitarbeiterzahl liegt typischerweise zwischen 10 und 20 Personen, aufgrund des hohen Fremdleistungsanteils ist es den Unternehmen aber möglich, mehrere Projekte zeitgleich durchzuführen und darüber hinaus noch Akquisition für neue Projekte zu betreiben.<sup>131</sup>

Das Kerngeschäft ‚Projektentwicklung‘ ist bestimmend für die Wahl einer projektorientierten Organisationsform, zumeist einer reinen Projektorganisation. In

<sup>129</sup> Eigene Darstellung.

<sup>130</sup> Vgl. Ball (2002), S. 131; Bhambri (1991), S. 5; Interview Tenkhoff, S. 290.

<sup>131</sup> Vgl. Interview Bischoff, S. 295.

Abhängigkeit von Projektart und -größe werden die Projektteams aus zwei bis drei internen Akteuren<sup>132</sup> und phasenspezifisch benötigten externen Akteuren zusammengesetzt. Häufig bestehen zwischen Projektentwickler und externen Akteuren vertragliche Kooperationen, die die Zusammenarbeit über mehrere Projekte hinweg regeln.

Die Unternehmen agieren typischerweise auf Joint Venture-Basis gemeinsam mit einem kapitalstarken Partner oder sie sind als Dienstleister für einen Auftraggeber tätig. Für die alleinige Durchführung von Projekten reicht die Eigenkapitalausstattung meist nicht aus. Schwerpunktmaßig sind die Unternehmen auf einem lokal begrenzten Markt aktiv, treten aber auch auf anderen Märkten als Entwickler auf.<sup>133</sup>

Charakteristisch für die Unternehmen der zweiten Gruppe ist eine mittlere Leistungstiefe. Neben Konzeption und fachlich-kaufmännischen Projektentwicklungsleistungen werden technische Projektentwicklungsleistungen in erheblichem Umfang erbracht, darüber hinaus Projektsteuerungs- und Vermarktungsleistungen sowie in kleinerem Ausmaß teilweise projektentwicklungsfremde Leistungen wie Asset-Management oder Center- bzw. Objekt-Management. Weitere Leistungen, beispielsweise Planungsleistungen und juristisches Projektmanagement, müssen durch externe Akteure erbracht werden.<sup>134</sup>

Bei den Unternehmen der zweiten Gruppe handelt es sich ebenfalls um originäre Projektentwickler. Oftmals stellen sie eine Entwicklungsstufe von Unternehmen der ersten Gruppe dar, die im Zeitverlauf Know-how aus angrenzenden Leistungsbereichen selbst aufgebaut oder erworben haben und über 30 bis 50 Mitarbeiter verfügen.<sup>135</sup> Die vorherrschende Organisationsform stellt die Matrix-Projektorganisation dar, die Projekte werden in Zusammenarbeit der verschiedenen Fachabteilungen abgewickelt.<sup>136</sup> Die Unternehmen agieren zumeist im

---

<sup>132</sup> Typischerweise besteht das interne Projektteam aus Junior- und Senior-Projektmanager sowie Projektleiter. Vgl. Schulte/Bone-Winkel/Rottke (2002), S. 68.

<sup>133</sup> Dabei handelt es sich oftmals um Folgeaufträge aus einer erfolgreichen Zusammenarbeit, entweder mit einem Auftraggeber oder einem Joint Venture-Partner. Vgl. Interview Bays, S. 289.

<sup>134</sup> vgl. Interview Reich, S. 290.

<sup>135</sup> Vgl. Interview Bays, S. 289.

<sup>136</sup> Zu den Vor- und Nachteilen der Matrix-Projektorganisation vgl. allgemein Frese (2000), S. 508 und immobilienspezifisch Pierschke/Müller (2004), S. 999-1001.

Rahmen von kooperativen Projektentwicklungen und als Dienstleister, aufgrund ihrer gegenüber der ersten Gruppe höheren Eigenkapitalausstattung führen sie Projekte oftmals auch ohne Partner durch. Gegenüber den Unternehmen der ersten Gruppe weiten sie ihr Engagement deutlich über einen lokalen Heimatmarkt aus.

Das Leistungsspektrum von Unternehmen der dritten Gruppe deckt einen Großteil des Projektentwicklungsprozesses ab, darüber hinaus werden in erheblichem Maße der Projektentwicklung vor- und nachgelagerte Leistungen<sup>137</sup> am Markt angeboten. Außer der Architektenleistung werden lediglich spezielle Leistungsbestandteile wie Gutachten durch Externe erbracht, selbst juristische Fragestellungen werden innerhalb der Unternehmen bearbeitet.

Diese Projektentwicklungsunternehmen sind bzw. waren in der Vergangenheit häufig an einen Mutterkonzern, vorrangig institutionelle Investoren oder Bauunternehmen, angegliedert, zumeist im Rahmen einer Holdingstruktur als rechtlich selbständige Einheiten. Für die interne Organisation wird auf erster Ebene zumeist eine divisionale Organisationsform nach Regionen gewählt. Die Unternehmen verfügen über eine Zentrale sowie Niederlassungen in den wichtigsten deutschen Teilmärkten, teilweise auch über Niederlassungen im Ausland. Innerhalb der Niederlassungen ist, ähnlich wie bei der zweiten Gruppe, die Matrix-Projektorganisation vorherrschend, die Zentrale weist darüber hinaus Zentralbereiche auf. Die Niederlassungen bearbeiten jeweils lokale Teilmärkte und weisen eine ähnliche Mitarbeiteranzahl wie die Unternehmen der zweiten Gruppe auf. In der Addition aller Niederlassungen und der Zentrale kann die Mitarbeiteranzahl deutlich über 200 betragen.

Handelt es sich bei den Muttergesellschaften um institutionelle Investoren, werden die Projektentwicklungsunternehmen als Dienstleister für den Mutterkonzern tätig. Dabei entwickeln sie einerseits Immobilien für das Bestandsportfolio, andererseits treten sie, unterstützt durch das Kapital der Muttergesellschaft, als Anbieter klassischer Projektentwicklungen auf. Darüber hinaus bieten sie ihre Leistung als Dienstleistung für Dritte auf dem Markt an. Bauunternehmen als

---

<sup>137</sup> Hierunter fallen bspw. Facilities Management, Center-/Objektmanagement und Asset Management-Leistungen.

Muttergesellschaften verfügen über kein Bestandsportfolio, sie verfolgen eine Strategie der Auftragsakquise und der Renditesteigerung des Kerngeschäfts, indem sie einerseits Projektentwicklungen im eigenen Risiko durchführen, andererseits ihre Leistung, zumeist unter Übernahme wesentlicher Risiken (Generalübernehmer, Generalplaner) auf dem Markt anbieten.

Im weiteren Verlauf der Arbeit sollen die ersten beiden Unternehmensgruppen den Betrachtungsschwerpunkt bilden. Von besonderer Bedeutung ist hierbei, dass es sich um Evolutionsstufen eines Unternehmenstyps handelt. Beide Unternehmen sind originäre Projektentwickler, deren Kernkompetenz im „interdisziplinären Management wertschöpfungsbezogener Planungs- und Bauprozesse“ liegt.

#### **2.1.2.4 Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes**

Anhand der drei zuvor beschriebenen Dimensionen lässt sich der Untersuchungsgegenstand der Arbeit herleiten, wie in Abbildung 12 dargestellt.

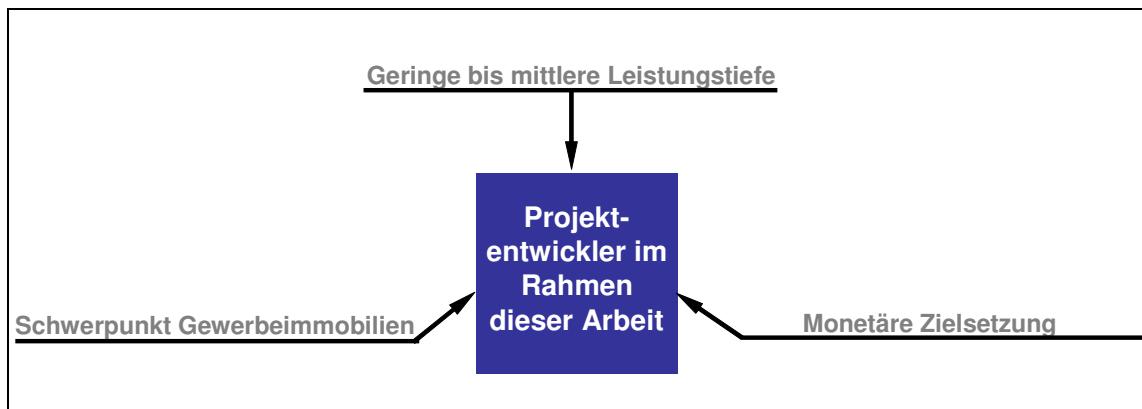


Abbildung 12: Untersuchungsgegenstand<sup>138</sup>

Demnach werden im weiteren Verlauf dieser Arbeit Projektentwicklungsunternehmen betrachtet, deren Zielsetzung in der privatwirtschaftlichen Entwicklung schwerpunktmäßig gewerblicher Immobilien liegt. Da ihre Leistungstiefe nicht sämtliche Projektentwicklungsleistungen abdeckt, bedienen sie sich externer Dienstleister, die sie in das Entwicklungsteam integrieren.

<sup>138</sup> Eigene Darstellung.

Bereits an dieser Stelle ist jedoch darauf hinzuweisen, dass die nachfolgende Untersuchung zwar auf Basis und aus Perspektive der in Abbildung 12 eingegrenzten Projektentwicklungsunternehmen erfolgt, die Erkenntnisse dieser Arbeit jedoch explizit auf weitere Anbieter von Projektentwicklungsleistungen übertragbar sind. Hier sind insbesondere professionelle Projektsteuerungs- und Planungsbüros zu nennen, die aufgrund ihrer projektbezogenen Arbeitsweise und mittelständischen Herkunft eine ähnliche Struktur wie die zuvor beschriebenen Projektentwicklungsunternehmen aufweisen und in Folge der unzureichenden Nachfrage im jeweiligen Kerngeschäft verstärkt Projektentwicklungsleistungen anbieten (vgl. dazu ausführlich Punkt 3.1.3.2).

### **2.1.3 Projektentwicklung im Strukturwandel**

#### **2.1.3.1 Historische Entwicklung der Projektentwicklung**

Im „Graaskampschen“ Sinne beginnt die Geschichte der Projektentwicklung damit, dass ein Höhlenmensch den Eingang seiner Höhle mit einem Stein verschließt und somit für sich und seine Familie den Wert seiner Behausung erhöht bzw. deren Funktionen erweitert.<sup>139</sup>

Im Rahmen dieser Arbeit soll der Ausgangspunkt für Immobilien-Projektentwicklungen allerdings deutlich enger gefasst werden. Obwohl Planungs- und Bauprozesse bereits in einigen vergangenen Epochen von Professionalität, Arbeitsteilung und hohem Kapitaleinsatz gekennzeichnet waren, soll im Rahmen dieser Arbeit lediglich die Neuzeit betrachtet werden, als Ausgangspunkt bietet sich hierfür die Gründung der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1949 an.<sup>140</sup> Zwar waren in Deutschland bereits seit der Industrialisierung privatwirtschaftliche Unternehmen mit der renditeorientierten Entwicklung von Immobilien be-

---

<sup>139</sup> Vgl. Graaskamp (1991), S. 229.

<sup>140</sup> Zu vertiefenden Ausführungen bezüglich Planungs- und Bauprozessen von der Antike bis zur Neuzeit vgl. Pfarr (1983), S. 15-118; Pfarr (1997), S. 7-10.

schäftigt,<sup>141</sup> wesentliche Voraussetzungen für moderne Projektentwicklungen<sup>142</sup> im Sinne der Definition von *Bone-Winkel*, nämlich stabile, marktwirtschaftliche und gesellschaftlich-rechtliche Rahmenbedingungen, sind aber in Deutschland erst ab diesem Zeitpunkt anzutreffen.<sup>143</sup>

Aus immobilienwirtschaftlicher Sicht war die Zeit von Anfang der 50er bis Anfang der 70er Jahre geprägt durch den Wiederaufbau und anhaltendes Wirtschaftswachstum. Aufgrund des Mangels an Wohn-, Gewerbe- und Industriimmobilien setzte der bundesdeutsche Staat Instrumente mit dem Ziel ein, die Bautätigkeit in allen Bereichen zu erhöhen. Dabei handelte es sich einerseits um Förderinstrumente (zinsgünstige Kredite, Maßnahmen zur Förderung von Wohneigentum, etc.) andererseits um fiskalpolitische Instrumente, die Kapitalanlegern hohe steuerliche Abschreibungsmöglichkeiten boten. Ein wohnungspolitisches Hauptziel der Nachkriegsjahre war die Eigentumsförderung für breite Schichten der Bevölkerung. Mit Inkrafttreten des Wohnungseigentumsgesetzes im Jahr 1951 wurde es möglich, Eigentum an Wohnungen in Mehrfamilienhäusern zu erwerben. Anbieter dieser Eigentumswohnungen waren auf Wohnimmobilien spezialisierte Projektentwickler, so genannte Bauträger-Unternehmen, deren Geschäftsmodell die Errichtung von Mehrfamilienhäusern oder Wohnanlagen und der anschließende Verkauf der einzelnen Wohnungen an Eigennutzer und Kapitalanleger war.<sup>144</sup> Die Bauträger profitierten in hohem Maße von

---

<sup>141</sup> Erste Projektentwicklungsaktivitäten in Deutschland wurden Ende des 19. Jahrhunderts zum einen von Eisenbahngesellschaften ausgelöst, welche die Erschließung und Bebauung von Grundstücken entlang der Schienentrassen von privatwirtschaftlich organisierten Unternehmen durchführen ließen. Vgl. Schleiter (2000), S. 117. Zum anderen sind hier die Terraingesellschaften zu nennen, die zwischen ca. 1870 und 1914 in Berlin aktiv waren. Während die Stadtentwicklung in anderen europäischen Metropolen weitgehend von der öffentlichen Hand vorgegeben wurde, beschränkte man sich in Berlin auf die Festlegung von Baufluchten. Die verkehrsmäßige Erschließung der Grundstücke, die Ver- und Entsorgung und der Verkauf der Parzellen wurden dagegen von den in der Regel als Aktiengesellschaften firmierenden Terraingesellschaften übernommen. Vgl. Escher (1991), S. 3-12.

<sup>142</sup> Die Wurzeln der modernen Projektentwicklung liegen in der Kolonialisierung Nordamerikas, bei der die US-amerikanische Regierung in hohem Maße auf die privatwirtschaftliche Initiative von Siedlern und Unternehmern setzte. Als erste Projektentwickler lassen sich Unternehmen wie die Holland Land Company bezeichnen, die große Landstriche aufkauften, Infrastruktur und Siedlungen entwickelten und die einzelnen Immobilien anschließend verkauften. In deren Tradition stehen sowohl die so genannten Railroad Barons des späten 19. Jahrhunderts als auch die zahlreichen Unternehmerpersönlichkeiten, deren Entwicklungen noch heute das Bild amerikanischer Städte prägen. Vgl. zur Geschichte der Projektentwicklung in den USA vertiefend Miles/Berens/Weiss (2000), S. 127-182.

<sup>143</sup> Vgl. Conzen (1993), S. 15-17; Schleiter (2000), S. 60.

<sup>144</sup> Vgl. Schleiter (2000), S. 119. Eigennutzer wurden vom Staat beispielsweise mit der Eigenheimzulage gefördert, Kapitalanleger profitierten von hohen steuerlichen Abschreibungen.

den erwähnten fiskalpolitischen Instrumenten des Staates. Das so genannte Bauherrenmodell löste Ende der 70er und Anfang der 80er Jahre einen weiteren Boom bei Eigentumswohnungen aus. Das Modell räumte Kapitalanlegern aufgrund besonderer Vertragsgestaltung den steuerrechtlichen Status von Bauherren ein und ließ sie somit von sofort absetzbaren Aufwendungen während der Bauzeit profitieren.<sup>145</sup>

Auch im Bereich gewerblicher Immobilien bot der Staat Investitionsanreize in Form hoher steuerlicher Verlustzuweisungsquoten für Bauherren. Durch Zeichnung geschlossener Immobilienfonds (dabei handelt es sich gesellschaftsrechtlich um Beteiligungen) konnten auch private Anleger diesen Bauherrenstatus erlangen und von den steuerlichen Abschreibungen profitieren. Initiatoren der Fonds waren oftmals Bauträger-Unternehmen, die die Realisierung der Immobilien selbst übernahmen.<sup>146</sup> Wirtschaftswachstum und Wohlstand in Verbindung mit staatlichen Förder- und Subventionsmitteln waren prägend für die nachfrageorientierte, passive Struktur von Bau- und Immobilienbranche der Nachkriegszeit und wirken teilweise bis heute.<sup>147</sup>

Erst die wirtschaftlichen Rezessionen in den 70er und 80er Jahren und das damit verbundene sinkende Bauvolumen führten dazu, dass die Akteure zu Anfang der 80er Jahre angebotsorientierte Strategien für sich entdeckten. Insbesondere Bauunternehmen, deren Kapazitäten in Folge sinkender Bautätigkeit überdimensioniert waren, gründeten spezialisierte Tochterunternehmen oder engagierten sich selbst aktiv in der Projektentwicklung. Darüber hinaus wurden andere Akteure wie freischaffende Architekten und Ingenieure, aber auch Kaufleute und Juristen auf das Geschäftsfeld aufmerksam.<sup>148</sup> Neben der spekulativen Realisierung klassischer Wohn- und Gewerbeimmobilien wurden neuartige Immobilienprodukte nach angelsächsischem Vorbild konzipiert, was erhebliches Spezialwissen auf Seiten der Akteure implizierte. So waren beispielsweise die

---

<sup>145</sup> Vgl. Gensior (1999), S. 10.

<sup>146</sup> Vgl. Schleiter (2000), S. 120.

<sup>147</sup> Vgl. Braschel (2002a), S. 12-14.

<sup>148</sup> Vgl. Gensior (1999), S. 11.

hoheitlichen Planungsträger bei der Entwicklung von Gewerbeparks überfordert, die Baulandentwicklungen wurden deshalb privatwirtschaftlich durchgeführt und den Planungsträgern zur Genehmigung vorgelegt.<sup>149</sup> Da es sich um Projekte handelte, die angebotsorientiert bzw. spekulativ errichtet wurden, hing der Erfolg von den analytischen Fähigkeiten der Projektinitiatoren und ihrem immobilienwirtschaftlichen Spezialwissen ab. Bei diesen Akteuren lässt sich das erste Mal von Projektentwicklern im Sinne der Definitionen von *Diederichs* und *Bone-Winkel* sprechen.

Vor allem konzernungebundene Projektentwicklungsunternehmen konnten die guten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der 80er Jahre für sich nutzen und sich im Wettbewerb mit den konzerngebundenen Entwicklern dank ihrer Flexibilität und ihrer Angebotsorientierung behaupten. Aufgrund allgemeinen Wirtschafts- und Kaufkraftwachstums war eine ausreichend hohe Nachfrage auf sämtlichen Immobilienteilmärkten vorhanden. Banken waren bereit, selbst vollständig spekulative Projektentwicklungen in einem hohen Maße fremd zu finanzieren und institutionelle Anleger investierten noch in wesentlich größerem Ausmaß in deutsche Immobilien, als das aktuell der Fall ist. Mit dem Fall der Mauer und der Wiedervereinigung Deutschlands im Jahre 1990 entstand in Ostdeutschland ein Bauboom ungeahnten Ausmaßes, der allerdings nur zu einem geringen Teil marktinduziert war und losgelöst von der tatsächlichen wirtschaftlichen Entwicklung der neuen Bundesländer verlief. Dazu trugen vor allem die vom Staat geschaffenen Subventions- und Steuervorteile bei.<sup>150</sup>

Insbesondere die Sonder-AfA-Ost führte zu ungehemmter privater Entwicklung von Wohn- und Gewerbeimmobilien unter Missachtung marktlicher Rahmenbedingungen, zum Teil durch private Bauherren, zum größeren Teil aber durch Initiatoren von Bauherrenmodellen und geschlossenen Immobilienfonds. Diese Fehlallokationen<sup>151</sup> führten bereits Mitte der 90er Jahre unweigerlich zum Zusammenbruch der ostdeutschen Immobilienteilmärkte und damit zu zahlreichen

---

<sup>149</sup> Vgl. Schleiter (2000), S. 121f.

<sup>150</sup> Vgl. Braschel (2002a), S. 14; Gensior (2002), S. 29-32; Schleiter (2000), S. 122. Der Staat wählte für den Wiederaufbau Ost die gleichen Instrumente, die er in der Nachkriegszeit bereits zum Wiederaufbau Westdeutschlands eingesetzt hatte.

<sup>151</sup> Hier von zeugen heute eindrucksvoll die zahlreichen Bauruinen und leerstehenden Gewerbestandorte an ostdeutschen Autobahnen.

Insolvenzen. Davon waren besonders stark unabhängige Projektentwicklungsunternehmen betroffen, die im Vertrauen auf ihr Know-how und die positive Entwicklung Ostdeutschlands hohe finanzielle Risiken eingegangen waren.<sup>152</sup>

Auf den westdeutschen Immobilienteilmärkten bot die Lage dagegen Mitte der 90er Jahre noch keinen Grund zur Beunruhigung. Die Teilmärkte befanden sich zwar in unterschiedlichen Phasen des Marktzyklus, waren aber von mehr oder weniger stabilen Angebots- und Nachfragebedingungen gekennzeichnet. Als Ende der 90er Jahre die New Economy revolutionäre wirtschaftliche Änderungen versprach und eine Aktienhausse auslöste, reagierten mit geringer Verzögerung auch die Immobilienmärkte. Zahlreiche neu gegründete Unternehmen wuchsen rasant und fragten Büroflächen nach, parallel expandierten bestehende IT-Unternehmen, Investmentbanken sowie Unternehmensberatungen und trieben die Mietpreise in die Höhe.<sup>153</sup> Dies wiederum ließ die Projektentwicklungsaktivitäten in sämtlichen deutschen Teilmärkten stark zunehmen. Ungefähr zeitgleich zur Realisierung vieler Projekte in den Jahren 2001 und 2002 setzte sich bei den Aktienanlegern die Erkenntnis durch, dass die New Economy die an sie gestellten Gewinnerwartungen auf lange Zeit nicht erfüllen werde können. Daraufhin fielen die Aktienkurse dramatisch, die überwiegend mit Risikokapital finanzierten ‚DotCom‘-Unternehmen meldeten Insolvenz an und die Nachfrage nach Mietflächen brach ein.<sup>154</sup> Die Vermarktung der fertig gestellten Projektentwicklungen gestaltete sich dementsprechend schwierig bis unmöglich, die ‚dünne‘ Eigenkapitaldecke zahlreicher Projektentwickler wurde durch den Schuldendienst aufgezehrt und eine neue Insolvenzwelle erfasste die Branche.<sup>155</sup>

Seitdem hat auf den deutschen Immobilienteilmärkten, auch in Folge weitgehender gesamtwirtschaftlicher Stagnation, kaum eine Erholung stattgefunden. Trotzdem sich die Situation für Projektentwickler im Allgemeinen somit noch weiter verschlechtert hat, ergeben sich in Verbindung mit sich verändernden finanziellen, rechtlichen sowie institutionellen Rahmenbedingungen eine Reihe

---

<sup>152</sup> Vgl. Leykam (1996), S. 6.

<sup>153</sup> Vgl. O. V. (2000), S. 1; Rösler (2000), S. 4.

<sup>154</sup> Vgl. Walter/Just (2005), S. 13.

<sup>155</sup> Vgl. Leykam (2003), S. 1.

von Entwicklungstendenzen, die eine Besserung für Projektentwickler zumindest erkennen lassen.

Ansatzweise zu nennen sind an dieser Stelle die Zunahme von Private-Equity Transaktionen und Paket-Veräußerungen, die allgemein niedrigen Fremdkapitalzinsen, in Verbindung damit die Zunahme anlagesuchenden Kapitals und der daraus resultierende ‚Yield-Shift‘ bei deutschen Gewerbeimmobilien. Nachdem mittlerweile die Kapitalmarktzinsen weltweit wieder ansteigen, wenden sich die Investoren den immobilienbezogenen Wertschöpfungspotentialen zu und es entsteht eine hohe Nachfrage nach lokalen Partnern, die als ‚Operating Platform‘ agieren können (vgl. Punkt 4.1.1.1).<sup>156</sup>

Die Analyse der aktuellen Situation von Projektentwicklern, der umgebenden Rahmenbedingungen und die resultierenden Reaktionsalternativen für Projektentwickler unter besonderer Berücksichtigung der Dienstleistungsvariante sind demzufolge Gegenstand der folgenden beiden Punkte.

### 2.1.3.2 Analyse der aktuellen Rahmenbedingungen für die Projektentwicklung

Neben dem vergleichsweise offensichtlichen Zusammenhang zwischen der Situation auf den Immobilienmärkten und der Projektentwicklungsaktivität sind die in Abbildung 13 dargestellten Einflussfaktoren Finanzierungsumfeld, Akteure in der Projektentwicklung und nicht zuletzt deren veränderte Professionalität zu nennen und im Folgenden näher zu untersuchen.

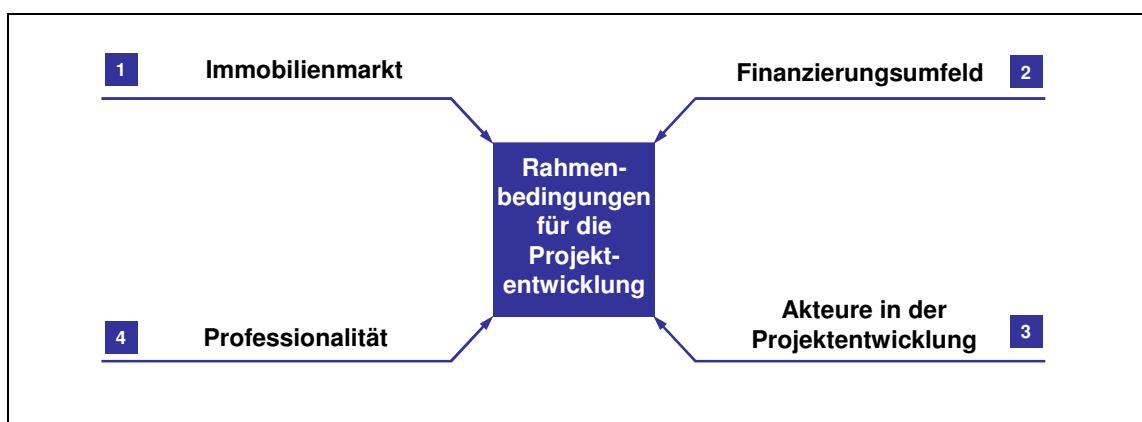


Abbildung 13: Einflussfaktoren auf Projektentwicklungsaktivitäten

<sup>156</sup> Vgl. hierzu auch Bone-Winkel/Gerstner (2006), S. 33-35 sowie Punkt 4.1.1.

## Immobilienmarkt (1)

Die marktbezogenen Rahmenbedingungen für gewerbliche Immobilien-Projektentwicklungen in Deutschland sind seit dem Jahr 2000 als schlecht zu beurteilen.<sup>157</sup> Die anhaltend schwache konjunkturelle Entwicklung in Deutschland hat wesentlich dazu beigetragen, dass sowohl Büro- als auch Handelsimmobilien in sämtlichen deutschen Teilmärkten von sinkenden Umsätzen, fallenden Spitzenmieten und zunehmendem Leerstand gekennzeichnet sind.

Seit dem Jahr 2005 sind auf dem Büroimmobilienmarkt erste Anzeichen eines Aufwärtstrends zu beobachten, die sich in geringfügig sinkenden Leerständen und stabilisierten Mietniveaus ausdrücken.<sup>158</sup> Insofern gehen die Marktanalysten davon aus, dass die Talsohle erreicht ist und ab 2006 wieder mit einem leichten Anstieg von Umsatz und Miethöhe bei Büroflächen zu rechnen ist. Weil sich leerstehende, veraltete Bestandsobjekte künftig nicht mehr vermarkten lassen werden, ist jedoch für die Zukunft von einem anhaltenden ‚Sockelleerstand‘ auszugehen (vgl. Abbildung 14).<sup>159</sup>

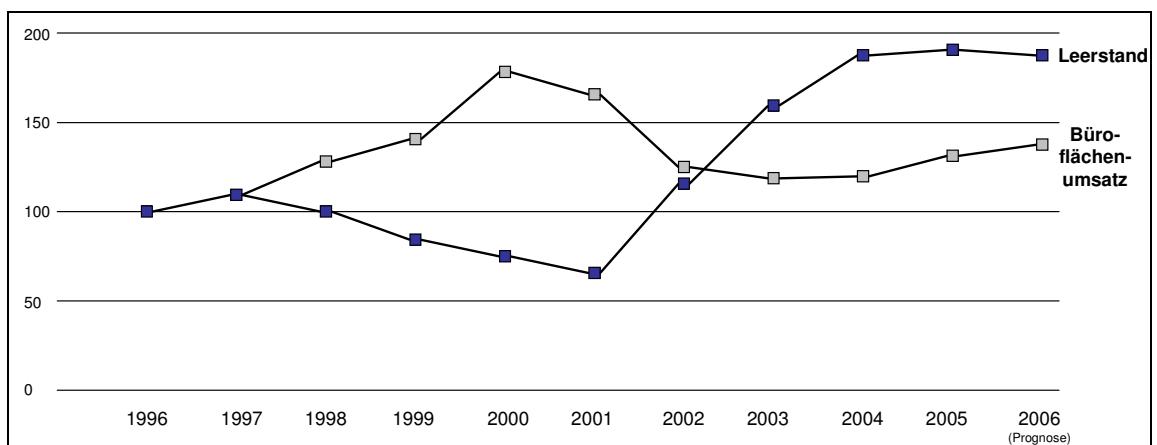


Abbildung 14: Index des Büroflächenumsatzes und -leerstandes<sup>160</sup>

Die Marktsituation für Einzelhandelsimmobilien ist ebenfalls angespannt. Abbildung 15 zeigt, dass die Einzelhandelsumsätze in 2005 zum vierten Mal in Folge rückläufig waren. Während die Mieten von Einzelhandelsflächen in den

<sup>157</sup> Im Folgenden wird ausschließlich die für Projektentwicklungen maßgebliche Situation auf dem Vermietungsmarkt betrachtet.

<sup>158</sup> Vgl. allgemein zur Entwicklung auf dem deutschen Büroimmobilienmarkt Beyerle (2006), S. 183-199.

<sup>159</sup> Vgl. DEGI (2006), S. 11; Walter/Just (2005), S. 14.

<sup>160</sup> DEGI (2006), S. 12.

Innenstädten stabil bleiben werden, sind für Randlagen weitere Mietrückgänge und steigende Leerstände zu erwarten.<sup>161</sup>

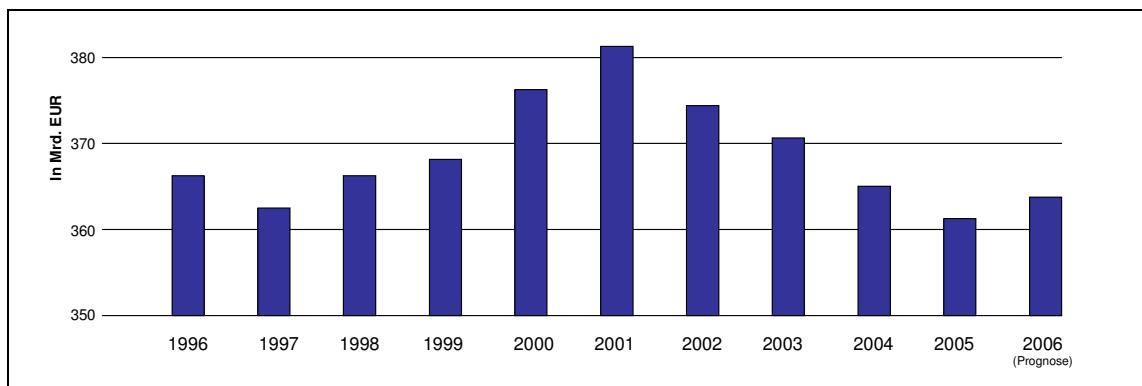


Abbildung 15: Entwicklung des Einzelhandelsumsatzes<sup>162</sup>

Neben der konjunkturellen Entwicklung lassen sich weitere Faktoren identifizieren, denen allgemein hoher Einfluss auf aktuelle und zukünftige Marktentwicklungen für Gewerbeimmobilien und somit für deren Projektentwicklung zugesprochen wird. Generell ist zu erwarten, dass neuartige Arbeitskonzepte und Internet weiter zum Abbau klassischer Büroarbeitsplätze beitragen werden. Verstärkt wird dieser Trend durch die fortschreitende Liberalisierung und Deregulierung der Märkte, die Unternehmen zur Verlagerung selbst hochqualifizierter Büroarbeitsplätze in Niedriglohnländer veranlasst. Handelsimmobilien in Deutschland werden auch zukünftig hoher Konkurrenz durch neue Vertriebsformen ausgesetzt sein, welche die im europäischen Vergleich ohnehin schon niedrige Flächenproduktivität weiter belasten könnten.<sup>163</sup> Auch von der demographischen Entwicklung der deutschen Bevölkerung sind negative Impulse für den Immobilienmarkt zu erwarten, in erster Linie für Wohnimmobilien, zumindest mittelbar aber auch für Gewerbeimmobilien.<sup>164</sup>

## Finanzierungsumfeld (2)

Große Auswirkungen auf Projektentwicklungsunternehmen werden dem derzeitigen Strukturwandel der deutschen Bankenlandschaft zugeschrieben. Die deutschen Banken durchlebten in der jüngsten Vergangenheit eine Ertragskri-

<sup>161</sup> Vgl. DEGI (2006), S. 28-31.

<sup>162</sup> DEGI (2006), S. 28.

<sup>163</sup> Vgl. Walter/Just (2005), S. 15-16.

<sup>164</sup> Vgl. Klemmer (2005), S. 20-35.

se, die unter anderem auf die Fehleinschätzung der Nachfrage nach gewerblichen Flächen zurückzuführen ist. Die anhaltende Baisse auf dem Immobilienmarkt und der daraus resultierende Wertberichtigungsbedarf zwingen die Banken zu hoher Risikovorsorge, die das Betriebsergebnis negativ beeinflusst.<sup>165</sup>

Die zukünftige Vermeidung solcher Vorfälle im Speziellen und damit die Verbesserung der Stabilität des internationalen Bankensystems im Allgemeinen ist das Ziel der ‚Neuen Baseler Eigenkapitalvereinbarung‘ (Basel II). Kern des Abkommens ist eine objektivere Beurteilung von Kreditrisiken und der damit verbundenen Kosten. Banken werden verpflichtet, die bisherige pauschale Eigenkapitalunterlegung von Kreditrisiken durch eine risikoangepasste Bewertung, orientiert an der Bonität der Kreditnehmer, zu ersetzen.<sup>166</sup>

Mussten die Banken bisher pauschal 8% des Kreditvolumens als Eigenkapital unterlegen, werden sie in Zukunft für Kredite mit geringem Ausfallrisiko weniger und für Kredite mit hohem Ausfallrisiko mehr Eigenkapital unterlegen müssen.<sup>167</sup> Vereinfacht ausgedrückt werden die Banken für Kredite mit gutem Rating geringere Zinsmargen verlangen als dies heute der Fall ist, während solche mit schlechtem Rating nur noch auf Basis deutlich höherer Zinsen vergeben werden.<sup>168</sup>

Da es sich aus Banksicht bei der Finanzierung gewerblicher Immobilien-Projektentwicklungen, insbesondere solchen spekulativer Natur, um risikoreiche Engagements handelt, werden diese nur noch auf Basis deutlich höherer Kreditzinsen und erhöhter Besicherungsleistungen in Form stärkeren Eigenkapital-einsatzes durch die Kreditnehmer bewilligt.<sup>169</sup> Aufgrund der Unterkapitalisierung unabhängiger Projektentwickler bilden diese erhöhten Eigenkapitalan-

---

<sup>165</sup> Vgl. Pitschke (2004), S. 81-92.

<sup>166</sup> Basel II wurde Ende Juni 2004 verabschiedet und soll zu Beginn des Jahres 2007 in Kraft treten. Allerdings richten die Banken ihre Kreditvergabe bereits heute an den Anforderungen von Basel II aus.

<sup>167</sup> Die Bewertung der Bonität von Kreditnehmern erfolgt anhand zweier vorgegebener Rating-ansätze entweder durch die Banken selbst oder durch externe Ratingagenturen. Vgl. dazu ausführlich Pitschke (2004), S. 98-130.

<sup>168</sup> Vgl. Pitschke (2004), S. 132.

<sup>169</sup> Vgl. Pitschke (2004), S. 141-144.

forderungen eine wesentliche Herausforderung für die Entwicklung neuer Projekte in der Zukunft. Weil Revitalisierungsprojekte, insbesondere bei vorzuweisender Teilvermietung, in eine geringere Risikoklasse eingestuft werden und daher die Finanzierungen deutlich günstiger zu erhalten sind, ist davon auszugehen, dass Entwickler mit geringer Bonität in Zukunft ihren Fokus auf Bestandsimmobilien legen werden und somit Basel II mittelbar zu einer Verlagerung des Geschäfts führen wird.

Verstärkung erfährt die Finanzierungsproblematik zusätzlich durch das typischerweise prozyklische Kreditvergabeverhalten der Banken, das sich im gesunkenen Volumen gewerblicher Immobilienfinanzierungen in rezessiven Zeiten ausdrückt.<sup>170</sup>

### Akteure in der Projektentwicklung (3)

Die in Punkt 2.1.3.1 beschriebenen Krisen im Zuge von Wiedervereinigung und Internet-Hype haben dazu geführt, dass auf dem Markt für Projektentwicklungen eine deutliche Bereinigung stattgefunden hat. Welche Projektentwickler davon besonders betroffen waren, lässt sich aufgrund der nach wie vor unzureichenden Markttransparenz nur vermuten. Zweifellos handelt es sich zu einem Großteil um Insolvenzen unabhängiger Projektentwicklungsunternehmen, die trotz unzureichender Eigenkapitalausstattung hohe Projektrisiken eingegangen waren und sich angesichts der Marktentwicklung schlicht ‚verspekuliert‘ hatten. Des Weiteren sind konzerngebundene Entwicklungsunternehmen zu nennen. Genauso wie die unabhängigen Entwickler wurden sie zum Teil mit erheblichen Verlusten aus dem Projektgeschäft konfrontiert. In vielen Fällen mussten diese Verluste vom Mutterunternehmen getragen werden, teils aufgrund abgegebener Konzernbürgschaften, teils aus Gründen der Reputation.<sup>171</sup> Dies führte in Verbindung mit den schlechten Marktaussichten dazu, dass einige namhafte Akteure bzw. deren Tochtergesellschaften, vornehmlich aus den

---

<sup>170</sup> Vgl. Bone-Winkel (2002), S. 5; Bone-Winkel/Köppel (2006), S. 246; Pitschke (2004), S. 144-148.

<sup>171</sup> So lange Projektentwickler über die finanziellen Mittel verfügen, werden sie nur im absoluten Ausnahmefall Projekte scheitern lassen, auch nicht im Falle von ‚Non Recourse‘-Konstruktionen. Denn dies würde dazu führen, dass Banken, Projektpartner und Investoren das Vertrauen verlieren und der Entwickler zukünftig keine Projekte mehr realisieren könnten.

Bereichen Bank, Versicherung, Bau sowie Offene Immobilienfonds, das Projektentwicklungsgeschäft gänzlich einstellten.

Die Investoren als Abnehmer von Projektentwicklungsleistungen haben auf die zuvor beschriebenen Krisen ebenfalls reagiert. Angesichts der aktuellen Marktlage und der schlechten Prognosen haben sie ihren Anlagefokus auf ausländische Märkte verlagert. Dies gilt insbesondere für offene Immobilienfonds, die aufgrund hoher Mittelzuflüsse in den vergangenen Jahren starken Anlagedruck hatten. Mit Inkrafttreten des Investmentgesetzes zu Beginn des Jahres 2004 wurden sowohl für Publikums- als auch Spezialfonds Engagements außerhalb des Europäischen Wirtschaftsraums deutlich erleichtert.<sup>172</sup> Aber auch geschlossene Immobilienfonds und andere institutionelle Investoren suchten verstärkt nach Anlagermöglichkeiten im Ausland. Während deutsche Immobilieninvestoren versuchen, ihre Anlageziele vermehrt durch den Erwerb ausländischer Immobilien zu erreichen, treten ausländische Akteure auf dem deutschen Immobilienmarkt in Erscheinung. Dabei handelt es sich vor allem um so genannte Opportunity Fonds angelsächsischer Herkunft, deren Strategie vereinfacht gesagt darin liegt, Immobilienportfolios einzukaufen, darin enthaltene Mietpotentiale zu aktivieren und die Immobilien anschließend einzeln weiter zu verkaufen.<sup>173</sup>

Darüber hinaus reagiert eine dritte Gruppe von Akteuren, nämlich die Nutzer der Immobilien, auf die veränderten Marktbedingungen. Insbesondere Unternehmen, die über eigene Corporate Real Estate-Abteilungen verfügen, sind sich ihrer unter den herrschenden Marktbedingungen veränderten Bedeutung bewusst. Da ihr langfristiger Mietvertrag ursächlich zur Wertschöpfung der Projektentwicklung beiträgt, stellen sie vor Unterzeichnung gewisse Bedingungen an den Projektentwickler, die vom speziell auf den Nutzer zugeschnittenen Konzept bis hin zur Beteiligung am Trading Profit des Entwicklers reichen.

In den letzten Jahren ist auf Nutzerseite insgesamt ein wesentlich professionellerer Umgang mit unternehmenseigenen Immobilien festzustellen.<sup>174</sup> Unterneh-

---

<sup>172</sup> Vor allem Pensionskassen und Versicherungen gingen in den letzten Jahren dazu über, ihre managementintensiven Immobiliendirektanlagen durch Beteiligungen an Immobilien-Spezialfonds zu ersetzen. Vgl. GDV (2004), S. 135f.

<sup>173</sup> Vgl. dazu ausführlich Rottke (2004), S. 119-151.

<sup>174</sup> Vgl. Schäfers/Gier zur Notwendigkeit eines Corporate Real Estate Managements. Schäfers/Gier (2004), S. 846-849.

men betrachten ihre Immobilien zunehmend als strategische Ressource und zeigen sich deutlich aufgeschlossener gegenüber neuen Modellen zur Aktivierung brach liegender Immobilienbestände oder zu deren Neustrukturierung, wodurch für Projektentwickler zahlreiche neue Chancen entstehen.<sup>175</sup>

### Professionalität (4)

Die anhaltend schlechte Marktlage in Verbindung mit den erschwerten Finanzierungsbedingungen hat zu einem ‚Selektionsprozess‘ geführt, an dessen Ende neben einigen konzerngebundenen Unternehmen vor allem anpassungsfähige, professionell geführte Entwicklungsunternehmen übrig bleiben sollten. Die Durchführung spekulativer Projekte auf Basis eines ‚Bauchgefühls‘, informelle Finanzierungszusagen und Genehmigungen ‚per Handschlag‘ sind heutzutage weder üblich noch erwünscht.<sup>176</sup>

Hoher Einfluss auf die Professionalisierung ist darüber hinaus dem zukünftigen Rating im Rahmen von Basel II zuzusprechen. Aufgrund der projektentwicklungstypischen Vielzahl an Risiken reichen finanzielle Kriterien für eine Bewertung von Projektentwicklungsunternehmen kaum aus.

Vielmehr werden qualitative Kriterien wie Managementqualität, Referenzobjekte und Netzwerke im Rating ‚eingepreist‘ und sind somit ursächlich für die Finanzierungszusage und die Höhe der Marge der Bank.<sup>177</sup> Insofern werden von Seite der Finanzinstitutionen erhöhte Anforderungen an die Qualität sowohl der Projekte als auch der Unternehmen gestellt.<sup>178</sup> Auch für andere Formen der Projektentwicklung, sowohl auf Partnerschaftsbasis als auch für Dienstleistungsprojekte, bildet die Professionalität des Entwicklers eine wesentliche Voraussetzung der Auftragserteilung.

Das interdisziplinäre Management des Entwicklungsprozesses stellt hohe Anforderungen an die Fähigkeiten des Projektentwicklers. Demzufolge kommt dessen Ausbildung eine hohe Bedeutung zu. Waren Projektentwickler früher vornehmlich Quereinsteiger aus der Bau- oder Bankenbranche, steht den Ent-

---

<sup>175</sup> Vgl. Braschel (2002a), S. 24-26.

<sup>176</sup> Vgl. Bone-Winkel (2001), S. 10f; Bone-Winkel (2002), S. 5.

<sup>177</sup> Vgl. Bone-Winkel (1996), S. 447; Kyrein (2002), S. 58; Pitschke (2004), S. 61-70; Plesser (2003), S. 668-670.

<sup>178</sup> Vgl. Bone-Winkel/Pitschke (2005), S. 37f.

wicklungsunternehmen heute bereits eine Anzahl spezialisierter Aus- und Fortbildungsbildungsstätten zur Rekrutierung ihres Nachwuchses zur Verfügung.<sup>179</sup> Im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen, beispielsweise der Produktentwicklung in der Automobilindustrie, steht die Immobilien-Projektentwicklung allerdings erst am Anfang der Professionalisierung. Moderne Managementmethoden wie Prozessengineering oder -management werden derzeit kaum eingesetzt, obwohl aufgrund der Komplexität und des arbeitsteiligen Charakters hohe Optimierungspotentiale bestehen.<sup>180</sup>

### **2.1.3.3 Reaktionsalternativen für Projektentwicklungsunternehmen**

Die Analyse der Rahmenbedingungen verdeutlicht, dass die aktuelle Situation von Projektentwicklungsunternehmen nicht ausschließlich einem Zyklustief, sondern darüber hinaus einem tief greifenden Strukturwandel geschuldet ist, welcher die Akteure vor große Herausforderungen stellt.

Engagements im Rahmen klassischer Projektentwicklungen, bei denen ein Entrepreneur Standortpotentiale als erster erkennt, daraufhin eine Projektentwicklung im eigenen Risiko initiiert, die Zwischenfinanzierung darstellt und die Immobilie nach Fertigstellung mit hohem Profit verkauft, dürften heute eher die Ausnahme als die Regel darstellen.

Die Durchführung solcher spekulativer Projektentwicklungen wird vor allem konzerngebundenen Projektentwicklern vorbehalten sein, die sich auf die Eigenkapitalausstattung des Mutterunternehmens stützen können. Ohne ausreichende Bonität werden Banken Finanzierungen nur noch dann gewähren, wenn erhebliche Vorvermietungsstände sowie ein ausreichend hoher Eigenkapitalanteil vorhanden sind. Diese Anforderungen zwingen viele Projektentwickler dazu, alternative Projektentwicklungsmodelle zu verfolgen.<sup>181</sup> So ist der Anteil kooperativer Projektentwicklungen in den letzten Jahren deutlich angestiegen. Für die Zukunft ist damit zu rechnen, dass sich dieser Trend weiter fortsetzen wird. Kern des Modells ist die Integration eines externen Kapitalgebers ins Projekt, der im Austausch für seinen Eigenkapitaleinsatz an der Wertschöpfung der Projekt-

---

<sup>179</sup> Vgl. dazu ausführlich Schulte/Schulte-Daxböck (2004), S. 73-88.

<sup>180</sup> Vgl. Kyrein (2002), S. 63.

<sup>181</sup> Vgl. Schulte (2004), S. 51.

entwicklung profitiert und in Abhängigkeit der gewählten Kooperationsform unternehmerische Mitbestimmungsrechte erhält. Entscheidend für den Erfolg des Projektes sind neben der organisatorischen Ausgestaltung die klare Zuweisung von Verantwortlichkeiten und die Definition von Leistungsbestandteilen sowie Honorarstrukturen.<sup>182</sup>

Eine weitere Alternative zu klassischen Projektentwicklungen bildet die Durchführung von Projektentwicklungen als Dienstleistung. Diese unterscheiden sich von den zuvor genannten Modellen durch den Perspektivenwechsel des Projektentwicklers. Tritt er bisher aufgrund seiner Gesellschafterstellung als Auftraggeber auf, nimmt er nun eine Auftragnehmerperspektive ein und bietet Dritten sein Projektentwicklungs-Know-how als Dienstleistung an, die er in Linien- oder Stabsfunktion durchführt.

Hierbei lassen sich verschiedene Modelle identifizieren, die sich hinsichtlich Leistungsumfang, Entlohnung, Entscheidungsbefugnis und Haftung des Entwicklers unterscheiden. Das wesentliche gemeinsame Abgrenzungskriterium der Dienstleistungsvarianten von den anderen Kooperationsformen ist jedoch, dass die Entwicklungsrisiken überwiegend vom Auftraggeber getragen werden, der letztendlich auch die Entscheidungen trifft (vgl. zur Abgrenzung der Dienstleistungsvariante von anderen Formen der Projektentwicklung ausführlich Punkt 3.1.2).

Diese Modelle bieten angesichts der zuvor skizzierten Rahmenbedingungen große Chancen sowohl für Projektentwickler als auch für weitere Dienstleister wie zum Beispiel Projektmanagementunternehmen oder Architekturbüros.

Die zunehmend professionellere Grundhaltung gegenüber Immobilien auf Seiten der potentiellen Auftraggeber führt dazu, dass diese sich aktiver mit den Wertschöpfungspotentialen ihrer Bestände bzw. eigengenutzten Immobilien auseinandersetzen. Da ihnen das benötigte Spezialwissen fehlt, sind sie auf Dienstleister angewiesen, die zunächst die Wertschöpfungspotentiale analysieren und diese in einem nächsten Schritt ‚problemlösungsbezogen‘ zu realisieren

---

<sup>182</sup> Die Untersuchung dieser projektweisen Zusammenarbeit zwischen Investor und Entwickler ist Gegenstand der Arbeit von Fischer, der unter Anwendung der ‚Neuen Institutionenökonomik‘ effektive Leistungs- und Honorarstrukturen herleitet. Vgl. Fischer (2004).

in der Lage sind (vgl. ausführlich zum Nachfragepotential für die Projektentwicklung als Dienstleistung Punkt 4.1.1).<sup>183</sup>

Gleichzeitig stellt das Angebot der Projektentwicklung als Dienstleistung die Anbieter vor große Herausforderungen. Diese liegen zum einen in der komplexen und interdisziplinären Natur der Tätigkeit zum anderen in der komplexen und mitunter langwierigen Akquisition von Aufträgen begründet, aus der sich hohe Anforderungen an die Transformation der unternehmerischen Projektentwicklung in eine kundenorientierte Dienstleistung ergeben.

## 2.2 Grundlagen des Dienstleistungsmanagements

Die steigende Bedeutung des tertiären Sektors in entwickelten Ökonomien im Allgemeinen und die Unterschiede von Sach- und Dienstleistungen im Speziellen haben dazu geführt, dass sich das Dienstleistungsmanagement als eigene Disziplin in den Wirtschaftswissenschaften etablieren konnte.<sup>184</sup> Vor dem Hintergrund der Zielsetzung dieser Arbeit sollen im Folgenden, unter besonderer Berücksichtigung der im vorangegangenen Abschnitt 2.1 herausgestellten Charakteristika der Projektentwicklungstätigkeit, geeignete Grundlagen des Dienstleistungsmanagements erläutert werden.

Auf Basis der einleitenden Begriffsbestimmung und Systematisierung von Dienstleistungen im Allgemeinen wird zunächst ein Rahmen erarbeitet, in den die Projektentwicklungstätigkeit eingeordnet werden kann. Daran anschließend wird ein Überblick über ‚Professional Service Firms‘ als Erbringer von der Projektentwicklung vergleichbaren Dienstleistungen gegeben und damit ein Maßstab für die Aufstellung von dienstleistenden Projektentwicklern aufgezeigt.

Der zweite Teil des Abschnittes, Punkt 2.2.2, bildet die Grundlage für die im Rahmen der Arbeit mit zur Zielsetzung erklärte Modellierung der Projektentwicklungsleistung. Diese erfolgt auf Basis des hier beschriebenen Service Engineering-Konzeptes sowie unter Anwendung eines geeigneten Vorgehensmodells und der Modularisierung als Gestaltungsmethodik.

---

<sup>183</sup> Vgl. Gensior (1999), S. 45; Kyrein (2006), S. 549-554.

<sup>184</sup> Vgl. Kaas (2001), S. 105-107.

## 2.2.1 Merkmale von Dienstleistungen

### 2.2.1.1 Begriffsbestimmung von Dienstleistungen

Die intensive wissenschaftliche Diskussion des Dienstleistungsbegriffs hat zu einer Vielzahl von Definitionsvorschlägen geführt, die sich nach *Corsten* in drei Gruppen einteilen lassen. Neben enumerativen Definitionen, die Dienstleistungen mit Hilfe von Beispielen charakterisieren, existieren Negativdefinitionen, die Dienstleistungen in Abgrenzung von Sachgütern bestimmen sowie konstitutive Definitionen, welche den Dienstleistungsbegriff auf Basis spezifischer Merkmale herleiten.<sup>185</sup>

Allen Definitionen gemein ist die grundlegende Feststellung, dass es sich bei Dienstleistungen um produktive Leistungen handelt, die sich als immaterielle Realgüter in die allgemeine Gütersystematik einordnen lassen.<sup>186</sup>

Vor dem Hintergrund der Zielsetzung dieser Arbeit erscheinen konstitutive Definitionen besonders geeignet, da sie im Gegensatz zu den anderen beiden Definitionsgruppen eine explizite Definition von Dienstleistungen anhand charakteristischer Merkmale vornehmen und sich die Definitionen gegenseitig ergänzen.<sup>187</sup>

- Im Zentrum potentialorientierter Definitionen steht die Fähigkeit des Anbieters zur Bereitstellung und anschließenden Erbringung der Dienstleistung beim Nachfrager. Konstitutives Merkmal von Dienstleistungen ist deren Immateriellität, der Nachfrager kann nicht mit Sicherheit davon ausgehen, dass das Leistungsversprechen eingehalten wird.
- Die prozessorientierten Definitionen stellen die Zeitraumbezogenheit von Dienstleistungen heraus und betonen die Simultanität von Leistungserstellung und Abgabe, also die Gleichzeitigkeit von Erbringung durch den Anbieter und Verbrauch durch den Nachfrager der Dienstleistung (Uno-actu-

---

<sup>185</sup> Vgl. Corsten (2001), S. 21; Kleinaltenkamp (2001), S. 32-38; Maleri (1997), S. 28-42; Meffert (2003), S. 27-30.

<sup>186</sup> Die Einordnung von Dienstleistungen als produktiven Leistungen geht auf Say zurück. Vgl. Corsten (2001), S. 22; Maleri (1997), S. 3f.

<sup>187</sup> Vgl. Burr (2002), S. 6; Meffert/Bruhn (2003), S. 27.

Prinzip). Konstitutives Merkmal ist demzufolge die Notwendigkeit der Integration des externen Faktors in den Erstellungsprozess.<sup>188</sup>

- Ergebnisorientierte Definitionen setzen an der erzielten Wirkung der Dienstleistung bzw. deren Nutzenstiftung nach Abschluss des Prozesses an. Konstitutives Merkmal ist wie bei den potentialorientierten Definitionen die Immaterialität der Dienstleistung.

Diese drei Sichtweisen lassen sich im Rahmen des phasenorientiert-konstitutiven Definitionsansatzes integriert betrachten.<sup>189</sup> Während es in der Dienstleistungsforschung erhebliche Differenzen im Hinblick auf die relative Bedeutung der einzelnen Phasen gibt, ist diese Drei-Phasen-Auffassung weitgehend akzeptiert und insbesondere dazu geeignet, zentrale Besonderheiten von Dienstleistungen herauszuarbeiten.<sup>190</sup> Somit kann sie als Ausgangspunkt einer transparenten Strukturierung der Bestandteile einer Dienstleistung, nachfolgend der Projektentwicklung, fungieren.<sup>191</sup>

Von Dienstleistungen im Sinne des Definitionsansatzes wird demnach erst dann gesprochen, wenn die konstitutiven Merkmale der jeweiligen Dimensionen erfüllt sind, also „Fähigkeiten von Dienstleistungsanbietern und -nachfragern (Potentialorientierung) im Rahmen von Interaktionsprozessen (Prozessorientierung) zur Realisierung von Wirkungen am Dienstleistungsnachfrager bzw. an dessen Verfügungsobjekten eingesetzt werden“.<sup>192</sup>

Einige Autoren erweitern den Ansatz um eine Marktdimension, die phasenübergreifend wirkt und begründen dies mit der aufgrund der Integration des externen Faktors nötigen Kundenausrichtung.<sup>193</sup> Insofern lassen sich die vier in Abbildung 16 dargestellten Gestaltungsdimensionen für Dienstleistungen identifizieren, welche die Basis für die systematische Dienstleistungsentwicklung im weiteren Verlauf dieser Arbeit bilden sollen.

---

<sup>188</sup> Der externe Faktor ist der Nachfrager der Dienstleistung bzw. das Objekt, an dem die Dienstleistung erbracht wird.

<sup>189</sup> Vgl. Hilke (1989), S. 10f.

<sup>190</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2003), S. 30.

<sup>191</sup> Vgl. Hermsen (2000), S. 10.

<sup>192</sup> Bullinger/Schreiner (2003), S. 55.

<sup>193</sup> Vgl. Meyer/Blümelhuber (1994), S. 5-42.

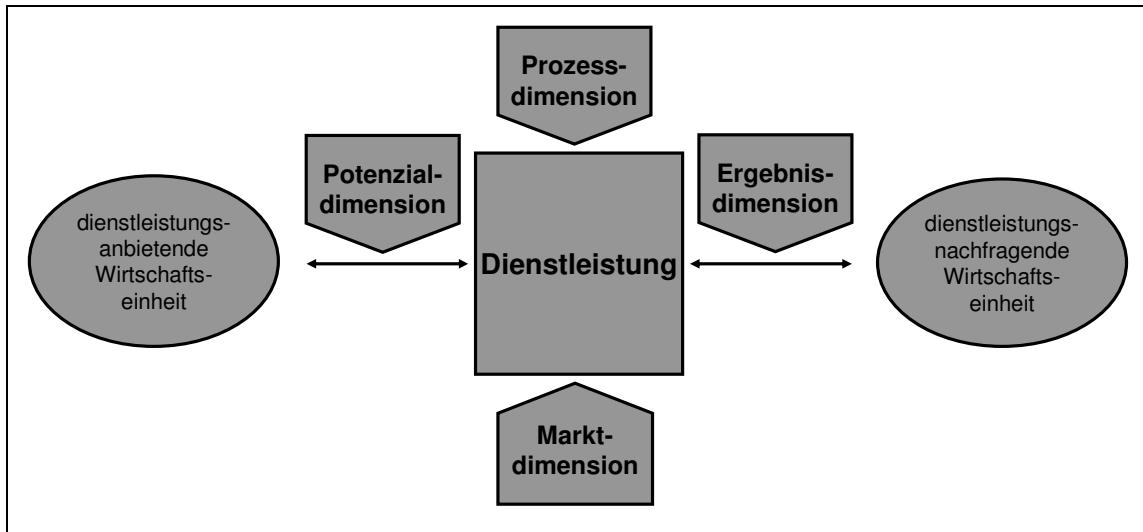


Abbildung 16: Gestaltungsdimensionen von Dienstleistungen<sup>194</sup>

### 2.2.1.2 Systematisierung von Dienstleistungen

Systematisierungen dienen allgemein dazu, eine Einteilung realer Phänomene auf Grundlage sachbezogener Merkmale vorzunehmen. Ziel der Einordnung ist die Erkenntnis der spezifischen Problemstruktur der zu analysierenden Leistung, in der vorliegenden Arbeit der Projektentwicklungsleistung. Systematisierungen lassen sich unterscheiden in Klassifikationen und Typologien.<sup>195</sup> Weil Klassifikationen lediglich ein einziges Ordnungsmerkmal zu Grunde liegt, weisen die Teilklassen keine besonders hohe Homogenität auf.<sup>196</sup> Dagegen liegen Dienstleistungstypologien (so genannten zwei- bzw. mehrdimensionalen Ansätzen) mindestens zwei Merkmale zu Grunde, was eine bessere Differenzierung der Dienstleistungen erlaubt und demzufolge einen geeigneten Ausgangspunkt für die systematische Dienstleistungsentwicklung darstellt.<sup>197</sup>

Zur Erfassung und Abgrenzung der verschiedenen Ausprägungsformen von Dienst- und Sachleistungen bietet sich zunächst die Betrachtung im Rahmen

<sup>194</sup> Vgl. Bullinger/Schreiner (2003), S. 56.

<sup>195</sup> Vgl. dazu vertiefend Corsten (2001), S. 31.

<sup>196</sup> Die Anzahl der Dienstleistungsklassifikationen (eindimensionale Ansätze) ist ausgesprochen hoch. Vgl. dazu Corsten (2001), S. 31-36. Beispielhaft seien hier genannt komplementäre und substitutive Dienstleistungen, Dienstleistungen als Haupt- und Nebenleistungen, personal- und maschinenintensive Dienstleistungen, personen- und sachbezogene Dienstleistungen, Individual- und Kollektivdienstleistungen, individuelle und standardisierte Dienstleistungen.

<sup>197</sup> Vgl. für eine Übersicht zwei- bzw. mehrdimensionaler Ansätze Corsten (2001), S. 36-53; Meffert/Bruhn (2003), S. 46-49.

einer Typologie an, welche die beiden konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen berücksichtigt. Im Modell von *Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer* wird eine Unterscheidung nach den Dimensionen ‚Immaterialitätsgrad des Leistungsergebnisses‘ und ‚Integrationsgrad der Leistungsprozesse‘ vorgenommen. Die Kombination der Extremausprägungen führt zu vier Grundtypen von Leistungen,<sup>198</sup> die sich auch als Leistungsbündel<sup>199</sup> bezeichnen lassen und in Abbildung 17 links dargestellt werden.<sup>200</sup>

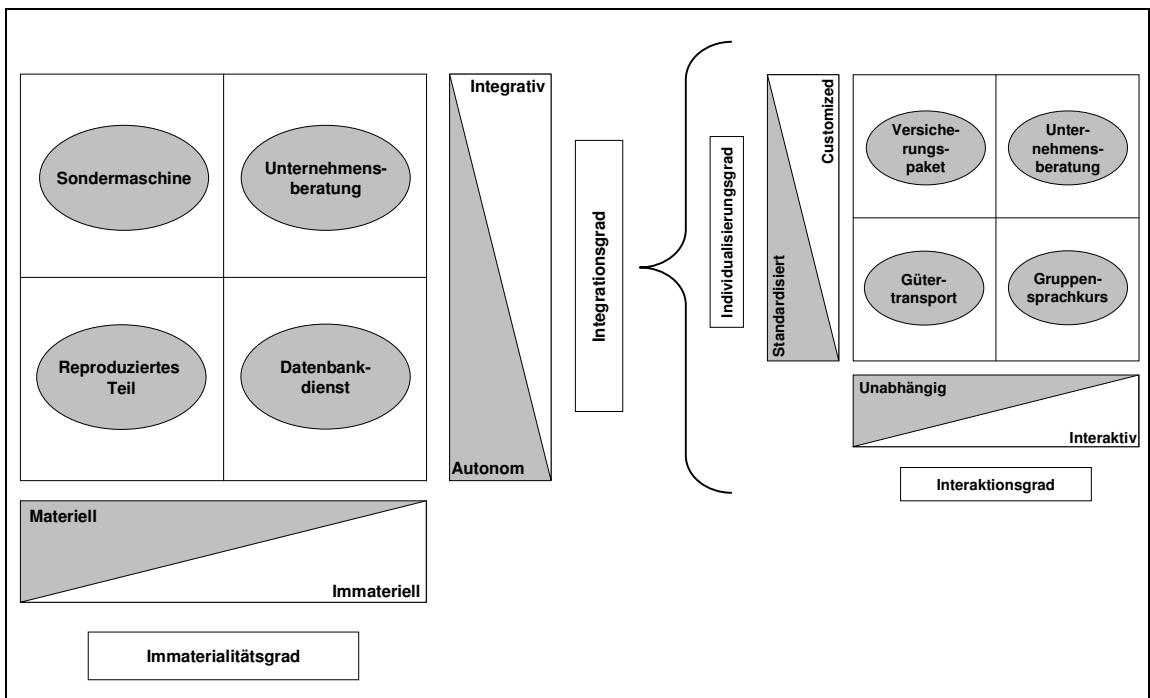


Abbildung 17: Leistungstypologien für Dienstleistungen<sup>201</sup>

Auf der Grundlage dieser Leistungstypologie kann eine weitere Spezifizierung vorgenommen werden. Indem die Dimension ‚Integrationsgrad der Leistungsprozesse‘ in die Teildimensionen ‚Interaktionsgrad‘ und ‚Individualisierungsgrad‘ zerlegt wird, entsteht eine dreidimensionale Leistungstypologie mit den Dimensionen Immaterialitätsgrad, Interaktionsgrad und Individualisierungsgrad, dargestellt in Abbildung 17 rechts.<sup>202</sup>

<sup>198</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2003), S. 34f.

<sup>199</sup> Vgl. Corsten (2001), S. 29f.

<sup>200</sup> Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993), S. 416f.

<sup>201</sup> Meffert/Bruhn (2003), S. 37.

<sup>202</sup> Vgl. Meffert (1994), S. 524f.

Der Interaktionsgrad bezieht sich auf die Integration des externen Faktors in den Erstellungsprozess der Leistung und ermöglicht eine Einordnung von Leistungen anhand zweier Extrempositionen, einerseits interaktionsunabhängige Leistungen und andererseits Leistungen, die ein hohes Maß an Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager bedürfen. Der Individualisierungsgrad kennzeichnet die kundenbezogene Spezifität sowohl der Bereitstellung der Leistung als auch des sich anschließenden Leistungserstellungsprozesses und ermöglicht eine Einordnung anhand der Extrempositionen ‚standardisierte‘ Dienstleistungen und ‚individualisierte‘ bzw. ‚customized‘ Dienstleistungen.<sup>203</sup>

*Woratschek* modifiziert diese dreidimensionale Leistungstypologie, indem er den Grad der Immateriellität durch den Grad der Verhaltensunsicherheit ersetzt. Dies begründet er damit, dass sämtliche Konsequenzen der Immateriellität letztlich auf die Bewertungsunsicherheiten beider Marktseiten zurückzuführen sind. Neben der Immateriellität identifiziert er eine Reihe weiterer Faktoren als Ursache der Bewertungsunsicherheiten, darunter Komplexität von Absatzobjekt und Marktstruktur, Anzahl der beteiligten Unternehmen und Dauer der Leistungserstellung.<sup>204</sup>

Die Projektentwicklungsleistung lässt sich anhand ihrer Merkmale in dieser informationsökonomischen Leistungstypologie wie in Abbildung 18 dargestellt einordnen. Tendenziell handelt es sich bei Projektentwicklungsleistungen demnach um Leistungen, die eine hohe Integration des externen Faktors voraussetzen und bei denen ein hoher Grad an Verhaltensunsicherheit besteht.

Die Darstellung verdeutlicht, dass eine klare Zuordnung bezüglich des Individualisierungsgrades für die allgemeine Projektentwicklungstätigkeit nicht erfolgen kann. Dies ist darauf zurückzuführen, dass diese aus einer Reihe von Leistungen zusammengesetzt ist, die einen unterschiedlichen Individualisierungsgrad aufweisen.<sup>205</sup>

---

<sup>203</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2003), S. 36.

<sup>204</sup> Vgl. Woratschek (1998), S. 28-33. Die Immateriellität der Leistung verursacht mangelnde Wahrnehmbarkeit der Qualität auf Seiten des Nachfragers und führt demzufolge zu einer höheren Beschaffungsunsicherheit.

<sup>205</sup> So sind bspw. konzeptionelle Projektentwicklungsleistungen als maßgeschneidert zu interpretieren, während Reportingleistungen während der Projektabwicklung durchaus als standardisiert angesehen werden können. Vgl. zu den einzelnen Leistungsbestandteilen der Projektentwicklungsleistung ausführlich Abschnitt 3.3 dieser Arbeit.

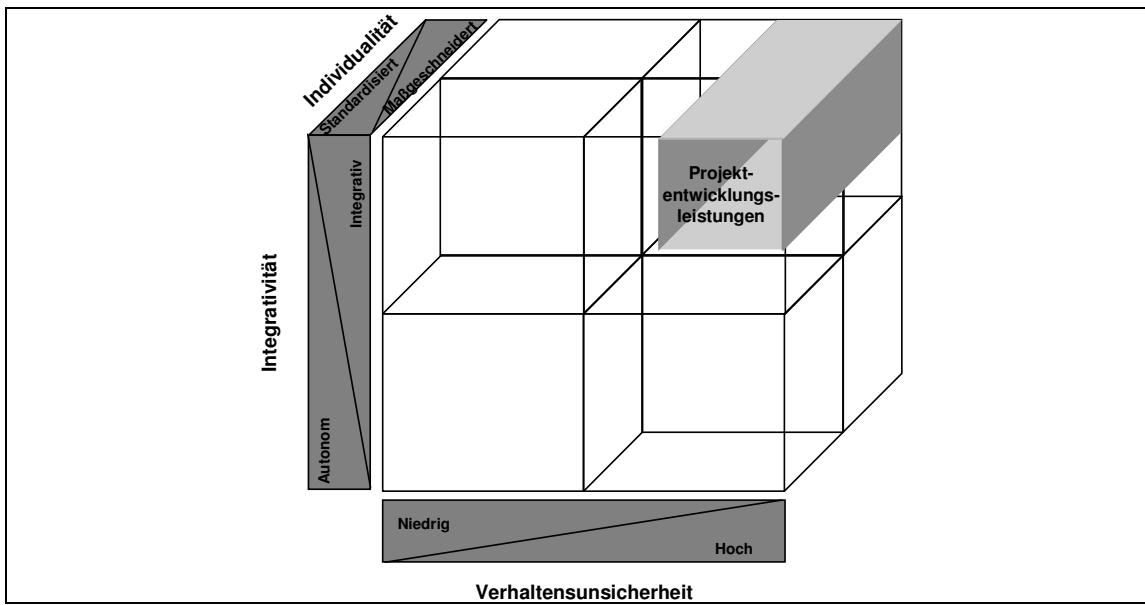


Abbildung 18: *Informationsökonomische Typologie von Dienstleistungen*<sup>206</sup>

Ein weiteres für die Einordnung der Projektentwicklungsleistung geeignetes Modell stellt die Dienstleistungstypologie von *Benkenstein/Güthoff* dar. Dabei handelt es sich um eine Typologie, die Dienstleistungen auf Grundlage der fünf theoretisch hergeleiteten Komplexitätsdimensionen ‚Anzahl der Teilleistungen‘, ‚Multipersonalität‘, ‚Heterogenität der Teilleistungen‘, ‚Länge der Leistungserstellung‘ und ‚Individualität der Leistung‘ systematisiert.<sup>207</sup>

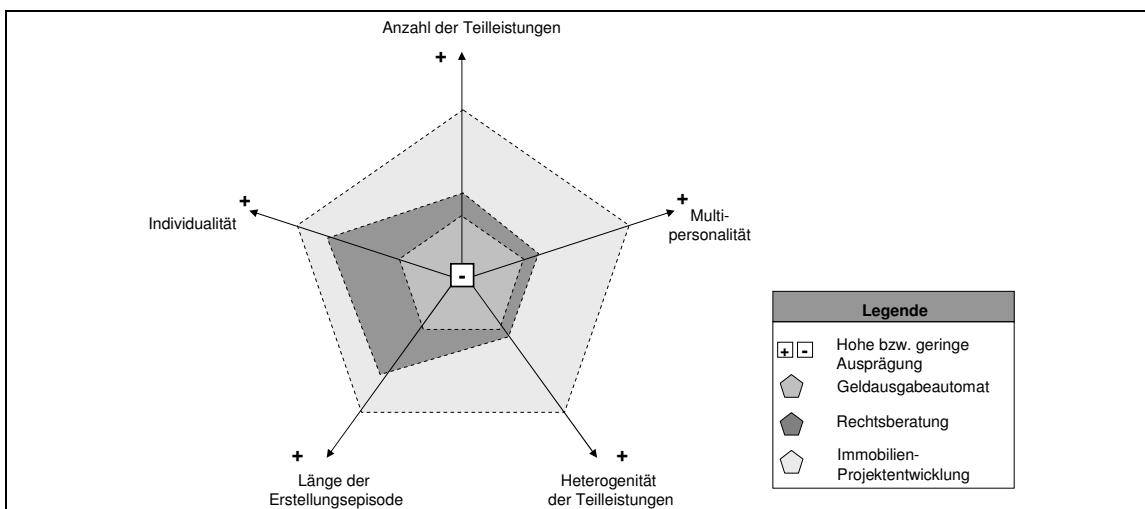


Abbildung 19: *Dienstleistungstypologie auf der Grundlage von Komplexitätsdimensionen*<sup>208</sup>

<sup>206</sup> In Anlehnung an Woratschek (1998), S. 39.

<sup>207</sup> Vgl. Benkenstein/Güthoff (1996), S. 1493-1510.

<sup>208</sup> In Anlehnung an Benkenstein/Güthoff (1996), S. 1502.

In Abbildung 19 werden beispielhaft drei verschiedene Dienstleistungen, darunter die Immobilien-Projektentwicklung, anhand der fünf Dimensionen eingeordnet. So stellen Geldausgabeautomaten wenig komplexe Dienstleistungen dar, während die Rechtsberatung bereits wesentlich komplexer in Bezug auf den Grad der Individualität und der Länge der Erstellungsperiode ist. Basierend auf den Ausführungen zur Projektentwicklung (vgl. Punkt 2.1.1) lässt sich die Immobilien-Projektentwicklung als eine Dienstleistung charakterisieren, die in sämtlichen fünf Dimensionen hohe Komplexität aufweist.

Auf Basis der in den beiden vorangegangenen Abbildungen erfolgten Einordnungen wird somit deutlich, dass für die erfolgreiche Platzierung der Projektentwicklung als Dienstleistung besondere Anforderungen an Management und Strategie der dienstleistenden Unternehmen gestellt werden. So werden hochkomplexe Dienstleistungen von den im folgenden Punkt vorgestellten, so genannten ‚Professional Service Firms‘ erbracht.

### 2.2.1.3 Professional Service Firms

„Professional Service Firms“<sup>209</sup> bearbeiten für ihre Kunden vornehmlich unstrukturierte Problemstellungen, die durch ein hohes Maß an Komplexität und Wissensintensität gekennzeichnet sind.<sup>210</sup> Sie erbringen ‚Professional Services‘, wissensintensive Dienstleistungen, die auf Basis von Expertenwissen in Interaktion mit dem Kunden kundenindividuell und auf eine professionelle Art und Weise erstellt werden.<sup>211</sup> Erschwert wird die Leistungserbringung zusätzlich dadurch, dass es sich bei den Kunden typischerweise um private und öffentliche Institutionen handelt, die wesentlich komplexere Systeme als Individuen darstellen.<sup>212</sup>

---

<sup>209</sup> Der Begriff ‚Professional Service Firm‘ geht zurück auf ein Forschungsprojekt an der Wharton School, University of Pennsylvania. Ausgangspunkt des Projektes war die Feststellung, dass die existierende Management-Literatur auf Industrieunternehmen fokussiert und diese Konzepte auf ‚brain-driven firms‘ nicht oder nur sehr eingeschränkt übertragbar waren. Vgl. Løewendahl (2000), S. XI.

<sup>210</sup> Typische Professional Service Firms sind Anwaltskanzleien, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Unternehmensberatungen, Ingenieurbüros, Investmentbanken, Architekten. Vgl. Gillmann (2002), S. 17; Løewendahl (2000), S. 20; Ringlstetter/Kaiser/Bürger (2004a), S. 11.

<sup>211</sup> Vgl. Løewendahl (2000), S. 20.

<sup>212</sup> Vgl. Ringlstetter/Kaiser/Bürger (2004a), S. 13.

Aufgrund der beschriebenen Eigenschaften stellt das Wissen der Mitarbeiter und die organisationale Wissensbasis des Unternehmens eine wesentliche kritische Ressource von Professional Service Firms dar. Darüber hinaus wird der Gestaltung der Interaktion zwischen Dienstleister und Nachfrager eine besondere Wichtigkeit beigemessen und somit die Beziehungskompetenz der Mitarbeiter als kritische Ressource von Professional Service Firms angesehen.<sup>213</sup>

Die hohe Komplexität bedingt des Weiteren, dass für Nachfrager eine ex ante Beurteilung der Leistung nur schwer möglich ist und Professional Services als Vertrauengüter zu charakterisieren sind, bei denen Informationsasymmetrien zwischen Anbieter und Nachfrager besteht. Aufgrund mangelnder Sucheigenschaften orientieren sich Nachfrager deshalb häufig an der Reputation des Dienstleisters, die ebenfalls als kritische Ressource von Professional Service Firms charakterisiert werden kann.<sup>214</sup>

Die Ausführungen verdeutlichen, dass sich ‚Professional Service Firms‘ erheblich von anderen Unternehmen unterscheiden und deren erfolgreiches Management demzufolge andere bzw. angepasste Management-Ansätze voraussetzt. So vertritt *Løewendahl* die Ansicht, dass der auf *Porter* zurückgehende, weit verbreitete Ansatz der Industrieökonomik für Professional Service Firms ungeeignet ist. „One of the most popular and widely applied models, the value chain, is difficult, if not impossible, to adapt to a firm where no linear production process with input, transformation and output exists.“<sup>215</sup> Aufgrund der zuvor beschriebenen kritischen Ressourcen Wissen, Beziehungskompetenz und Reputation und der Heterogenität von Professional Service Firms favorisiert sie stattdessen den ressourcenorientierten Ansatz (vgl. dazu ausführlich Punkt 2.3.2), der den Markterfolg von Unternehmen auf deren spezifische Ressourcenausstattung zurückführt.<sup>216</sup> Für Professional Service Firms von besonderer Bedeutung sind intangible bzw. informationsbasierte Ressourcen, zu denen neben der

<sup>213</sup> “Selling professional services to potential clients is very different from the mass-marketing of consumer goods or services, as it involves both interaction with the client and a high degree of uncertainty in terms of what is actually being delivered.” Vgl. Løewendahl (2000), S. 35.

<sup>214</sup> Vgl. Gillmann (2002), S. 29-33; Løewendahl (2000), S. 33-41; Ringlstetter/Kaiser/Bürger (2004a), S. 13f.

<sup>215</sup> Løewendahl (2000), S. 30.

<sup>216</sup> Vgl. Løewendahl (2000), S. 72-75.

Reputation vor allem die Fähigkeiten und (Kern)kompetenzen des Unternehmens zählen.<sup>217</sup> Zwischen den einzelnen Unternehmen bestehen jedoch trotz der gemeinsamen kritischen Ressourcen erhebliche Unterschiede, die ihren Ausdruck in unterschiedlichen Geschäftstypen und Vergütungsmodellen finden.<sup>218</sup>

## 2.2.2 Entwicklung von Dienstleistungen

### 2.2.2.1 Service Engineering

Obgleich die wissenschaftliche Literatur zum Thema Dienstleistungen als äußerst umfangreich zu bewerten ist, existiert zum Teilgebiet Dienstleistungsentwicklung im deutschsprachigen Raum nur eine überschaubare Anzahl an Beiträgen. Schwerpunkte der Dienstleistungsforschung waren hier die Themen Dienstleistungsmarketing und Dienstleistungsqualität. Dagegen waren im englischsprachigen Raum, insbesondere in den USA, bereits Mitte der 80er Jahre eine Reihe von Autoren auf dem Forschungsfeld Dienstleistungsentwicklung aktiv.<sup>219</sup>

Erst mit Gründung der Initiative ‚Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert‘ durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) in 1994 entstanden erste wissenschaftliche Beiträge zum Thema, deren Anzahl in den letzten Jahren deutlich zugenommen hat.<sup>220</sup> Dies hat dazu geführt, dass sich die Dienstleistungsentwicklung unter der Bezeichnung ‚Service Engineering‘ als eigenständige Disziplin innerhalb der Dienstleistungsforschung mittlerweile fest etabliert hat. Die Disziplin setzt an der Schnittstelle von Ingenieurwissenschaften und Betriebswirtschaftslehre an.<sup>221</sup>

---

<sup>217</sup> Løwendahl identifiziert insgesamt 4 Ressourcenkategorien für Professional Service Firms: Financial assets, tangible resources, human resources and intangible or information based resources. Letztere unterteilt sie in ‚individual operational competences‘, ‚organizational competences‘, ‚group level competences‘ und ‚managerial competences‘, die im Rahmen des ‚competence managements‘ adressiert werden. Vgl. Løwendahl (2000), S. 77-88.

<sup>218</sup> Vgl. Ringlstetter/Kaiser/Bürger (2004b), S. 40f.

<sup>219</sup> Vgl. für eine Übersicht der Ansätze zum ‚New Service Development‘ Jone/Storey (1998), S. 184-251.

<sup>220</sup> Vgl. Fähnrich/Opitz (2003), S. 88f.

<sup>221</sup> Vgl. Fähnrich/Opitz (2003), S. 105f.

Service Engineering stellt eine konstruktivistische Herangehensweise dar, die von der prinzipiellen Gestaltbarkeit von Dienstleistungen ausgeht und deren Paradigma in einem systematischen, methodischen Vorgehen bei der Dienstleistungsentwicklung besteht.<sup>222</sup> Durch Anwendung des Konzeptes erreichen Unternehmen eine verbesserte Kundenorientierung, höhere Innovationskraft, erhöhte Wirtschaftlichkeit und bessere Dienstleistungsqualität.<sup>223</sup> Dabei stellt die Neuentwicklung von Dienstleistungen lediglich ein Einsatzfeld von Service Engineering dar. Des Weiteren kommt es zur Anwendung bei der Gestaltung hybrider Produkte, der Konfiguration komplexer Dienstleistungsbündel und dem so genannten Reverse Engineering bzw. Re-engineering existierender Dienstleistungen.<sup>224</sup>

Aufbauend auf der im ersten Teil des Abschnittes 2.2 erfolgten dienstleistungstypologischen Einordnung der Projektentwicklung als hochkomplexe Dienstleistung und der daraus resultierenden Anforderungen an mit Projektentwicklung befasste Unternehmen soll das Service Engineering-Konzept im Folgenden als Grundlage einer methodischen Gestaltung der Projektentwicklung als Dienstleistung dienen. In Anlehnung an *Bullinger* wird Service Engineering im Rahmen dieser Arbeit als Disziplin verstanden, die sich mit der Entwicklung und Gestaltung von Dienstleistungen unter Verwendung geeigneter Vorgehensmodelle und Methoden beschäftigt.<sup>225</sup> Diese beiden Dimensionen des Service Engineering lassen sich mit den vier in Punkt 2.2.1.1 beschriebenen Dienstleistungsdimensionen wie in Abbildung 20 dargestellt in Bezug setzen.

---

<sup>222</sup> Vgl. Fähnrich/Opitz (2003), S. 104.

<sup>223</sup> Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung (1998), S. 32.

<sup>224</sup> Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung (1998), S. 33.

<sup>225</sup> Vgl. Bullinger (1999), S. 54. Bullinger identifiziert allerdings drei ‚Dimensionen‘ des Service Engineering. Neben Vorgehensmodellen und Methoden weist er auf die Bedeutung von Werkzeugen für die Dienstleistungsgestaltung hin. Da die Dimension ‚Werkzeuge‘ der operativen Umsetzung der beiden anderen Dimensionen dient und ihr für die im Rahmen dieser Arbeit stattfindende Gestaltung der ‚Projektentwicklung als Dienstleistung‘ untergeordnete Bedeutung zukommt, wird auf eine ausführliche Darstellung verzichtet. Werkzeuge sind bspw. Geschäftsprozessmanagement-Tools, Customer Relationship Management Systeme und Projektmanagement-Software. Vgl. zu einer ausführlichen Darstellung von Werkzeugen des Service Engineering Bullinger/Schreiner (2003), S. 72; DIN (1998), S. 59-61; Herrmann/Klein/The (2003), S. 663-672.

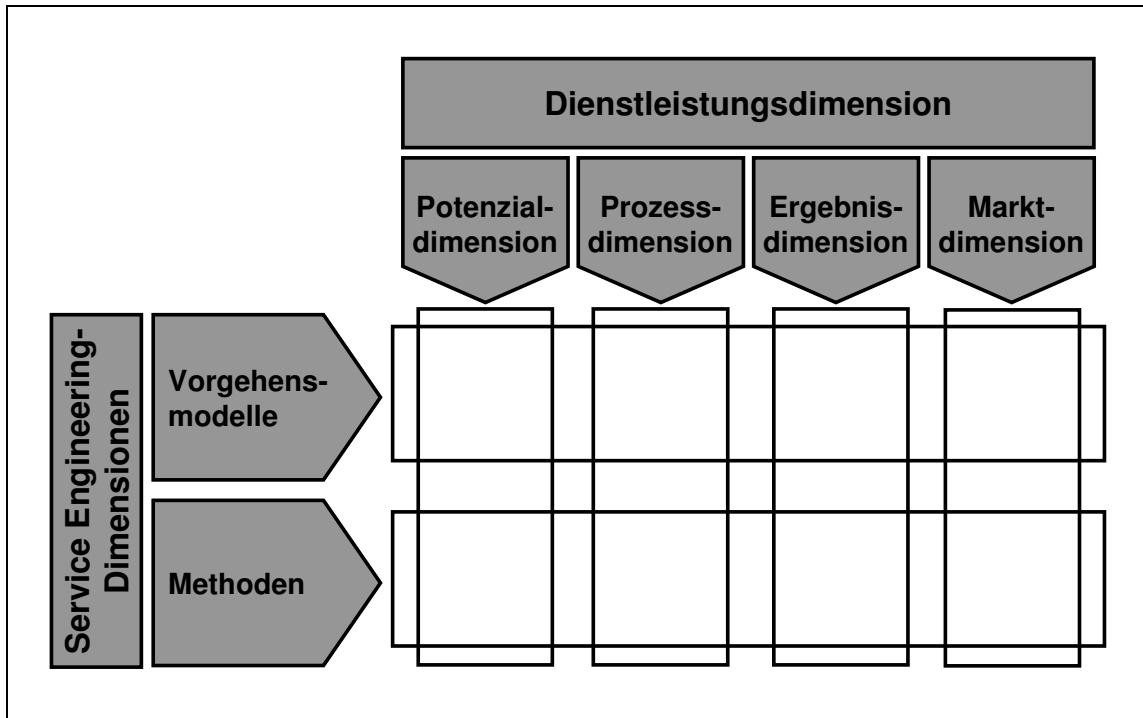


Abbildung 20: Service Engineering-Rahmenkonzept<sup>226</sup>

Die hier abgebildete Matrix stellt insofern die Gesamtheit von mit der Dienstleistungsentwicklung verbundenen Aufgaben dar und soll im Folgenden als Rahmenkonzept für die Gestaltung der Projektentwicklung dienen.

### 2.2.2.2 Vorgehensmodelle zur Dienstleistungsentwicklung

Allgemein stellen Vorgehensmodelle Referenzmodelle dar, die eine „systematische Dokumentation von typischen Abläufen eines Projekts“<sup>227</sup> enthalten. „Vorgehensmodelle des Service Engineering definieren den Dienstleistungsentwicklungsprozess, indem sie die einzelnen Schritte festlegen, die von der Generierung der Serviceidee bis zur Einführung der marktreifen Dienstleistung durchlaufen werden.“<sup>228</sup>

<sup>226</sup> Bullinger/Schreiner (2003), S. 73. Eine andere Auffassung der Disziplin vertritt Burr. Er versteht Service Engineering als „vereinfachtes Phasenmodell zur Produktion von Dienstleistungen, das sich aus den einzelnen, im Idealfall zeitlich aufeinander folgenden Phasen der Modularisierung von Dienstleistungen, der Leistungstiefengestaltung der Dienstleistungsunternehmung und der Systembündelung von Dienstleistungen zu Komplettlösungen zusammensetzt.“ Burr (2002), S. 14.

<sup>227</sup> DIN Deutsches Institut für Normung (1998), S. 51.

<sup>228</sup> Bullinger/Schreiner (2003), S. 70.

Durch ihren Einsatz ergibt sich für Unternehmen eine Reihe von Verbesserungspotentialen. Neben der Sicherstellung der Dienstleistungsqualität gehören dazu die Identifikation des Ressourcenbedarfs und der Möglichkeiten für einen Methodeneinsatz, Explizierung des Integrationspotentials angrenzender Unternehmenseinheiten sowie Dokumentation der Schnittstellen zur Einbindung des Kunden in den Entwicklungsprozess.<sup>229</sup>

Erste Vorgehensmodelle zur methodischen Dienstleistungsentwicklung aus dem englischsprachigen Raum sind im Bereich des Dienstleistungsmarketing einzuordnen und stellen primär auf die Gestaltung der Dienstleistungsqualität ab.<sup>230</sup>

Ein alternativer Ansatz wird im deutschsprachigen Raum verfolgt. Als Ausgangspunkt der Dienstleistungsentwicklung bedienen sich die Autoren hier Phasenmodellen der klassischen Produktentwicklung.<sup>231</sup> Stellvertretend für eine Reihe von Vorgehensmodellen<sup>232</sup> ist in Abbildung 21 das sechsphasige Vorgehensmodell von Bullinger/Schreiner<sup>233</sup> unter Hervorhebung der im Rahmen dieser Untersuchung behandelten Phasen Analyse und Konzeption dargestellt.<sup>234</sup>

Dieses Modell bietet gegenüber anderen den Vorteil, dass es sich um ein vereinfachtes, idealtypisches Modell handelt, welches keine allzu detaillierte Strukturierung der Leistungsinhalte im Sinne einer Prozesskette voraussetzt und

<sup>229</sup> Vgl. Schneider/Wagner/Behrens (2003), S. 121.

<sup>230</sup> Hierzu gehören u.a. das Service-Design Konzept nach Ramaswamy, der Design-Ansatz nach ISO und das Service Development-Konzept nach Edvardsson/Olsson. Vgl. zu einer Darstellung und kritischen Würdigung der Ansätze Schreiner (2005), S. 60-68.

<sup>231</sup> Die Modelle orientieren sich an der VDI Richtlinie 2221, einem etablierten Standardleitfaden zur Produktentwicklung und unterscheiden jeweils unterschiedliche Phasen der Dienstleistungsentwicklung. Vgl. VDI (1993).

<sup>232</sup> Hierzu gehören Schwarz (1997), S. 44; Jaschinski (1998); DIN (1998), S. 34. Die Autoren variieren dabei Detaillierungsgrad, Phasenanzahl und Phasenreihenfolge.

<sup>233</sup> Vgl. Bullinger/Schreiner (2003), S. 71. Das dargestellte Modell baut auf Forschungsprojekten des DIN und des Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) in Kooperation mit dem deutschen Kraftfahrzeug-Überwachungsverein e.V. (Dekra) auf. Vgl. DIN (1998), S. 34.

<sup>234</sup> Vgl. Bullinger/Schreiner (2003), S. 70f. Das allgemeine Vorgehen ist dabei wie folgt: In der Startphase werden zunächst diverse Ideen generiert. In der darauf folgenden Analysephase werde diese Ideen einer Bewertung bezüglich ihrer nachfrager- und anbieterseitigen Anforderungen unterzogen, deren Resultat die zu realisierende Dienstleistungsidee darstellt. In der Konzeptionsphase wird diese Idee dann spezifiziert und anschließend modelliert. Die Bereitstellung des zur Umsetzung dieser Gesamtspezifikation benötigten Potentials ist Inhalt der Vorbereitungsphase. Um Fehler bei der endgültigen Umsetzung des Konzeptes zu vermeiden durchläuft die Gesamtspezifikation daraufhin eine Testphase, deren Inhalt eine Schwachstellenanalyse darstellt. Abschließende Phase des Vorgehensmodells stellt die Implementierungsphase dar.

damit für die Beschreibung der Projektentwicklung besonders gut geeignet ist.<sup>235</sup>

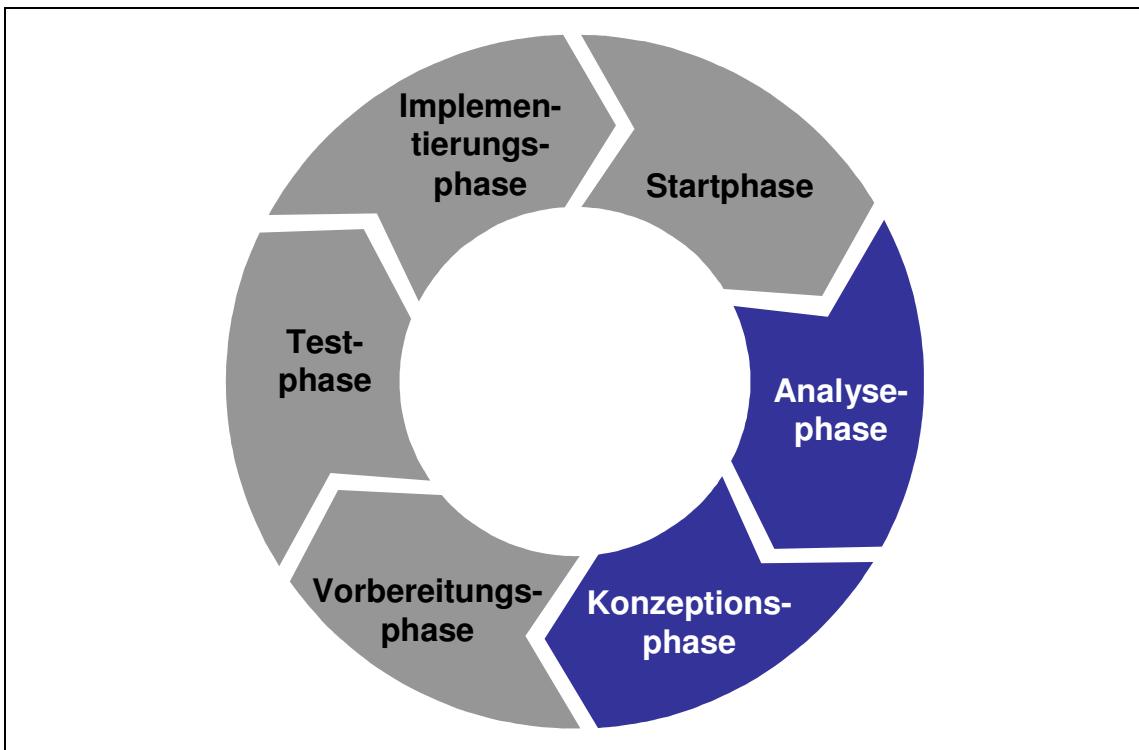


Abbildung 21: Idealtypisches Vorgehensmodell für die systematische Dienstleistungsentwicklung<sup>236</sup>

### 2.2.2.3 Modularisierung als Gestaltungsmethodik

Für den Einsatz in den Phasen des zuvor beschriebenen Vorgehensmodells existiert eine Vielzahl spezifischer Methoden.<sup>237</sup> Angesichts der Zielsetzung dieser Arbeit sind insbesondere diejenigen von Interesse, die auf eine Gestal-

<sup>235</sup> Aufgrund der Heterogenität von Projekten und der daraus resultierenden Abweichungen der Leistungsinhalte sind standardisierte, streng sequentielle Vorgehensmodelle für die Projektentwicklung nicht geeignet.

<sup>236</sup> Bullinger/Schreiner (2003), S. 71. Die Autoren betonen, dass die abgebildete Sequenz der Phasen als idealtypisch zu verstehen ist. Für den Fall, dass einzelne Phasen nicht erfolgreich abgeschlossen werden, erfolgt ein Rücksprung in die vorangegangene Phase und ein erneuter Phasendurchlauf. Ergibt beispielsweise die Ideenbewertung in der Analysephase nur unzureichende Dienstleistungsideen, erfolgt ein Rücksprung in die Startphase und die Ideengenerierung wird erneut durchgeführt. Demzufolge handelt es sich hierbei nicht um ein streng lineares Phasenmodell, sondern um ein zirkulisches Modell, das iteratives Durchlaufen der einzelnen Phasen ermöglicht.

<sup>237</sup> Allgemein stellen Methoden definierte Handlungsanweisungen dar, die bestimmte Aktivitäten zur Erreichung eines vordefinierten Ziels vorgeben. Vgl. Bullinger/Schreiner (2003), S. 71f.

tung der Dienstleistung im Sinne einer Modellierung zielen. Unter Modellierung versteht man „den Vorgang der Anwendung von Methoden zwecks Erstellung von Modellen“<sup>238</sup> mit dem Ziel der vereinfachten Darstellung komplexer Sachverhalte.<sup>239</sup> Zur Auswahl einer geeigneten Modellierungsmethode empfehlen Bullinger/Meiren die Orientierung an Dienstleistungstypologien.<sup>240</sup> Unter Berücksichtigung der dienstleistungstypologischen Einordnung (vgl. dazu Punkt 2.2.1.2) und der konstituierenden Merkmale der Projektentwicklung (vgl. dazu Punkt 2.1.1.2), erscheint das Konzept der Modularisierung als geeignete Gestaltungsmethodik.<sup>241</sup>

Allgemein bewirkt Modularisierung die Reduktion von Komplexität innerhalb eines Systems, indem die Anzahl der Systemelemente und deren Beziehungen untereinander durch Bildung geeigneter Einheiten verringert werden.<sup>242</sup> Während das Prinzip der Modularität bei der Entwicklung und Produktion von Sachgütern in der Form modularer Produktarchitekturen verbreitet zur Anwendung kommt, ist es für Dienstleistungen bislang kaum eingesetzt worden.<sup>243</sup>

Kern modularer Produktarchitekturen ist die Dekomposition des Produktes in voneinander möglichst unabhängige Module, die über standardisierte Schnittstellen miteinander verbunden sind.<sup>244</sup> Ziel der Übertragung des Konzeptes auf Dienstleistungen ist der Aufbau eines Baukastens bestehend aus Dienstleistungsmodulen, der einen „Mittelweg zwischen kundenindividuellen und standardisierten Dienstleistungen“<sup>245</sup> bietet.<sup>246</sup>

---

<sup>238</sup> DIN (1998), S. 47.

<sup>239</sup> Vgl. Bullinger/Scheer (2003), S. 20. Ursprünglich entwickelt im Rahmen der Wirtschaftsinformatik wurde die Methodik nach und nach auch für das Management von Geschäftsprozessen eingesetzt. Auch für die methodische Dienstleistungsentwicklung erscheint ihr Einsatz äußerst hilfreich.

<sup>240</sup> Bullinger/Meiren empfehlen, Methoden der Dienstleistungsentwicklung situativ auszuwählen und sich dabei an Dienstleistungstypologien zu orientieren. Vgl. Bullinger/Meiren (2001), S. 157-159.

<sup>241</sup> Zur besonderen Eignung der Modularisierung für komplexe, kundenindividuelle Unternehmensdienstleistungen vgl. Böhmann/Krcmar (2003), S. 413; Hermsen (2000), S. 48f; Schneider/Wagner/Behrens (2003), S. 139.

<sup>242</sup> Vgl. Göpfert/Steinbrecher (2000), S. 3.

<sup>243</sup> Vgl. Burr (2002), S. 106.

<sup>244</sup> Vgl. Baldwin/Clark (1998), S. 40.

<sup>245</sup> Böhmann/Krcmar (2003), S. 393.

<sup>246</sup> Vgl. dazu ausführlich Burr (2002), S. 106-132.

Böhmann/Krcmar haben ein dreigliedriges Service Engineering-Konzept für die Modularisierung von Dienstleistungen entwickelt (vgl. Abbildung 22), dass die Basis für die Konzeption eines modularen ‚Baukastens für Dienstleistungen‘ darstellt.<sup>247</sup>

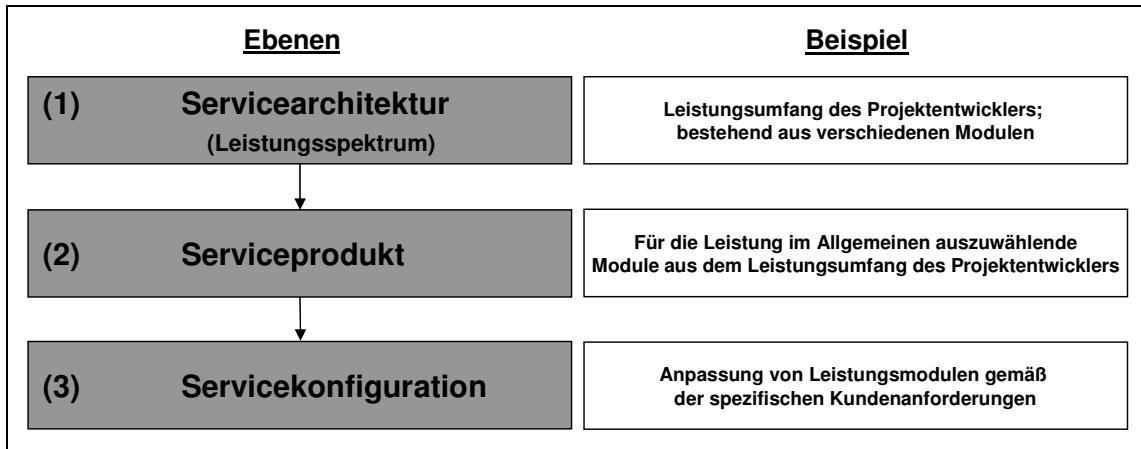


Abbildung 22: Ebenen des Service Engineering für die Modularisierung<sup>248</sup>

### Servicearchitektur bzw. Leistungsspektrum

Zentral ist die Ebene der Servicearchitektur,<sup>249</sup> da sie das Leistungsspektrum des Unternehmens bestimmt. Hier werden die einzelnen Module und Schnittstellen definiert und deren Leistungsmerkmale festgelegt.<sup>250</sup> Ausgehend von dieser Ebene können die Inhalte von einzelnen Dienstleistungsmodulen beschrieben werden. Burr definiert ein Dienstleistungsmodul als Bestandteil einer übergeordneten, modularen Dienstleistungsstruktur, „das eindeutig definierte Dienstleistungsfunktionen erfüllt, eine abgegrenzte Teildienstleistung umfasst,

<sup>247</sup> Vgl. Böhmann/Krcmar (2003), S. 406-410.

<sup>248</sup> In Anlehnung an Böhmann/Krcmar (2003), S. 407. Vgl. für ähnliche Modularisierungsmodelle Berger (2004), S. 88f; Burr (2002), S. 113-128; Hermsen (2000), S. 111-141.

<sup>249</sup> In der Literatur zur Dienstleistungsentwicklung wird in Anlehnung an den Begriff ‚Produktarchitektur‘ der Begriff ‚Servicearchitektur‘ verwendet. Aufgrund der fachlichen und inhaltlichen Nähe von Projektentwicklung und Architektur und somit bestehender Verwechslungsgefahr wird im Rahmen dieser Arbeit im Folgenden der Begriff ‚Leistungsspektrum‘ verwendet.

<sup>250</sup> Burr identifiziert vier sequentielle Konstruktionselemente modularer Servicearchitekturen. Nach der Zerlegung der Gesamtfunktionalität in Teilfunktionalitäten erfolgt die Zerlegung der Gesamtdienstleistung in Teildienstleistungen. Daran schließt sich die Zuordnung von Teilfunktionen und Teildienstleistungen zu einer organisatorischen Einheit an. Den Abschluss bildet die Definition standardisierter Schnittstellen zwischen den Modulen. Vgl. zum Vorgehen ausführlich Burr (2002), S. 113-128.

einer organisatorischen Einheit eindeutig zugeordnet ist und standardisierte Schnittstellen zu anderen Dienstleistungsmodulen besitzt“.<sup>251</sup>

Zur Abbildung der einzelnen Modulinhalte können sowohl Produktmodelle als auch Prozessmodelle eingesetzt werden. Während Produktmodelle die Dekomposition von Leistungen analog einer Aufbaustruktur vornehmen und die Untergliederung einer Gesamtaufgabe in Teilaufgaben sowie die Verteilung von Teilaufgaben auf Aufgabenträger betrachten, orientieren sich Prozessmodelle am Ablauf von Geschäftsprozessen und untergliedern diesen mit dem Ziel einer standardisierten Leistungserstellung in Teilprozesse.<sup>252</sup> Da sich die prozessuale Erfassung von Dienstleistungen nicht für komplexe, kundenindividuelle Arbeitsabläufe mit intensivem, jedoch nur eingeschränkt strukturierbaren Informations- und Wissensaustausch zwischen den Prozessbeteiligten eignet, erscheint angesichts der Merkmale der Projektentwicklung eine aufbauorientierte Beschreibung der Dienstleistungsmodule besser geeignet (vgl. dazu ausführlich Punkt 3.2.2). Die Ebene Servicearchitektur und die dazugehörigen Dienstleistungsmodulen für die Projektentwicklung als Dienstleistung werden in Abschnitt 3.3 als Leistungsspektrum der Projektentwicklung gestaltet.

### **Serviceprodukt**

Die Ebene des Serviceproduktes stellt die Marktsicht auf die gesamte Dienstleistung dar. Hier werden die Dienstleistungsmodule der Servicearchitektur mittels Produktdefinitionen beschrieben und zielgruppenspezifisch zu Produkten bzw. Dienstleistungen zusammengestellt. Auf Basis der Servicearchitektur können somit Angebote für unterschiedliche Märkte oder Nachfragergruppen zuschnitten und zu nachfrageorientierten Leistungsbündeln kombiniert werden. Die Gestaltung des Serviceproduktes in Form von nachfrageorientierten Leistungsbündeln ist Gegenstand des Abschnittes 4.1 dieser Arbeit.

### **Servicekonfiguration**

Inhalt der abschließenden Servicekonfiguration ist die kundenindividuelle Anpassung des Serviceproduktes bzw. der Servicearchitektur. Diese Ebene ist

---

<sup>251</sup> Burr (2002), S. 115.

<sup>252</sup> Vgl. dazu ausführlich Scheer/Grieble/Klein (2003), S. 28-46.

insbesondere für komplexe Dienstleistungen mit einem geringen Standardisierungsgrad relevant und stellt die Kundensicht auf die Leistung dar. Eine kundenindividuelle Servicekonfiguration für die Projektentwicklung als Dienstleistung wird in Abschnitt 4.3 vorgenommen.

Zum besseren Verständnis kann der Zusammenhang der drei Ebenen am vereinfachten Beispiel, dargestellt in Abbildung 22 rechts, erläutert werden: Ein Developer verfügt über einen bestimmten, aus Modulen zusammengesetzten Leistungsumfang, der gleichsam das Leistungsspektrum des Unternehmens darstellt. Auf Basis dieser Struktur kann das Unternehmen flexibel auf Anforderungen des Marktes reagieren, indem es beispielsweise aufgrund der hohen Nachfrage nach Re-Developments die benötigten Module mit vorab definierten Leistungsinhalten zusammensetzt und diese auf dem Markt anbietet. Davon ausgehend erfolgen für Auftraggeber mit abweichenden Anforderungen, bspw. der Durchführung einer detaillierten Wettbewerbsanalyse für das zu revitalisierende Objekt, spezifische Anpassungen des Leistungsumfangs.

Allgemein weisen modular aufgebaute Dienstleistungen eine Reihe von Vorteilen auf,<sup>253</sup> denen allerdings auch einige Risiken gegenüberstehen. Die Reduktion der Komplexität führt zu einer besseren Strukturierung von Wissen und Information und zur Verbesserung von Leistung und Qualität. Darüber hinaus ermöglicht der modulare Aufbau die simultane Entwicklung von Teildienstleistungen und kann somit zu Zeitgewinnen führen. Hervorzuheben ist darüber hinaus der Optionswert einer modularen Struktur, der durch Wiederverwendung, Weiterverwendung oder Neukombination bestehender Module für die kundenindividuelle Entwicklung neuer Dienstleistungen entsteht. Die Risiken bestehen darin, dass modulare Servicearchitekturen gegenüber kundenspezifisch entwickelten Dienstleistungen ein höheres Maß an Standardisierung und damit evtl. einen geringeren Kundennutzen aufweisen. Der modulare Aufbau kann des Weiteren zu Redundanzen führen, da innerhalb verschiedener Module die gleichen Res-

---

<sup>253</sup> Die Vorteile bestehen insbesondere dort, „wo sich Anbieter sowohl heterogenen Anforderungen der Kunden wie auch heterogenen Inputfaktoren mit unterschiedlichen Lebenszyklen gegenübersehen.“ Böhmann/Krcmar (2003), S. 392.

sourcen teilweise separat vorgehalten werden. Weitere Risiken bestehen in der Imitation des Leistungsspektrums durch Wettbewerber sowie dem ‚Aufschnüren‘<sup>254</sup> der Module durch Kunden.<sup>255</sup>

Abschließend bleibt festzuhalten, dass mit Beschreibung der drei Modularisierungsebenen als Gestaltungsmethodik und den Phasen ‚Analyse‘ und ‚Konzeption‘ des zuvor erläuterten, idealtypischen Vorgehensmodells somit ein Konzept beschrieben ist, welches der Gestaltung der Projektentwicklung als Dienstleistung zu Grunde gelegt werden kann. Im folgenden Abschnitt gilt es nun, dieses Konzept mit einer auf die spezifische Problemstellung angepassten theoretischen Basis in Beziehung zu setzen und somit die Elemente des Bezugsrahmens darzustellen.

## 2.3 Theoretische Grundlagen

Nachfolgend sollen die in Punkt 1.2 einleitend beschriebenen und in Abbildung 1 dargestellten Elemente des theoretischen Bezugsrahmens detailliert beschrieben und deren Implikationen aufgezeigt werden. Gemeinsam mit den Erkenntnissen des Forschungsprozesses bilden diese theoretischen Elemente die Grundlage für die Gestaltung der Projektentwicklung als Dienstleistung in den folgenden Kapiteln der Arbeit.

### 2.3.1 Rahmenfunktion der Immobilienökonomie

Grundlage des theoretischen Bezugsrahmens der vorliegenden Arbeit bildet die wissenschaftliche Disziplin Immobilienökonomie.<sup>256</sup> Gegenstand des von *Schulte* entwickelten Forschungsgebietes ist die „Erklärung und Gestaltung realer Entscheidungen von mit Immobilien befassten Wirtschaftssubjekten“<sup>257</sup> und dar-

<sup>254</sup> Hierunter ist zu verstehen, dass Kunden nur einzelne Leistungen statt der vorgesehenen Modulkombination nachfragen.

<sup>255</sup> Vgl. Böhmann/Krcmar (2003), S. 400-406; Burr (2002), S. 146-173.

<sup>256</sup> Für eine Einordnung der Projektentwicklung in das Haus der Immobilienökonomie vgl. Bonne-Winkel/Gerstner (2006), S. 24f.

<sup>257</sup> Schulte (2002a), S. 8-15.

auf aufbauend die Entwicklung von Unterstützungen und Lösungshilfen zur Verbesserung der Entscheidungsprozesse.

Durch die somit gegebene Umsetzungsmöglichkeit der Empfehlungen in konkretes Managementhandeln erfüllt die Immobilienökonomie eine praktisch-anwendete Funktion.<sup>258</sup>

Die Immobilienökonomie weist interdisziplinären Charakter dergestalt auf, dass sie zwar auf der klassischen Betriebswirtschaftslehre gründet, darüber hinaus jedoch Erkenntnisse der Disziplinen Volkswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft, Stadtplanung, Architektur und Ingenieurwesen integriert.<sup>259</sup>

In Kombination bilden diese ‚interdisziplinären Aspekte‘ das Fundament zum ‚Haus der Immobilienökonomie‘, dem Rahmengerüst des Forschungsgebietes. Hierin werden des Weiteren typologische<sup>260</sup> und institutionelle<sup>261</sup> Aspekte sowie Management-Aspekte<sup>262</sup> unterschieden.

### 2.3.2 Der ressourcenorientierte Ansatz als Element des Bezugsrahmens

#### 2.3.2.1 Grundlagen des ressourcenorientierten Ansatzes

Die Wurzeln des ‚Resource Based View of the Firm‘ gehen zurück auf *Penrose*, die in ihren grundlegenden Arbeiten Unternehmenserfolg bzw. -misserfolg auf die im jeweiligen Unternehmen vorhandenen Ressourcen und deren Einsatz zurückführte.<sup>263</sup> Breite Verwendung erlangte der Ansatz jedoch erst in der Mitte der 90er Jahre als alternativer Forschungsansatz zum bis dato dominierenden

---

<sup>258</sup> Vgl. Schulte/Schäfers (2004), S. 56-58.

<sup>259</sup> Vgl. Schulte/Schäfers (2004), S. 59.

<sup>260</sup> Innerhalb der typologischen Aspekte erfolgt eine Differenzierung nach den Immobilienarten Gewerbe-, Wohn-, Industrie- und Sonderimmobilien.

<sup>261</sup> Die institutionellen Aspekte werden eingeteilt nach den immobilienspezifischen Institutionen Projektentwickler, Investoren, Bauunternehmen, Finanzinstitutionen, Dienstleister und Nutzer.

<sup>262</sup> Die Management-Aspekte werden wiederum in drei Gruppen unterschieden. Phasenorientierte Aspekte betonen die zeitliche Determinante im Lebenszyklus von Immobilien, funktionspezifische Aspekte zielen auf immobilienbezogene Besonderheiten betriebswirtschaftlicher Funktionen und strategiebezogene Aspekte sind mit der langfristigen, strategiebasierten Entwicklung von Immobilienunternehmen bzw. deren Geschäftsfeldern befasst.

<sup>263</sup> Vgl. Penrose (1959), S. 75f.

,Market Based View'.<sup>264</sup> Ausgangspunkt der Strategieformulierung bildet nicht das marktliche Umfeld des Unternehmens, sondern die dem individuellen Unternehmen zur Verfügung stehenden Ressourcen und Kompetenzen.

Die Kernaussage dieses Ansatzes beschreibt *Burr* wie folgt: „Die verfügbaren Ressourcen und (Kern-)Kompetenzen des Unternehmens bestimmen die Märkte, in denen das Unternehmen tätig sein kann und seinen Markterfolg. Ein Unternehmen ist dann im Wettbewerb erfolgreich, wenn es überlegene Ressourcen besitzt und/oder seine Ressourcen besser nutzt als seine Wettbewerber und dadurch eine überlegene Effektivität und Effizienz erzielt.“<sup>265</sup> Die Betrachtung im Rahmen dieses Ansatzes erfolgt auf Ebene des einzelnen Unternehmens, zentraler Untersuchungsgegenstand sind die spezifischen Ressourcen bzw. Ressourcenbündel.<sup>266</sup>

Der ressourcenorientierte Ansatz lässt sich wiederum in zwei Schulen unterteilen. Vertreter des Exploitationsansatzes untersuchen den verfügbaren Ressourcenbestand und dessen Nutzung im Wettbewerb während Vertreter des Explorationsansatzes den Aufbau neuer bzw. die Anpassung bestehender Ressourcen als erfolgskritisch betrachten und folglich in den Mittelpunkt ihrer Untersuchungen stellen.<sup>267</sup> Allerdings gestaltet sich eine exakte Definition des Ressourcenbegriffs als schwierig, was dazu geführt hat, dass in der Literatur eine Reihe verschiedener Ressourcenkategorien existiert und der Ressourcenbegriff teilweise kontrovers diskutiert wird.<sup>268</sup>

---

<sup>264</sup> Der industrieökonomische Ansatz (Market Based View) macht externe Wettbewerbskräfte innerhalb einer Branche verantwortlich für das realisierbare Gewinnpotential und gibt davon ausgehend wettbewerbsstrategische Empfehlungen für die Unternehmen. Der vor allem auf den Arbeiten von Porter basierende Ansatz war lange Zeit das bestimmende Paradigma der Strategieforschung, seit Mitte der 90er Jahre wird aber zunehmend Kritik, insbesondere von Vertretern des ressourcenorientierten Ansatzes, geübt. Vgl. für den industrieökonomischen Ansatz grundlegend Porter (1999a); Porter (1999b).

<sup>265</sup> Burr (2005), S. 17.

<sup>266</sup> Prahalad/Hamel vertreten die Auffassung, dass insbesondere in dynamischen Märkten mit stark veränderlichen Nachfragerpräferenzen und intensivem Wettbewerb (wie dem Projektentwicklungsmarkt) die internen Ressourcen des Unternehmens eine stabilere Grundlage für die Strategiefindung bilden, als die Analyse und Positionierung im Wettbewerbsumfeld von Porter. Vgl. Prahalad/Hamel (1990), S. 79-91.

<sup>267</sup> Vgl. für eine ausführliche Darstellung der beiden Schulen Burr (2002), S. 40-90.

<sup>268</sup> Vgl. zu einer Übersicht verschiedener Ressourcenkategorien Burr (2005), S. 18-20; Macharzina (2003), S. 67-69; Welge/AI-Laham (2003), S. 258-266. Dazu gehören u.a. physisches Kapital, Humankapital, Managementteam, Reputation, Unternehmenskultur, Technologie, etc.

Einigkeit besteht jedoch weitestgehend darin, dass die folgenden Ressourcenkategorien für Unternehmen von strategischer Bedeutung sind.

### 2.3.2.2 Bedeutung von Kernkompetenzen

Als Kernkompetenzen werden Ressourcen bezeichnet, die dem Unternehmen Zugang zu einem weiten Spektrum von Märkten öffnen, für den Kunden erkennbar zu den Vorzügen des Produktes beitragen, nur schwer imitierbar, also durch den Zugriff von Konkurrenten geschützt sind und somit zu Wettbewerbsvorteilen gegenüber den Konkurrenten führen.<sup>269</sup> Dabei handelt es sich um komplexe Ressourcenbündel auf der Ebene des Gesamtunternehmens, die sich von anderen Ressourcen dadurch abgrenzen lassen, dass sie mehrere Bereiche und Geschäftsfelder eines Unternehmens berühren und somit Querschnittsfähigkeiten von hoher strategischer Relevanz darstellen.<sup>270</sup> Krüger/Homp definieren eine Kernkompetenz als die „dauerhafte und transferierbare Ursache für den Wettbewerbsvorteil einer Unternehmung, die auf Ressourcen und Fähigkeiten basiert.“<sup>271</sup> Kernkompetenzen „sind aus Sicht des Resource Based View der Grund dafür, dass Unternehmen bestimmte Dinge [...] besser können als andere Unternehmen.“<sup>272</sup> Unternehmen, die „neue, ökonomisch sinnvolle Verbindungen zwischen sich ändernden Marktbedürfnissen einerseits sowie den derzeitigen und potentiellen Ressourcen des Unternehmens andererseits zu entdecken und zu implementieren“<sup>273</sup> wissen, verfügen darüber hinaus über so genannte ‚Dynamic Capabilities‘. Diese dynamischen Kernkompetenzen sind insbesondere von großer Bedeutung für den Wettbewerbserfolg in stark veränderlichen Märkten.<sup>274</sup>

Um als Kernkompetenzen eingeordnet zu werden, müssen Ressourcen bestimmte Kriterien erfüllen. Nach Prahalad/Hamel sind Ressourcen als Kern-

---

<sup>269</sup> Vgl. Macharzina (2003), S. 243; Welge/AI-Laham (2003), S. 265f.

<sup>270</sup> In Abgrenzung zu Kompetenzen sind Kernkompetenzen nicht nur auf Unternehmensbereichsebene, sondern auf der Ebene des Gesamtunternehmens angesiedelt und besitzen darüber hinaus eine herausgehobene wettbewerbsstrategische Bedeutung. Vgl. Burr (2005), S. 20-22.

<sup>271</sup> Krüger/Homp (1997), S. 27.

<sup>272</sup> Burr (2005), S. 21.

<sup>273</sup> Vgl. Burr (2005), S. 27.

<sup>274</sup> Vgl. Sanchez (1995), S. 154.

kompetenzen zu bewerten, wenn sie dem Unternehmen erstens Zugang zu einem breiten Marktspektrum bieten, zweitens nur schwer imitierbar bzw. vor dem Zugriff durch Konkurrenten geschützt sind und drittens wesentlich und für den Kunden erkennbar zu den Vorzügen des Produktes beitragen.<sup>275</sup>

Weil Kernkompetenzen ihren Ausdruck zwar als Ergebnis, bspw. in der Qualität des Endproduktes finden, ihre Quellen jedoch in den Ressourcen, Routinen und Fähigkeiten über den gesamten Wertschöpfungsprozess verteilt liegen, empfehlen Krüger/Homp zur Analyse von Kernkompetenzen eine Orientierung an der Wertkette der Unternehmung.<sup>276</sup>

Um die interne Perspektive des ressourcenorientierten Ansatzes um marktbezogene Aspekte zu erweitern, haben Hamel/Prahalad die in Abbildung 23 dargestellte Matrix entwickelt, in der zwischen bestehenden und neuen Kompetenzen einerseits und bestehenden und neuen Produktmärkten andererseits unterschieden wird und auf deren Basis zukünftige Märkte für den Einsatz der eigenen Kernkompetenzen identifiziert werden können.

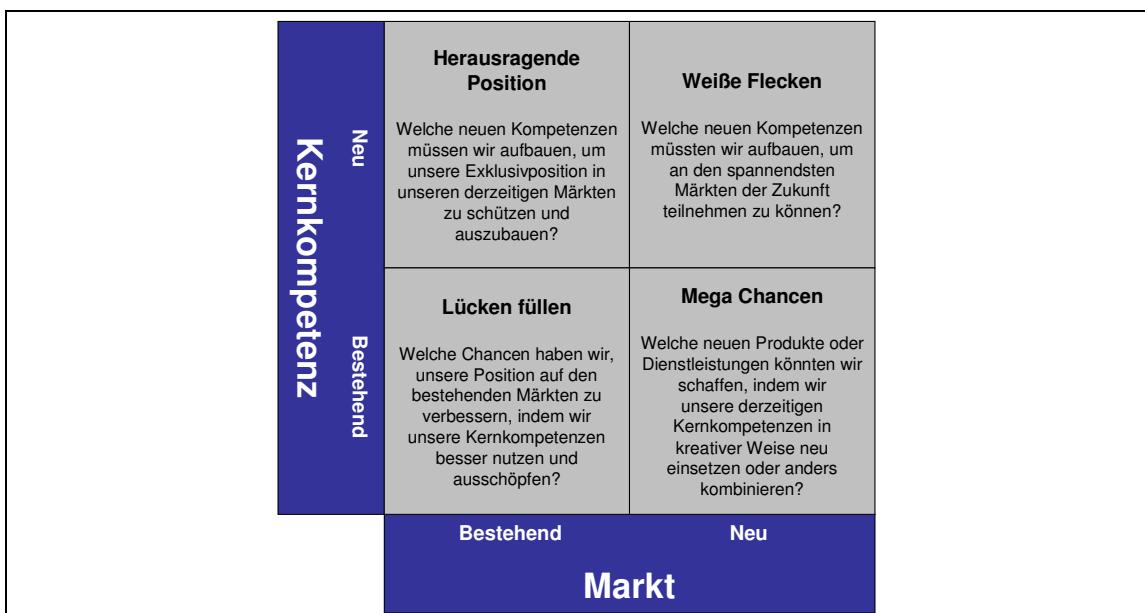


Abbildung 23: Kompetenz-Produkt-Matrix<sup>277</sup>

Bereits an dieser Stelle sei angemerkt, dass vor dem Hintergrund der Zielsetzung dieser Arbeit, insbesondere die Quadranten ‚Mega Chancen‘ und ‚Weiße

<sup>275</sup> Vgl. Hamel/Prahalad (1997), S. 309.

<sup>276</sup> Vgl. Krüger/Homp (1997), S. 29-56.

<sup>277</sup> Hamel/Prahalad (1997), S. 341.

Flecken' von Bedeutung sind. Die Projektentwicklung als Dienstleistung bietet Potentiale als neuer Markt, der mit den bestehenden sowie neu zu schaffenden Kernkompetenzen der Projektentwicklungsunternehmen bearbeitet werden kann.

### 2.3.3 Die Agenturtheorie als Element des Bezugsrahmens

#### 2.3.3.1 Grundlagen der Agenturtheorie

Die zweite theoretische Basis des Bezugsrahmens bildet die Agenturtheorie<sup>278</sup> der Neuen Institutionenökonomik (NIÖ). Die NIÖ stellt eine Erweiterung der neoklassischen Theorie dergestalt dar, dass die restriktiven Annahmen zum Verhalten ökonomischer Akteure<sup>279</sup> durch die Annahme begrenzter Rationalität<sup>280</sup> ersetzt wird.<sup>281</sup> Unter Beibehaltung der Annahme individueller Nutzenmaximierung<sup>282</sup> führen diese Rationalitätslücken dazu, dass sich ökonomische Akteure opportunistisch verhalten und dadurch Schäden verursachen, die ihren Ausdruck in geringerer Produktivität und/oder höheren Kosten finden.<sup>283</sup> Zur NIÖ gehören neben der Agenturtheorie die Property-Rights-Theorie<sup>284</sup> und die

<sup>278</sup> Die auch als ‚Prinzipal-Agent-Theorie‘ bezeichnete Agenturtheorie unterscheidet zwei Forschungsrichtungen. In der positivistischen Agenturtheorie liegt der Untersuchungsschwerpunkt auf der Beschreibung und Erklärung institutioneller Auftragsbeziehungen, die normative Agenturtheorie hat formalen Charakter und stellt den Versuch dar, die optimale Institutionengestaltung unter Zuhilfenahme mathematischer Beweise herzuleiten. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird die positivistische Agenturtheorie als Grundlage herangezogen. Vgl. Elschen (1991), S. 1006.

<sup>279</sup> Eine wesentliche Modellannahme der Neoklassik ist, dass alle Akteure vollkommene Information besitzen und sich objektiv rational im Sinne eines ‚Homo Oeconomicus‘ verhalten. Vgl. Picot/Dietl/Franck (2005), S. 38.

<sup>280</sup> „Begrenzt rational heißt in diesem Sinne eine Eigenschaft von Verhalten, dem eine rationale Absicht zu Grunde liegt, das aber aufgrund seiner Abhängigkeit vom Wissen bzw. von der Weltsicht des handelnden Akteurs diese Absicht nur begrenzt einzulösen vermag.“ Picot/Dietl/Franck (2005), S. 33.

<sup>281</sup> Vgl. zum Menschenbild der Neuen Institutionenökonomik Bea/Göbel (2006), S. 165f; Picot/Dietl/Franck (2005), S. 46.

<sup>282</sup> Ebenso wie in der Neoklassik wird in der Neuen Institutionenökonomik die Perspektive des methodologischen Individualismus eingenommen und unterstellt, dass sich die Akteure individuell nutzenmaximierend verhalten. Vgl. Picot/Dietl/Franck (2005), S. 31f.

<sup>283</sup> Vgl. Williamson (1991), S. 79.

<sup>284</sup> Die Property-Rights-Theorie untersucht die Auswirkungen unterschiedlicher Gestaltungen der Institution ‚Verfügungsrecht‘ auf das ökonomische Verhalten von Akteuren. Vgl. weiterführend Furubotn/Pejovich (1974).

Transaktionskostentheorie<sup>285</sup>. Den drei Theorien ist die Grundannahme gemeinsam, dass Institutionen als Rationalitätssurrogate zur Prävention von durch Opportunismus entstehenden Schäden eingesetzt werden können und folglich die Gestaltung von Institutionen im Mittelpunkt der einzelnen Theorien steht.<sup>286</sup>

Den zentralen Untersuchungsgegenstand der Agenturtheorie bildet die asymmetrische Verteilung von Informationen zwischen Auftraggeber (Prinzipal) und Auftragnehmer (Agent) sowie die aus diesem Agenturverhältnis resultierende Problematik für deren Leistungsbeziehung (Agenturbeziehung).<sup>287</sup>

Diese Problematik besteht darin, dass dem Agenten diskretionäre Verhaltensspielräume entstehen, die er bei Interessendivergenz zwischen ihm und dem Prinzipal zu seinem eigenen Vorteil ausnützen wird.<sup>288</sup> Um dies zu verhindern, werden institutionelle Mechanismen in Bezug auf die organisatorische Gestaltung der Beziehung herangezogen.<sup>289</sup> Durch Implementierung bzw. Anwendung dieser Mechanismen entstehen so genannte Agenturkosten, die sich aus den drei Komponenten Signalisierungskosten des Agenten, Kontrollkosten des Prinzipal und verbleibendem Wohlfahrtsverlust zusammensetzen.<sup>290</sup>

Diese Agenturkosten dienen als Entscheidungs- und Effizienzkriterium bei der agenturtheoretischen Institutionengestaltung. Ziel ist somit die „situationsab-

---

<sup>285</sup> Die Transaktionskostentheorie geht der Fragestellung nach, welche institutionellen Arrangements für verschiedene Arten des Leistungsaustausches zwischen ökonomischen Akteuren geeignet sind und demzufolge die geringsten Transaktionskosten verursachen. Vgl. weiterführend Williamson (1990).

<sup>286</sup> Die NIÖ geht von einem sehr weit gefassten Institutionenbegriff aus. So zählen dazu bspw. Verträge, Geld, Markennamen, Regeln und Organisationsformen. Vgl. Burr (2005), S. 5. Als Folge dessen fokussieren Forscher ihre Untersuchungen auf unterschiedliche Institutionen. So untersuchen bspw. Laux/Liermann vor allem Organisationen, während Jost die Institution des Vertrages und dessen anreizoptimale Gestaltung in den Fokus seiner Forschung rückt. Vgl. Laux/Liermann (2005); Jost (2001).

<sup>287</sup> Vgl. grundlegend zur Agenturtheorie Jensen/Meckling (1976), S. 305-360.

<sup>288</sup> Interessendivergenzen zwischen den beiden Akteuren entstehen, weil Prinzipal und Agent über verschiedene Nutzenfunktionen verfügen, aber individuell nutzenmaximierend agieren. Vgl. Picot/Dietl/Franck (2005), S. 74.

<sup>289</sup> Vgl. Spremann (1988), S. 618-622.

<sup>290</sup> Die Signalisierungskosten des Agenten entstehen aufgrund seiner Anstrengungen zum Abbau der Informationsasymmetrie, die Kontrollkosten des Principal entstehen aufgrund dessen Bemühungen, die Informationsasymmetrie zum Agenten zu verkleinern. Selbst bei hohen Signalisierungs- und Kontrollaufwendungen kann die bei vollkommener Information erzielbare First-best-Lösung aufgrund von Informationsasymmetrien nicht erreicht werden. Es verbleibt somit ein Wohlfahrtsverlust, der sich als Differenz der First-Best-Lösung und der erreichten Second-best-Lösung ergibt. Vgl. Jensen/Meckling (1976), S. 308.

hängige Minimierung der Agency-Kosten durch das Finden der Second-best-Lösung, die der First-best-Lösung am nächsten kommt“.<sup>291</sup>

### 2.3.3.2 Informationsasymmetrien und Gestaltungsempfehlungen

Die Agenturtheorie unterscheidet vier Arten von Informationsasymmetrien, die spezifische Problemstellungen bzw. Missverhalten in der Beziehung zwischen Prinzipal und Agent auslösen können.<sup>292</sup> Zu deren agenturkostenminimalen Lösung werden Gestaltungsempfehlungen gegeben, die einerseits auf der Beseitigung der Informationsasymmetrie zielen, andererseits eine Interessenangleichung zwischen Prinzipal und Agent bewirken sollen. Abbildung 24 enthält eine Übersicht dieser nachfolgend beschriebenen Zusammenhänge.

Art der Informationsasymmetrie	Hidden Characteristics		Hidden Information	Hidden Intention
			Hidden Action	
Informationsproblem des Prinzipal	Qualitätseigenschaften der Leistung des Vertragspartners unbekannt		Anstrengungen des Vertragspartners nicht beobachtbar bzw. nicht beurteilbar	Unvollständigkeit/ Nichtverifizierbarkeit von Verträgen
Zeitpunkt	Ex ante		Ex post	Ex ante und ex post
Gefahr durch opportunistisches Verhalten des Agenten	Adverse Selection		Moral Hazard	Hold Up
Art der Problembewältigung	Abbau der Informationsasymmetrie		Abbau der Informationsasymmetrie Interessenangleichung	Interessenangleichung
Lösungsmöglichkeiten	Signaling	Screening	Self Selection	Garantien, Reputation Monitoring Anreiz- und Sanktionssysteme Commitment, Bonding (Sicherheiten), Institutionelle Integration

Abbildung 24: Informationsasymmetrien und Gestaltungsempfehlungen<sup>293</sup>

<sup>291</sup> Picot/Dietl/Franck (2005), S. 73f. Da die Agenturkosten jedoch nicht quantifiziert werden können, hat dieses Kriterium eher heuristischen Charakter. Vgl. Dietl (1993), S. 145.

<sup>292</sup> Vgl. Jost (2001), S. 25; Spremann (1990), S. 565-572.

<sup>293</sup> In Anlehnung an Göbel (2002), S. 110; Picot/Dietl/Franck (2005), S. 77.

## **Hidden Characteristics**

Als Hidden Characteristics (Qualitätsunsicherheit) wird eine Situation bezeichnet, in der die Qualitätsmerkmale des Agenten bzgl. dessen Leistungsvermögen vom Prinzipal vor Vertragsabschluß (ex ante) nicht hinreichend beurteilt werden können. Dadurch läuft er Gefahr, einen nicht qualifizierten Agenten zu beauftragen. Zur Lösung dieses Problems der Auswahl unerwünschter Vertragspartner, auch als Adverse Selection bezeichnet, werden die folgenden Maßnahmen vorgeschlagen.

Auf den Abbau von Informationsasymmetrie zielen Screening bzw. Signaling-Aktivitäten sowie Self Selection. Während Screening-Maßnahmen<sup>294</sup> aktiv durch den Prinzipal unternommen werden, geht die Initiative beim Signaling<sup>295</sup> vom besser informierten Agenten aus. Als Self Selection wird eine Maßnahme bezeichnet, in der vom Agenten eine Selbsteinordnung dergestalt vorgenommen wird, dass er aus einer vom Prinzipal angebotenen Reihe von Vertragsvarianten die aus seiner Sicht optimale auswählt. Dadurch ist es dem Prinzipal möglich, Rückschlüsse auf ex ante nicht beobachtbare Verhaltensmerkmale des Agenten zu ziehen.

Außer durch den Abbau von Informationsasymmetrie kann eine Minimierung der Adverse Selection-Gefahr durch Maßnahmen der Interessenangleichung erfolgen. Hierzu zählen Garantien und Leistungsversprechen ebenso wie der bei Schlechtleistung zu erwartende Reputationsverlust.<sup>296</sup>

## **Hidden Information und Hidden Action**

Als Hidden Information (versteckte Information) und Hidden Action (verstecktes Handeln) werden Verhaltensunsicherheiten des Prinzipals bezeichnet, die nach Vertragsabschluß (ex post) bzw. während der Vertragserfüllung auftreten. „Hidden Information“ beschreibt den Informationsvorsprung des Agenten, über den er aufgrund unzureichender Expertise des Prinzipals verfügt. Da der Prinzipal das Verhalten des Agenten darüber hinaus nur unvollständig beobachten kann, entsteht dem Agenten ein Entscheidungs- und Handlungsspielraum, der

---

<sup>294</sup> Vgl. zum Screening grundlegend Stiglitz (1975).

<sup>295</sup> Vgl. zum Signaling grundlegend Spence (1973).

<sup>296</sup> Vgl. Picot/Dietl/Franck (2005), S. 78.

mit dem Begriff ‚Hidden Action‘ umschrieben wird. Aufgrund dieser beiden Verhaltensunsicherheiten hat der Prinzipal keine Möglichkeit, unbefriedigende Ergebnisse auf das Fehlverhalten des Agenten zurückzuführen. Dadurch entsteht mit der Gefahr opportunistischen Verhaltens des Agenten die so genannte Moral Hazard-Problematik.

Zu den Maßnahmen, die eine Minimierung dieser Gefahr bewirken sollen, zählen unter dem Aspekt der Interessenangleichung insbesondere Anreiz- und Sanktionssysteme.<sup>297</sup> Darüber hinaus werden Monitoring-Aktivitäten des Prinzipals genannt, die einen Abbau der Informationsasymmetrie bewirken sollen.<sup>298</sup>

### **Hidden Intention**

Eine weitere Informationsasymmetrie, die als Hidden Intention (versteckte Absicht) bezeichnet wird, entsteht, weil der Prinzipal die Absichten des Agenten vor Vertragsabschluß (ex ante) nicht genau beurteilen kann. Wenn der Prinzipal nach Vertragsabschluß irreversible Investitionen tätigt und er somit an den Agenten gebunden wird, kann eine Situation entstehen, die als Hold Up bezeichnet wird. Obwohl der Prinzipal das opportunistische Verhalten des Agenten ex post erkennt, verfügt er über keinerlei Sanktionsmechanismen, es zu verhindern.

Maßnahmen zur Verringerung der Informationsasymmetrie bleiben im Falle von Hidden Intention ergebnislos. Stattdessen werden Maßnahmen vorgeschlagen, die auf eine Interesseangleichung durch Verminderung des einseitigen Abhängigkeitsverhältnisses zielen. Durch ein Pfand des Agenten bspw. in Form von Abnahmegarantien oder Bürgschaften (Bonding) erhält der Prinzipal ein Sanktionspotential. Des Weiteren sind Maßnahmen der institutionellen Integration des Agenten, bspw. langfristige Lieferverträge oder Kapitalbeteiligungen als ‚Commitment‘ dazu geeignet, die Hold Up-Gefahr zu senken.<sup>299</sup>

---

<sup>297</sup> Vgl. Göbel (2002), S. 113-116; Picot/Dietl/Franck (2005), S. 79.

<sup>298</sup> Vgl. Picot/Dietl/Franck (2005), S. 79. Hierzu zählen bspw. formale Planungs- und Kontrollsysteme, Kostenrechnungs- und Buchführungssysteme, Berichtssysteme, etc.

<sup>299</sup> Vgl. zum Commitment grundlegend Milgrom/Roberts (1992), S. 133.

### 2.3.4 Implikationen für die Gestaltung der Projektentwicklung als Dienstleistung

Ressourcenorientierter Ansatz und Agenturtheorie besitzen gegenseitige Ergänzungsfähigkeit aufgrund weitestgehend gleicher Annahmen zum menschlichen Verhalten und zur Umwelt sowie identischen Anwendungsvoraussetzungen. Damit können sie im Rahmen dieser Arbeit integriert betrachtet und für die Gestaltung der Projektentwicklung als Dienstleistung eingesetzt werden.<sup>300</sup> Die Gestaltung erfolgt auf Basis der unter Punkt 2.2.2 dargestellten Elemente des Service Engineering und unter besonderer Berücksichtigung der Modularisierung als Gestaltungsmethodik.

Der ressourcenorientierte Ansatz, insbesondere das Konzept der Kernkompetenzen, ist dabei von hoher Relevanz bei der Beantwortung der Frage, welche Leistungen im Planungs- und Bauprozess Kernkompetenzen von Projektentwicklungsunternehmen darstellen, wie sich diese Projektentwicklungsleistungen von den Leistungen weiterer Dienstleister abgrenzen lassen und wie externe Akteure in das Entwicklungsteam und den Prozess der Leistungserbringung integriert werden können.

Für Projektentwicklungsleistungen ist die Wertkette als Analyseinstrument jedoch nur bedingt geeignet.<sup>301</sup> Aufgrund der Komplexität der Leistung und der Überlappungen in zeitlicher und funktionaler Hinsicht werden stattdessen die Wertschöpfungsbausteine nach *Bone-Winkel* (vgl. dazu Punkt 2.1.1.2) der Analyse zu Grunde gelegt (vgl. zur Analyse ausführlich Abschnitt 3.3).

In diesem Sinne kann der ressourcenorientierte Ansatz in Verbindung mit dem modularen Gestaltungsansatz dazu dienen, die ‚Black Box‘<sup>302</sup> der Projektentwicklung zu öffnen und idealtypisch zu demonstrieren, wie die Projektentwicklung als Dienstleistung angeboten werden sollte, um die Anforderungen der

---

<sup>300</sup> Während der ressourcenorientierte Ansatz insbesondere die Identifikation und die Akquisition von Ressourcen untersucht, können die Ansätze der Neuen Institutionenökonomik, darunter die Agenturtheorie, Hinweise auf die Organisationsgestaltung geben. Vgl. zur gegenseitigen Ergänzungsfähigkeit Burr (2002), S. 94-98.

<sup>301</sup> Vgl. zur Wertkette von Projektentwicklungsunternehmen Bone-Winkel (1994), S. 236-240; Isenhöfer (1999), S. 218-225.

<sup>302</sup> Nach Müller-Stewens/Lechner stellt der ressourcenorientierte Ansatz den Versuch dar, die Black Box der Firma zu öffnen. Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2003), S. 359.

Auftraggeber zu erfüllen und damit als Projektentwicklungsunternehmen im Wettbewerb bestehen zu können.

Dagegen liegt der Anwendungsfokus der Agenturtheorie auf der Gestaltung der Delegationsbeziehung zwischen Projektentwickler und Auftraggeber.<sup>303</sup> So soll die Agenturtheorie im Rahmen dieser Arbeit insbesondere zur Erhebung der nachfragerseitigen Anforderungen an die Gestaltung der Delegationsbeziehung herangezogen werden und aufzeigen, inwiefern bei der derzeitigen Leistungserbringung Defizite bestehen und welche Maßnahmen zu einer anreizoptimalen Beziehungsgestaltung führen können.<sup>304</sup>

Aufgrund ihrer gegenseitigen Ergänzungsfähigkeit sind die beiden theoretischen Elemente im Folgenden nicht isoliert voneinander, sondern vielmehr auf ihre Interdependenzen hin zu untersuchen. So kann die Entwicklung der Leistungsmodule auch als agenturtheoretischer Lösungsmechanismus zum Abbau der Informationsasymmetrie und zur Senkung der Agenturkosten verstanden werden.<sup>305</sup> Vice versa kann die Fähigkeit zur optimalen Gestaltung der Beziehung auch als Kernkompetenz von Projektentwicklungsunternehmen und somit als Vorteil im Wettbewerb gedeutet werden. Das Haus der Immobilienökonomie stellt sich im Folgenden als integrierender Rahmen für die Gestaltung der Projektentwicklung als Dienstleistung dar, in dem zum einen das Untersuchungsfeld der Projektentwicklung aufgenommen und darüber hinaus die theoretischen Elemente des Bezugsrahmens mit der Immobilienökonomie im Allgemeinen und der Projektentwicklung im Besonderen in Beziehung gesetzt werden.

---

<sup>303</sup> Ein weiteres Einsatzfeld für die Agenturtheorie besteht in der Untersuchung und der Gestaltung der Kooperation zwischen Projektentwickler und unternehmensexternen Akteuren im Entwicklungsteam. Der Fokus dieser Arbeit liegt jedoch auf der klassischen Prinzipal-Agenten-Beziehung zwischen Auftraggeber (Prinzipal) und Projektentwickler (Agent).

<sup>304</sup> Die Initiative zur aktiven Beziehungsgestaltung kann sowohl von Seiten des Prinzipals auch von Seiten des Agenten ausgehen, in der Regel sind die Marktverhältnisse ausschlaggebend. Vgl. Kaas (1992), S. 891. Vor dem Hintergrund, dass die Projektentwicklung als Dienstleistung eine Reaktionsalternative auf die schlechten Verhältnisse am Immobilienmarkt darstellt, sind Maßnahmen zur Reduktion der auftraggeberseitigen Agenturkosten im Rahmen dieser Arbeit schwerpunktmäßig vom Projektentwickler zu initiieren.

<sup>305</sup> Vgl. Burr (2002), S. 159f.

### **3. Operationalisierung, Einordnung und modulares Leistungsspektrum der Projektentwicklung als Dienstleistung**

Der Begriff ‚Projektentwicklung als Dienstleistung‘ und dessen Inhalte werden in der Praxis kontrovers diskutiert. Den Ausgangspunkt des dritten Kapitels stellt folglich die Operationalisierung des Begriffes in Abschnitt 3.1 dar. Aufbauend auf der Darstellung allgemeiner Charakteristika der Projektentwicklung als Dienstleistung erfolgen nun unter Berücksichtigung des spezifischen Risiko-Renditeprofils eine Abgrenzung von anderen Projektentwicklungsvarianten sowie eine Analyse der Angebotsstruktur. Deren Ergebnisse lassen wiederum den Schluss zu, dass für die erfolgreiche Positionierung der Dienstleistungsvariante aus Sicht der Projektentwicklungsunternehmen die Notwendigkeit zur detaillierten Bestimmung der Projektentwicklungsleistung besteht, die Gegenstand von Abschnitt 3.2 ist. Hierin werden zunächst bestehende Einordnungen zur Erfassung von Projektentwicklungsleistungen dargestellt und kritisch auf ihre Verwendung im Rahmen dieser Arbeit hin bewertet. Rückgreifend auf die im zweiten Kapitel erläuterte Dienstleistungsentwicklung wird ein eigener, modulbasierter Ansatz entwickelt und zur Erfassung und Strukturierung von Projektentwicklungsleistungen eingesetzt. Basierend auf diesem Leistungsverständnis kann in Abschnitt 3.3 eine modulspezifische Beschreibung der Projektentwicklungsleistungen erfolgen, in der die Ziele, die Leistungsinhalte und die Interdependenzen detailliert dargestellt werden.

#### **3.1 Operationalisierung der Projektentwicklung als Dienstleistung**

Voraussetzung bzw. Ausgangspunkt der systematischen Dienstleistungsentwicklung ist die Operationalisierung<sup>306</sup> des bislang theoretischen Konstruktes ‚Projektentwicklung als Dienstleistung‘. Die Formulierung einer umfassenden, trennscharfen Definition erscheint aufgrund verschiedenartiger Ausprägungen und Varianten der Projektentwicklung als Dienstleistung jedoch kaum möglich.

---

<sup>306</sup> „Als Operationalisierung bezeichnet man die Verknüpfung eines theoretischen Konstrukts nach nominalen Regeln mit empirisch überprüfbaren Sachverhalten, so genannten Indikatoren bzw. Merkmalen.“ Rück (1995), S. 4. Vgl. zur Operationalisierung auch Müller-Böling/Klandt (1996), S. 12-19.

Stattdessen lässt sich die Projektentwicklung als Dienstleistung auf Basis spezifischer Merkmale charakterisieren, welche in Kombination ein erstes Profil zur Unterscheidung von anderen Dienstleistungen im Planungs- und Bauprozess ergeben. Darauf aufbauend kann eine Abgrenzung von anderen Projektentwicklungsvarianten vorgenommen werden, welche wiederum die Basis zur Untersuchung bestehender Angebotsstrukturen der Projektentwicklung als Dienstleistung darstellt.

Als Ergebnis dieser Operationalisierungsschritte lässt sich festhalten, dass die derzeitige Praxis des Angebotes und der Durchführung von Elementen der Projektentwicklung als Dienstleistung als unzureichend beurteilt werden kann und für das weitere Vorgehen und schlussendlich die erfolgreiche Etablierung am Markt die Notwendigkeit zu einer Bestimmung der Projektentwicklungsleistung und deren Inhalte besteht, die im Abschnitt 3.2 erfolgt.

### 3.1.1 Charakteristika der Projektentwicklung als Dienstleistung

Die ‚Projektentwicklung als Dienstleistung‘ weist die in Abbildung 25 dargestellten, interdependenten Charakteristika auf, anhand derer sie sich von anderen baunahen Dienstleistungen im Allgemeinen und anderen Projektentwicklungsformen im Besonderen unterscheiden lässt.

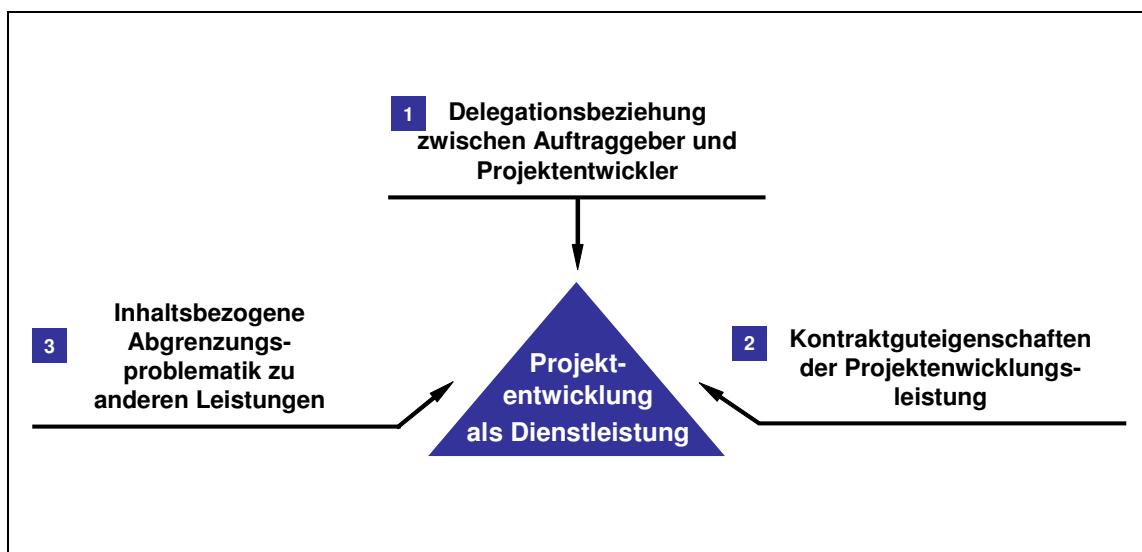


Abbildung 25: Charakteristika der Projektentwicklung als Dienstleistung<sup>307</sup>

<sup>307</sup> Eigene Darstellung.

## Delegationsbeziehung

Im Gegensatz zu anderen Projektentwicklungsformen ist nicht der Developer Initiator der Projektentwicklung, sondern ein externer institutioneller Auftraggeber,<sup>308</sup> der für eine zumeist konkrete projektentwicklungsspezifische Problemstellung die Kompetenz spezialisierter Akteure auf Basis einer Delegationsbeziehung nachfragt.<sup>309</sup>

Insofern bedingt die Projektentwicklung als Dienstleistung ein geändertes Rollenverständnis für Projektentwickler und teilweise auch für den Auftraggeber. Der Developer tritt bei der Projektentwicklung als Dienstleistung nicht als Bauherr, sondern als Dienstleister bzw. Bauherrenvertreter auf, der Auftraggeber ist nicht mehr Endinvestor, sondern übernimmt die Funktion des Bauherrn, der seine Bauherrenaufgaben<sup>310</sup> und oftmals auch seine Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse in Abhängigkeit von der spezifischen Problemstellung teilweise oder ganz delegiert.<sup>311</sup>

Anzumerken ist hierbei, dass Projektentwicklungen nur noch in Ausnahmefällen direkt im Risiko des institutionellen Akteurs durchgeführt und stattdessen zweckgebundene Objektgesellschaften gegründet werden. Diese stellen zwar formal den Auftraggeber dar, werden jedoch vom institutionellen Akteur gesteuert. Potentielle Änderungen der Delegationsbeziehung ergeben sich jedoch, wenn der Projektentwickler eine Minderheitsbeteiligung an der Objektgesellschaft und damit eine über das Honorar hinausgehende Gewinnbeteiligung erhält (vgl. Punkt 4.2.5.6). Inwieweit es sich in diesem Falle noch um eine Dienstleistung handelt, wird im Folgenden unter Punkt 3.1.2.2 geklärt.

<sup>308</sup> Die Projektentwicklung als Dienstleistung kommt nach Diederichs sowohl für Eigentümer zur Entwicklung des eigenen Bestandes als auch für Investoren in Betracht. Vgl. Diederichs (2006), S. 8.

<sup>309</sup> Im Rahmen dieser Arbeit werden unter Projektentwicklung als Dienstleistung ausschließlich Modelle verstanden, bei denen auf Auftraggeberseite eine konkrete Problemstellung besteht. Insofern sind Modelle, bei denen Projektentwickler mit vorstrukturierten Projekten und optionierten Grundstücken an Endinvestoren mit der Zielsetzung herantreten, diesen den Projektstand unter Realisierung einer Finder's Fee zu verkaufen und als Dienstleister die Projektentwicklung weiter durchzuführen, von der Untersuchung ausgeschlossen.

<sup>310</sup> Vgl. für eine Übersicht der Bauherrenaufgaben Amelung (1994), S. 122-124; Schrammel (2003), S. 6-8; Will (1985), S. 201-216. Vgl. zur Delegierbarkeit der Bauherrenaufgaben Schweizer (1990), S. 73-81.

<sup>311</sup> Nach Pfarr ist Bauherr derjenige, der „selbst oder durch Dritte, im eigenen Namen oder auf eigene Verantwortung, für eigene oder fremde Rechnung ein Bauvorhaben wirtschaftlich und technisch vorbereitet und durchführt bzw. vorbereiten und durchführen lässt.“ Pfarr (1984), S. 99.

## Kontraktguteigenschaften

Die Eigenschaften der Projektentwicklung im Allgemeinen und deren dienstleistungstypologische Einordnung im Besonderen (vgl. Punkt 2.2.1.2) lässt den Schluss zu, dass es sich bei der Projektentwicklung als Dienstleistung um ein typisches Kontraktgut<sup>312</sup> handelt, dessen Erfolg sowohl vom Verhalten der Transaktionsbeteiligten als auch von zukünftigen Umwelteinflüssen abhängt und vom Auftraggeber im Vorhinein schwer abschätzbar ist. Bei Kontraktgütern ist neben der Vorvertragsphase insbesondere die Phase nach Vertragsabschluß Gegenstand agenturtheoretischer Probleme, für die geeignete Lösungsmechanismen (vgl. dazu ausführlich Abschnitt 4.2) zu implementieren sind.<sup>313</sup>

## Abgrenzungsproblematik

Aufgrund des Querschnittscharakters der Projektentwicklung werden die Leistungen zu verschiedenen Zeitpunkten des Planungs- und Bauprozesses parallel zu anderen Dienstleistungen erbracht, woraus sich Überschneidungen ergeben.<sup>314</sup> Daraus resultieren inhaltsbezogene Abgrenzungsprobleme insbesondere für zwei charakteristische Leistungsbestandteile, die als Kernkompetenzen von Projektentwicklern bezeichnet werden können. Erstens kommt es bei fachlichen Projektentwicklungsaufgaben zu Abgrenzungsproblemen mit Planungsleistungen, zweitens bestehen bei den Managementaufgaben die Abgrenzungsschwierigkeiten insbesondere zwischen Projektentwicklung und Projektsteuerung. Diese fachlichen und funktionalen Überschneidungen bilden die Hauptursache dafür, dass in der Wahrnehmung potentieller Auftraggeber ein eher diffuses Bild der Projektentwicklung als Dienstleistung besteht.

Diese Charakteristika, in Verbindung mit der nachfolgend beschriebenen Risikostruktur (Umkehr der Projektentwicklungsrisiken vom Projektentwickler auf

---

<sup>312</sup> Als Kontraktgüter werden komplexe und hochwertige Dienstleistungen und Sachgüter bezeichnet, deren endgültiger Nutzen zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses noch nicht bekannt ist und deren Erstellung die Mitwirkung des Auftraggebers voraussetzt. Vgl. Kaas (1992), S. 884; Schade (1997), S. 26-30.

<sup>313</sup> Vgl. Göbel (2002), S. 327.

<sup>314</sup> Vgl. Viering (2000), S. 18f. Als Resultat dieser Problematik kommt es zu Überschneidungen insbesondere der vier Funktionsbereiche Projektentwicklung, Planung, Projektmanagement und Facilities Management.

den Auftraggeber) führen dazu, dass Auftraggeber weitreichende Anforderungen an den Entwickler hinsichtlich dessen Leistungsvermögen und der Gestaltung der Delegationsbeziehung stellen. Erfolgskritisch ist in diesem Zusammenhang die Professionalität der Entwicklungsunternehmen. Als wissensintensive Dienstleistungsunternehmen, so genannte ‚Professional Service Firms‘, ist für sie die Kompetenz zur Problemidentifizierung und Problemlösung charakteristisch.<sup>315</sup> Ähnlich klassischen Unternehmensberatungsgesellschaften erbringen Projektentwickler Business-to-business Services für institutionelle Auftraggeber. Die Dienstleister werden als interessensneutrale Problemlöser insbesondere für unstrukturierte Problemstellungen eingesetzt, beispielsweise wenn Umstrukturierungen im Unternehmen zu Neuausrichtungen des Immobilienbestandes führen oder wenn Portfolioumstrukturierungen oder Redevelopments anstehen.<sup>316</sup>

### **3.1.2 Risiko-Renditeprofil der Projektentwicklung als Dienstleistung**

Zur Abgrenzung der Projektentwicklung als Dienstleistung von anderen Projektentwicklungsformen kann vor dem Hintergrund der monetären Zielsetzung der beteiligten Akteure die Risikostruktur und die korrespondierende Gewinn- bzw. Einkommensverteilung herangezogen werden.

#### **3.1.2.1 Eingeschränkte Risikoteilung**

Formen der Projektentwicklung lassen sich grundsätzlich anhand ihrer ‚Risk-Reward‘-Struktur unterscheiden.<sup>317</sup> Abbildung 26 verdeutlicht, dass die Projektentwicklung als Dienstleistung das aus Sicht des Projektentwicklers geringste Risikoprofil (Risk) aufweist, dieses jedoch mit der vergleichsweise geringsten Entlohnung (Reward) einhergeht.

---

<sup>315</sup> Vgl. Gensior (1999), S. 8; Kyrein (2002), S. 67.

<sup>316</sup> Vgl. Gensior (1999), S. 45; Kyrein (2002), S. 68-70.

<sup>317</sup> Vgl. Peiser/Frej (2003), S. 5.

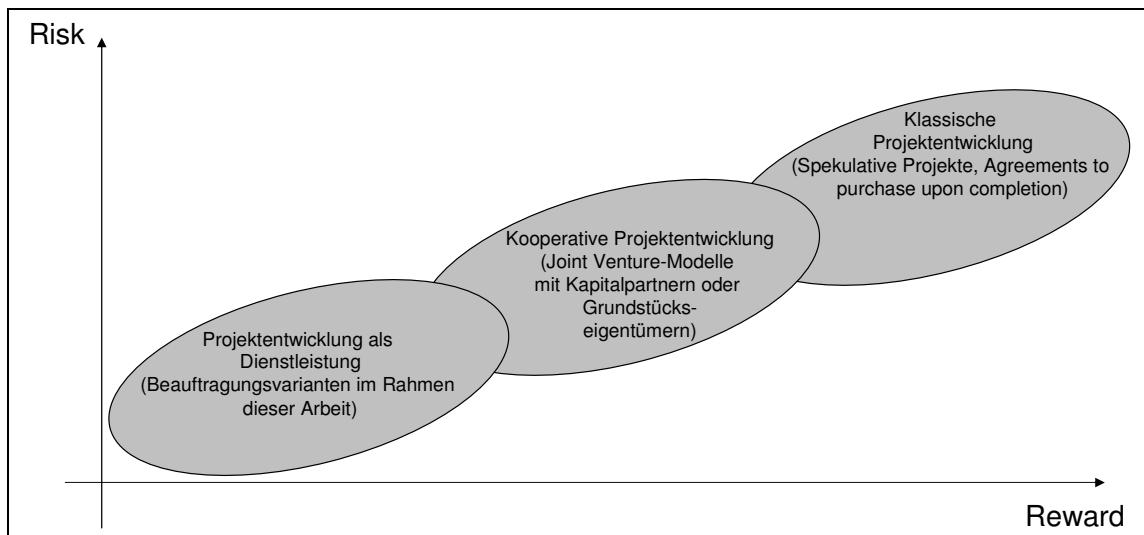


Abbildung 26: „Risk-Reward“-Struktur aus Perspektive des Projektentwicklers<sup>318</sup>

Während der Entwickler bei klassischen Entwicklungen im Falle des Misserfolges sowohl das eingesetzte Eigenkapital als auch den prognostizierten Entwicklungsgewinn und somit auch das implizit enthaltene Honorar verlieren kann, beschränkt sich das Risiko bei der reinen Dienstleistungsvariante auf die vertragliche Haftung, ggf. vereinbarte erfolgsabhängige Honorarbestandteile und eine eventuell vereinbarte Minderheitsbeteiligung des Projektentwicklers. Die Basishonorierung dagegen wird unabhängig von Projekterfolg- bzw. -misserfolg fällig (vgl. dazu Punkt 4.2.5).

Trotz der somit eingeschränkten Möglichkeit zur Risikoteilung wird der Auftraggeber als hauptsächlicher Träger der Projektentwicklungsrisiken versuchen, Risikobestandteile auf den Developer zu übertragen.<sup>319</sup> Abbildung 27 enthält eine Übersicht der Risikoarten in der Projektentwicklung in Anlehnung an Wiedenmann<sup>320</sup> und stellt verallgemeinernd dar, welche Risiken auf den Entwickler übertragbar sind. Hierbei wird deutlich, dass eine Übertragung lediglich für solche Risiken denkbar ist, die in direktem Zusammenhang mit den Aktivitäten des Developers stehen und exogene Risiken, insbesondere Markttrisiken nur im Zu-

<sup>318</sup> In Anlehnung an Thomas (2001), S. 106. Aus Perspektive des Auftraggebers ergibt sich dementsprechend eine inverse Risiko-Renditestruktur dargestellt, dass die Projektentwicklung als Dienstleistung für ihn am risiko- und chancenreichsten ist.

<sup>319</sup> Vgl. Kyrein (2002), S. 66f; Willibald (2005), S. 590f.

<sup>320</sup> Vgl. Wiedenmann (2005), S. 51-116. Vgl. des Weiteren zu den Risiken in der Projektentwicklung Byrne/Cadman (1984), S. 3-5; Girmscheid (2004), S. 23f; Isenhöfer (1999), S. 92-99.

ge des zuvor beschriebenen Honorarrisikos übertragbar sind und ansonsten ausschließlich vom Auftraggeber zu tragen sind.

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass die Projektentwicklung als Dienstleistung im Rahmen dieser Arbeit Generalübernehmer- oder Totalunternehmer-tätigkeiten explizit nicht einschließt.

Sofern vom Auftraggeber erwünscht, werden diese Leistungen und damit die Übernahme von Planungs- und/oder Baurisiken von einer Reihe von Developern bzw. verbundenen Unternehmen<sup>321</sup> gegen Zahlung einer entsprechenden Risikoprämie übernommen. Allerdings ist die Mehrzahl der zum Untersuchungsgegenstand erklärten Unternehmen aufgrund der geringen Eigenkapitalausstattung und der begrenzten Abwicklungskompetenz dazu nicht in der Lage.<sup>322</sup>

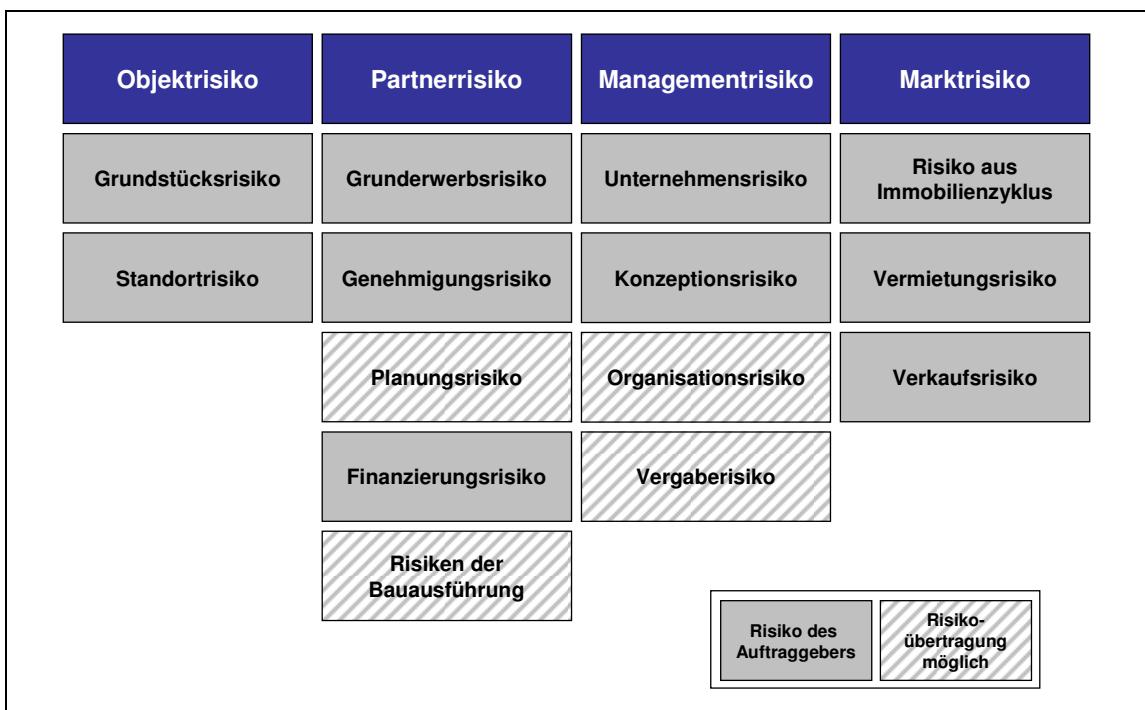


Abbildung 27: Begrenzte Risikoübertragung bei der Projektentwicklung als Dienstleistung<sup>323</sup>

<sup>321</sup> Aus Gründen der Risikoabschirmung von Entwicklungs- und Abwicklungsgeschäft werden derartige Leistungen oftmals von Schwester- bzw. Tochterunternehmen des Developers erbracht.

<sup>322</sup> Vgl. zur Generalübernehmerschaft durch den Projektentwickler Kehrberg (1996), S. 396-402; Lederer (1997), S. 176-178 und zur Generalübernehmerschaft allgemein Eschenbruch/Lederer (1997), S. 119; Girmscheid (2004), S. 52f; Kapellmann (2004), S. 5; Interview Lammersen, S. 289.

<sup>323</sup> Eigene Darstellung.

### 3.1.2.2 Eingeschränkte Gewinnbeteiligung

Das vergleichsweise geringe Risiko für den Projektentwickler bedingt vice versa, dass seine Vergütung risikoadjustiert gestaltet wird und er nicht oder nur beschränkt am Entwicklungsgewinn partizipieren kann.<sup>324</sup> Die spezifische Vergütungsstruktur für die Projektentwicklung als Dienstleistung kann wiederum als Kriterium zur Abgrenzung der Dienstleistungsvariante von anderen Projektentwicklungsvarianten herangezogen werden.

Wie Abbildung 28 verdeutlicht, bestehen die Einkünfte des Projektentwicklers unabhängig von der Entwicklungsvariante grundsätzlich aus den beiden Komponenten Gewinn und Honorar.

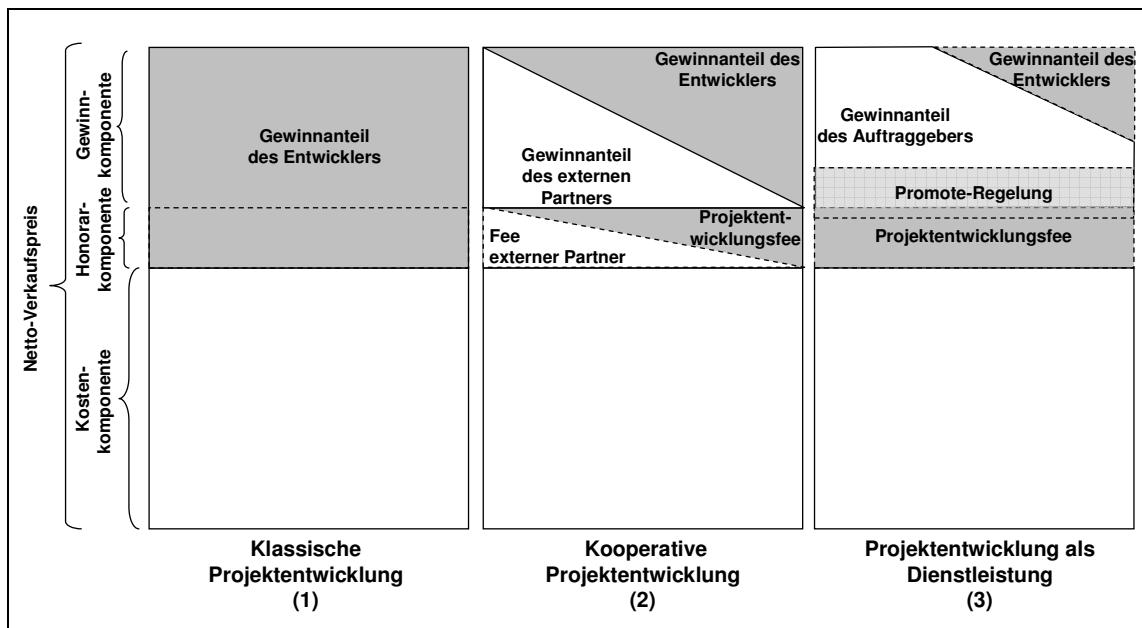


Abbildung 28: Abgrenzung mittels Verteilung der Einkünfte aus dem Netto-Verkaufspreis von Projekten<sup>325</sup>

Kennzeichnend für die klassische Projektentwicklung (1) ist, dass sämtliche Projektentwicklungsrisiken beim Entwickler liegen, unabhängig davon, ob es sich um spekulative Projekte handelt oder ob es dem Entwickler gelungen ist, das Projekt bereits vor Baubeginn zu vermarkten.<sup>326</sup> Der Developer verkauft das Projekt an einen Endinvestor und realisiert dabei Einkünfte, die sich aus der

<sup>324</sup> Vgl. Isenhöfer (1999), S. 253; Leykam (2004a), S. 3.

<sup>325</sup> Eigene Darstellung.

<sup>326</sup> Vgl. zum klassischen Projektentwicklungsmodell die Ausführungen bei Eschenbruch (1997), S. 116-118.

reinen Gewinnkomponente und einer kalkulatorischen Projektentwicklungsfee zusammensetzen. Der Projektentwicklungsgewinn bzw. Trading Profit liegt je nach Projekt zwischen 10 und 20%<sup>327</sup> der Gesamtinvestitionskosten und stellt gegenüber der Projektentwicklungsfee (2-5% der Baukosten) die weitaus wichtige Einkunftsquelle dar.<sup>328</sup>

In Abhängigkeit von der vertraglichen Regelung zwischen Entwickler und Endinvestor sowie vom Verkaufszeitpunkt wird die Projektentwicklungsfee entweder als Kostenkomponente angesehen oder als impliziter Teil des Verkaufspreises verstanden. Im ersten Fall erhält der Entwickler gemäß seiner erbrachten Leistungen eine laufende Vergütung, im zweiten Fall wird die Fee erst bei Zahlung des Verkaufspreises realisiert.<sup>329</sup>

Als kooperative Projektentwicklungen (2) werden im Folgenden alle Modelle bezeichnet, bei denen der Projektentwickler einen externen Finanzierungspartner zur Verbesserung der Eigenkapitalausstattung ins Projekt aufnimmt.<sup>330</sup> Dabei handelt es sich neben Joint Ventures um Private Equity-Beteiligungen und Mezzanine-Nachrangdarlehen.<sup>331</sup> Die Einkünfte des Entwicklers setzen sich bei der kooperativen Projektentwicklung ebenfalls aus einer Gewinn- und einer Honorarkomponente zusammen.

<sup>327</sup> Bei spekulativen Projektentwicklungen wird ein Trading Profit oder Entwicklergewinn zwischen 10 und 18% angestrebt. Vgl. Niehaus (2002a), S. 35; Schulte (2002b), S. 223. Der Mittelwert des Trading Profit der von Schulten/Rometsch/Brunner befragten Projektentwicklungsunternehmen liegt bei 15,8%. Vgl. Schulten/Rometsch/Brunner (2005), S. 14.

<sup>328</sup> Als Reaktion auf die Marktsituation gehen Entwickler dazu über, potentielle Nutzer als Gegenleistung für deren langfristige Mietzusagen am Trading Profit des Projektes zu beteiligen. Solche Nutzerpartnerschaften oder Custom Made Developments ermöglichen dem Entwickler durch die langfristige Mietzusage des bonitätsstarken Nutzers eine eigenkapitalschonende Zwischenfinanzierung und einen frühzeitigen Verkauf des Projektes an einen Endinvestor, der Nutzer erhält eine auf seine Bedürfnisse maßgeschneiderte Immobilie, die seine Bilanz nicht belastet. Vgl. Interview Von Nell, S. 289.

<sup>329</sup> Allerdings wird auch im zweiten Fall die Projektentwicklungsfee meist durch die zwischenfinanzierende Bank als Teil der Projektkosten bzw. Baunebenkosten mitfinanziert.

<sup>330</sup> Vgl. dazu die Ausführungen bei Bone-Winkel/Isenhöfer/Hofmann (2004), S. 272-280.

<sup>331</sup> Bei den Joint Ventures handelt es sich um strategische Allianzen meist mit institutionellen Investoren, Private Equity-Beteiligungen werden von Opportunity und Venture Capital Fonds oder spezialisierten Projektentwicklungsfonds geleistet und Mezzanine-Nachrangdarlehen werden von Banken gewährt. Bei Mezzanine-Nachrangdarlehen besteht in der Regel lediglich eine Beteiligung am Developergewinn, bei Private Equity-Beteiligungen und Joint Ventures besteht darüber hinaus ein unternehmerisches Mitspracherecht des Finanzierungspartners. Vgl. Harlfinger/Jacobi (2003), S. 13; Pitschke (2004), 193-230.

Maßgeblich für die Verteilung des Projektentwicklungsgewinns sind in der Regel nicht die prozentualen Anteile an der Gesellschaft, die von den Joint Venture-Partnern zur Durchführung des Projektes gegründet wurde, stattdessen werden oftmals asynchrone Verteilungsschlüssel zu Grunde gelegt.<sup>332</sup> Zur operativen Durchführung der Projektentwicklung werden typischerweise Dienstleistungsverträge zwischen der Projektgesellschaft und den Unternehmen der Gesellschafter geschlossen. Die Verteilung der Aufgaben erfolgt in Abhängigkeit von der Expertise des externen Joint Venture-Partners. Im Falle eines reinen Finanzinvestors werden sämtliche Aufgaben einschließlich der Geschäftsbesorgung vom Projektentwicklungsunternehmen erbracht, das dementsprechend auch die gesamten Fees erhält. Handelt es sich beim Joint Venture-Partner dagegen um einen Investor mit Immobilienerfahrung und spezialisierten Mitarbeitern, erfolgt eine projektspezifische Teilung der Aufgaben sowie der Fees.<sup>333</sup> In jedem Fall steht aus Sicht des Projektentwicklers bei Joint Venture-Projektentwicklungen die Gewinnkomponente gegenüber den Honorareinkünften im Vordergrund.

Wird dagegen die Projektentwicklung als Dienstleistung (3) für einen Auftraggeber durchgeführt, stehen dem Developer zunächst lediglich Einkünfte aus der Honorarkomponente zu, die Einkünfte aus der Gewinnkomponente gehen an den Auftraggeber. Eine hohe Grundvergütung mit nur geringem oder ohne erfolgsabhängigen Anteil wird von Auftraggeberseite allerdings in der Regel nur für risikoarme, klar umrissene Teilaufgaben, bspw. Beratungsleistungen oder Machbarkeitsstudien akzeptiert. Je risikoreicher aus Auftraggebersicht die zu vergebenden Projektentwicklungsleistungen sind,<sup>334</sup> desto größer wird der Anteil des erfolgsabhängigen Honorars (Promote), teilweise gar zu Lasten des Basishonorars und desto eher wird der Auftraggeber darüber hinaus eine Minderheitsbeteiligung des Projektentwicklers zur Voraussetzung der Auftragerteilung machen. Allerdings ist die Kombination und die Ausgestaltung der Hono-

---

<sup>332</sup> Vgl. Interview Mutscheller, S. 294; vgl. dazu auch Punkt 4.2.5.6.

<sup>333</sup> In der Regel übernimmt der Joint-Venture-Partner die Aufgaben Geschäftsbesorgung, Financial Engineering etc., die projektentwicklungsspezifischen Leistungen werden durch den Developer erbracht.

<sup>334</sup> So werden erfolgskritische Leistungen wie Vermietung oder Baurechtschaffung zumeist auf Basis eines hohen erfolgsbezogenen Anteils vergütet. Vgl. dazu ausführlich Punkt 4.2.5.

rarbestandteile abhängig vom beauftragten Leistungsumfang und projektspezifischen Faktoren im Einzelfall (vgl. dazu ausführlich Punkt 4.2.5).

Unter Projektentwicklung als Dienstleistung können daher im Folgenden alle Modelle verstanden werden, bei denen die Geschäftstätigkeit des Projektentwicklers primär auf die Erzielung von Honorareinkünften ausgerichtet ist und seine Kapitalbeteiligung nicht mehr als 5%<sup>335</sup> des Eigenkapitals beträgt.

### **3.1.3 Geschäftsfeld der Projektentwicklung als Dienstleistung**

Die heterogene Struktur des Projektentwicklungsmarktes gestaltet eine empirische Analyse generell äußerst schwierig.<sup>336</sup> Für den Teilmarkt ‚Projektentwicklung als Dienstleistung‘ kommt erschwerend hinzu, dass aufgrund der bislang nur unzureichend geregelten Projektentwicklungstätigkeit eine Vielzahl unterschiedlicher Akteure Teilleistungen aus dem Bereich Projektentwicklung anbietet.

Die Durchführung einer empirischen Befragung von Projektentwicklern bzw. Anbietern von Projektentwicklungsleistungen zur Thematik ‚Projektentwicklung als Dienstleistung‘ führte möglicherweise zu neuen Erkenntnissen in Bezug auf die Angebotsstruktur, ist jedoch im Rahmen der Zielsetzung der vorliegenden Arbeit nicht von Relevanz.

So steht nicht die Strukturanalyse des Marktes, sondern die Analyse der Projektentwicklungsleistung und die Gestaltung der Beziehung zwischen Projektentwickler und institutionellem Auftraggeber im Fokus dieser Untersuchung. Erkenntnisse über diesen Forschungsgegenstand können auf Basis der dieser Arbeit zu Grunde liegenden, qualitativen Explorationsstrategie wesentlich detaillierter gewonnen werden (vgl. zur Forschungsmethodik ausführlich Abschnitt 1.2).

Dies ist darauf zurückzuführen, dass sich das Potential des noch jungen Geschäftsfeldes der Projektentwicklung als Dienstleistung bisher nur einer gerin-

<sup>335</sup> Vgl. Interview Brendgen, S. 291; Interview Momeni, S. 293. Die Festlegung beruht auf den Aussagen der befragten Experten und soll, obgleich eine allgemeingültige Kennzahl nicht festgelegt werden kann, als Richtgröße dienen.

<sup>336</sup> Vgl. zum Projektentwicklungsmarkt und der Problematik bei dessen Analyse grundlegend Conzen (1993), S. 172-255.

gen Anzahl von Unternehmen sowohl auf Anbieter- als auch auf Nachfragerseite erschlossen hat und daher eine empirische Standardbefragung zum einen nicht den erforderlichen Rücklauf und zum anderen nicht die zur Erreichung der Zielsetzung benötigten Erkenntnisse brächte.

Die nachfolgende Beschreibung der Anbieter von Projektentwicklungsdiensleistungen wird angesichts dessen auf Basis der Erkenntnisse der Expertengespräche vorgenommen und durch bestehende Untersuchungen, Literatur und gedankenlogische Folgerungen erweitert.

### **3.1.3.1 Angebot durch Projektentwicklungsunternehmen**

Das Geschäftsmodell klassischer Immobilien-Projektentwicklungsunternehmen besteht vereinfacht ausgedrückt darin, Wertschöpfung durch die Kombination von Standort, Projektidee und Kapital zu betreiben und diese durch Verkauf (Trader Developer) oder durch Überführung ins eigene Portfolio (Investor Developer) zu realisieren. Die Projektentwicklungstätigkeit für Dritte war bislang für die Mehrzahl der Entwickler eine eher theoretische Handlungsoption, da die erzielbaren Honorare im Vergleich zu in der Vergangenheit erreichbaren Projektentwicklungsgewinnen eher gering ausfielen und die Unternehmensziele des Entwicklers durch klassische Entwicklungstätigkeit alleine gewährleistet werden konnten. Veränderte Rahmenbedingungen haben allerdings dazu geführt, dass die eigenständige Realisierung von Projekten für viele Developer zukünftig unabhängig von der Marktsituation bereits an der Finanzierung scheitert, sofern der Entwickler nicht über einen bonitätsstarken Partner verfügt (vgl. dazu ausführlich Punkt 2.1.3).

*Schulten/Rometsch/Brunner* kommen in ihrer bereits zum zweiten Mal durchgeführte Untersuchung zum Ergebnis, dass sich das Selbstverständnis der deutschen Projektentwicklungsbranche gewandelt hat. So sehen sich in 2005 nur noch 31% der befragten Unternehmen als klassischer Bauträger (42% in 2001), während das Selbstverständnis als reiner Developer (von 25% auf 35%) und Berater/Dienstleister/Makler (von 9% auf 14%) angestiegen ist (vgl. Abbildung

29).<sup>337</sup> Die Autoren bemerken darüber hinaus, dass diese beiden letztgenannten Gruppen über deutlich weniger Eigenkapital verfügen und als unabhängige Kompetenzzentren agieren.<sup>338</sup>

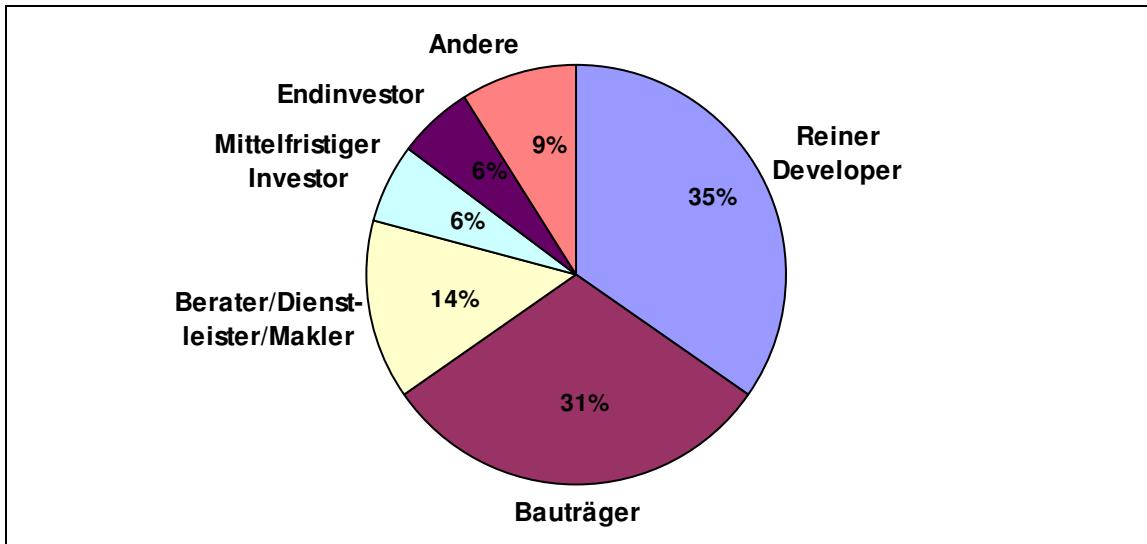


Abbildung 29: Selbstverständnis von Projektentwicklungsunternehmen<sup>339</sup>

Als eigenes Geschäftsfeld wird die Projektentwicklung als Dienstleistung bislang vor allem vor dem Hintergrund der Zyklusabhängigkeit des Entwicklungsgeschäfts und somit aus Gründen der Diversifikation bzw. Risikostreuung betrieben.<sup>340</sup>

Durch Aufbau einer Kundenbasis und Sicherstellung einer ‚Fee Development Pipeline‘ können die Unternehmen auch in negativen Zyklusphasen des Marktes einen kontinuierlichen Zahlungsstrom sicherstellen, der zur Deckung der fixen Kosten herangezogen werden kann. Dies ist möglich, da die Nachfrage nach projektentwicklungsspezifischen Beratungsdienstleistungen im Zyklustief tendenziell zunimmt. Beispielsweise werden dann verstärkt Workout-Konzepte

<sup>337</sup> Vgl. Schulten/Rometsch/Brunner (2005), S. 4. Die Rücklaufquote von nur 7,2% bei 1.600 versendeten Fragebögen lässt die Studie nur eingeschränkt repräsentativ erscheinen und verdeutlicht die Problematik bei der Analyse des Projektentwicklungsmarktes.

<sup>338</sup> Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen auch Harlfinger/Richter (2004). Bei einer Befragung von Projektentwicklungsunternehmen (353 Fragebögen; Rücklaufquote 20,06%) treten 32,4% als Service Developer auf.

<sup>339</sup> Schulten/Rometsch/Brunner (2005), S. 4.

<sup>340</sup> „The spec office market is basically non-existent, so we've stepped up fee development.“ Wilbert (2004), S. 50.

oder Beratungsleistungen für Portfolios mit schlechter Performance nachgefragt.<sup>341</sup>

Projektentwicklung als Dienstleistung kommt darüber hinaus bei Handelsimmobilien wie innerstädtischen Einkaufszentren zum Einsatz. Die ausgesprochen hohe Komplexität von Handelsimmobilien im Vergleich zu Büroimmobilien, insbesondere bei Konzeption und Mietermix, stellen hohe Anforderungen an die Kompetenz des Entwicklers, die lediglich von einer geringen Anzahl spezialisierter Unternehmen erfüllt wird. Aufgrund der hohen Spezifität ihres Wissens und des begrenzten Angebotes können bestimmte Entwickler ihre Leistungen als Dienstleistungen für institutionelle Auftraggeber erbringen und dabei ein vergleichsweise hohes Honorar erzielen.<sup>342</sup>

Potential für das Geschäftsfeld Projektentwicklung als Dienstleistung besteht jedoch auch insbesondere im Zusammenhang mit Bestandsimmobilien und -grundstücken.<sup>343</sup> Hierzu zählen Revitalisierungen bzw. Refurbishments mit dem Ziel der marktlichen Repositionierung, ebenso wie Auf- und Verwertung nicht betriebsnotwendiger Immobilien und Grundstücke sowie Redevelopments von Bestandsimmobilien und neue Projektentwicklungen auf Bestandsgrundstücken. Möglich ist darüber hinaus, dass der Projektentwicklung vor- und nachgelagerte Dienstleistungen wie Asset Management und Beratung und Führung von Due Diligence Prozessen als ‚Operating Platform‘ angeboten werden (vgl. zu den Potentialen ausführlich Abschnitt 4.1).<sup>344</sup>

Somit rückt die ‚Projektentwicklung als Dienstleistung‘ zunehmend in den Fokus der Entwicklungsunternehmen, insbesondere da der Aufbau des Geschäftsfeldes auf den ersten Blick mit nur geringfügiger Anpassung des bestehenden Geschäftsmodells umzusetzen ist und die Zugangsschranken zum Geschäft relativ niedrig erscheinen.<sup>345</sup> So scheint der einzige Unterschied darin zu bestehen, dass der Entwickler sein Know-how und seine Managementkompetenz

---

<sup>341</sup> Vgl. Brown (1989), S. 58f; Hammer (2002).

<sup>342</sup> Vgl. Interview Bays, S. 289. Während die Honorare bei Büroimmobilienprojekten als Prozentsatz der Gesamtinvestitionskosten dargestellt werden, ergeben sich die Projektentwicklungsfees bei der Entwicklung von Handelsimmobilien als Funktion der Jahresnettomiete.

<sup>343</sup> Vgl. Bohn/Harlfinger (2003); Bone-Winkel (2003a), S. 10f; Harlfinger/Richter (2004).

<sup>344</sup> Vgl. Bone-Winkel/Pitschke (2005), S. 50; Leary/Prinn (1992), S. 30.

<sup>345</sup> Vgl. Isenhöfer (1999), S. 246-248.

nun nicht mehr für seine eigenen Projekte, sondern für Projekte externer Auftraggeber einsetzt.

Dieser Trugschluss ist ein wesentlicher Grund dafür, dass der Aufbau des Geschäftsfeldes für die meisten Entwickler bisher bereits mit der Akquisition von Dienstleistungsaufträgen scheitert. Dies ist darauf zurückzuführen, dass institutionelle Auftraggeber aufgrund ihrer Struktur und der darin festgelegten Entscheidungswege von Dienstleistern u. a. klare Vertragsverhältnisse, festgelegte Reporting- und Controllinginstanzen sowie eine nachvollziehbare und transparente Leistungserbringung verlangen. Während diese Anforderungen von klassischen ‚Professional Service Firms‘ (vgl. hierzu Punkt 2.2.1.3) wie Unternehmensberatungen oder Wirtschaftsprüfungsgesellschaften erfüllt werden, sind klassische Projektentwicklungsunternehmen zumeist sehr stark unternehmerisch geprägt und aufgrund eines durchaus als inkremental zu bezeichnenden Managementansatzes dazu nur selten in der Lage.

### **3.1.3.2 Angebot durch weitere Immobiliendienstleister**

Während die ‚Projektentwicklung als Dienstleistung‘ eine für Projektentwicklungsunternehmen bislang eher untergeordnete Rolle einnimmt, haben andere Immobiliendienstleister, insbesondere aufgrund mangelnder Nachfrage im jeweiligen Kerngeschäft, ihr Leistungsangebot konsequent um Projektentwicklungsleistungen erweitert und bieten diese auf dem Markt an.

#### **Projektsteuerungsunternehmen**

An erster Stelle sind hier Projektsteuerer zu nennen. Zwischen deren Kerngeschäftstätigkeit, der Wahrnehmung delegierbarer Bauherrenaufgaben in organisatorischer, rechtlicher, technischer und wirtschaftlicher Hinsicht,<sup>346</sup> und der Projektentwicklungstätigkeit gemäß der Definition von *Bone-Winkel* bestehen enge Verbindungen, die in der Praxis mitunter zu Doppelbeauftragungen bzw. Überschneidungen führen. Aufgrund abnehmender Nachfrage nach traditionellen Projektsteuerungsleistungen erweitern Projektsteuerungsunternehmen ihr

---

<sup>346</sup> Vgl. Kalusche (2002), S. 313.

Angebot zusätzlich um vor- bzw. nachgelagerte baunahe Dienstleistungen.<sup>347</sup> Klassischerweise werden Projektsteuerer als Stabstelle in beratender Funktion, d.h. ohne Weisungsbefugnis, in die Aufbauorganisation des Auftraggebers einbezogen.<sup>348</sup> Da die aus einer Stabsposition zu erbringenden Projektentwicklungsleistungen wie Machbarkeitsstudien oder sonstige Beratungsleistungen (vgl. Punkt 4.1.2.1) kaum zu den Kernkompetenzen von im Allgemeinen eher technisch geprägten Projektsteuerungsunternehmen zu zählen sind, setzt die Erweiterung des Leistungsspektrums eine Integration des Projektsteuerers in die Linienorganisation und damit auch die Übernahme direkter Erfolgsverantwortung voraus, wozu sich die Unternehmen zunehmend bereit erklären. Deren Kompetenz in der Projektentwicklung liegt insbesondere in der Projektabwicklung. Insofern können sie vor allem als Anbieter von Dienstleistungen im Rahmen von Redevelopments, bei denen Projektmanagementfähigkeiten gegenüber Akquisitions- oder Finanzierungs-Know-how eine hohe Bedeutung aufweisen, in Konkurrenz zu Projektentwicklungsunternehmen treten.

## Architekten

Insbesondere in der Akquisitionsphase erbringen Architekten Projektentwicklungsleistungen teilweise in erheblichem Umfang, allerdings ohne angemessene Entlohnung.<sup>349</sup> Erst mit Beauftragung sind einige Projektentwicklungsleistungen Bestandteil der HOAI-Phase Grundlagenermittlung und damit Gegenstand des Architektenhonorars.

Die anhaltend schlechte Baukonjunktur der vergangenen Jahre in Verbindung mit der oftmals mangelnden Orientierung an den Wünschen des Auftraggebers sowie die Konkurrenz durch Projektsteuerer und Kumulativleistungsträger haben dazu geführt, dass Archukturbüros einem hohen Wettbewerbsdruck aus-

---

<sup>347</sup> Der Nachfragerückgang auf Seiten öffentlicher Auftraggeber und die Bevorzugung von Kumulativleistungsträgern auf Seiten privatwirtschaftlicher Auftraggeber führen dazu, dass traditionelle Projektsteuerungsleistungen weniger nachgefragt werden. Das Bestreben, neue Tätigkeitsfelder zu erschließen, findet Ausdruck im Heft Nr. 19 des Ausschusses der Verbände und Kammern der Ingenieure und Architekten e. V. (AHO). Vgl. Diederichs (2004b).

<sup>348</sup> Vgl. Fischer/Bischoff (2004), S. 336-341. Zur Definition der Leistungen und zur Honorierung wird zumeist das Heft Nr. 9 des AHO herangezogen, innerhalb dessen die Leistungen der Projektsteuerung detailliert beschrieben werden. Vgl. Diederichs et al. (2004a), S. 9-16.

<sup>349</sup> Vgl. Von Schwanenflug (2004), S. 6.

gesetzt sind.<sup>350</sup> In Folge dessen sind eine Reihe Architekturbüros dazu übergegangen, Projektentwicklungsleistungen als zusätzliches Geschäftsfeld, insbesondere für Bestandsobjekte anzubieten. Hierzu gehört neben planerischen Tätigkeiten wie der Schaffung von neuem Bauplanungsrecht bzw. der Optimierung bestehender Bebauungspläne für Investoren, insbesondere das Angebot ihres spezialisierten Know-how als Consulting-Leistung für Bauherren außerhalb des HOAI-Rahmens.<sup>351</sup> Darüber hinaus ist zu beobachten, dass städtebauliche Studien und Planungsstudien um soziökonomische Aspekte erweitert und am Markt als Machbarkeitsstudien angeboten werden.

### **Immobilien-Management-Gesellschaften**

Vorrangig für die Immobilienbestände institutioneller Investoren bieten spezialisierte Immobilien-Management-Gesellschaften Asset Management-Leistungen an.<sup>352</sup> Auf der Ebene des einzelnen Objektes werden Dienstleistungen mit dem Ziel erbracht, eine Optimierung der Performance zu erreichen. Hierzu gehören neben Transaktions- und Objektmanagement-Dienstleistungen auch Projektentwicklungsleistungen.<sup>353</sup>

Da die Dienstleister klassischerweise in Abhängigkeit vom erzielten Mietergebnis honoriert werden, besteht Interesse am optimalen Vermietungsergebnis.<sup>354</sup> Demzufolge analysieren sie den Bestand kontinuierlich und erbringen für nicht marktgerechte Objekte Projektentwicklungsleistungen als Zusatzleistungen zum Asset Management. Hierbei handelt es sich allerdings zumeist nicht um neue Projektierungen, sondern um die Durchführung und Betreuung von Redevelopments bzw. Refurbishments bestehender Objekte. Dabei erbringt das Unternehmen nicht die gesamte Projektentwicklungsleistung, sondern steuert in einem vom Auftraggeber zusammengesetzten Team aus Projektsteuerer, Planer

---

<sup>350</sup> Vgl. MaisbergerWhiteoaks/Nemetschek (2005), S. 19f; Von Schwanenflug (2004), S. 6.

<sup>351</sup> Vgl. MaisbergerWhiteoaks/Nemetschek (2005), S. 21f; Sabary (2002), S. 100f; Interview Nies/Skopp, S. 293.

<sup>352</sup> Die Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung e. V. (gif) hat den Begriff ‚Real Estate Investment Management definiert‘ und dabei auf die Verwendung des Begriffs ‚Asset Management‘ für objektnahe Dienstleistungen verzichtet. Vgl. gif (2002), S. 4. Dennoch ist zu konstatieren, dass sich in der Praxis zunehmend der Begriff ‚Asset Management‘ durchsetzt.

<sup>353</sup> Vgl. gif (2002), S. 3.

<sup>354</sup> Vgl. Interview Strnad, S 291.

und Immobilienberatungsunternehmen seine Expertise insbesondere für das Nutzungskonzept hinzu.<sup>355</sup> Für diese im Vergleich zu Neuentwicklungen relativ wenig komplexen Problemstellungen tritt das Immobilien-Management-Unternehmen in direkte Konkurrenz zum Projektentwickler, der seine Dienstleistung am Markt anbietet.

### **Immobilienberatungsunternehmen**

Hierunter sind zum einen klassische Unternehmensberatungen mit einem Schwerpunkt auf dem Immobilienbereich zu nennen, zum anderen eine Reihe von Maklerunternehmen, die sich im Verlauf der vergangenen Jahre sukzessive zu integrierten Immobilienberatungsunternehmen gewandelt haben.

Die zuerst genannte Gruppe bietet neben allgemeinen Beratungs- und Projektsteuerungsleistungen vor allem Machbarkeitsstudien an. Aufgrund ihrer Reputation und ihres allgemeinen Bekanntheitsgrades kommen sie insbesondere bei Aufträgen von Großkonzernen und der öffentlichen Hand zum Zuge.<sup>356</sup>

Unternehmen der zweiten Gruppe dagegen haben zusätzlich zu ihrem ursprünglichen Kerngeschäft, der Vermittlung von Miet- und Kaufverträgen, weitere Geschäftsfelder erfolgreich für sich erschlossen und sich so zu ‚Full Service Providern‘ für Immobilien entwickelt.<sup>357</sup> Hierzu zählen neben Immobilienbewertung und Beratungen in den Bereichen FM und CREM auch Projektentwicklungsleistungen, die auf drei unterschiedliche Arten erbracht werden. Zum einen bieten die Unternehmen ihr Fachwissen als Beratungsleistung an.<sup>358</sup> Hier profitieren sie insbesondere von ihrer Marktexpertise, die sie als Teil des Entwicklungsteams in die Projektentwicklung einbringen. Darüber hinaus erbringen sie Projekt- bzw. Grundstücksentwicklungsleistungen mit dem Ziel der besseren Vermarktung. Beispielsweise schaffen sie Baurecht für unter Wert genutzte Grundstücke oder Konversionsflächen und verkaufen diese ‚semi-entwickelt‘ im Auftrag des Eigentümers an Investoren oder Projektentwickler, oft unter der Maßgabe einer exklusiven Vermarktung. Diese Projektentwicklungsleistungen der zweiten Gruppe sind nur selten Gegenstand einer gesonderten Vergütung.

---

<sup>355</sup> Vgl. Interview Strnad, S. 291

<sup>356</sup> Vgl. Interview Von Nell, S. 289.

<sup>357</sup> Vgl. Hellauer (1993), S. 2.

<sup>358</sup> Vgl. Hellauer (1993), S. 31.

Stattdessen werden die Projektentwicklungsleistungen als zunächst unentgeltliche Vorleistungen der Vermarktung erbracht, die Vergütung bildet der Abschluss eines Exklusivauftrages bei der Vermarktung und die Partizipation an der durch die Maßnahmen erreichten Wertsteigerung in Form einer erhöhten Provisionszahlung.<sup>359</sup>

### **3.1.3.3 „Inhouse“-Projektentwicklung des Auftraggebers**

Eine Reihe von institutionellen Investoren und Unternehmen verfügt über eigene Immobilienabteilungen, die mitunter eine erhebliche Leistungstiefe aufweisen und damit auch zum Teil Projektentwicklungsleistungen abdecken.<sup>360</sup>

Insbesondere von Seiten der Kapitalanlagegesellschaften wurden in der Vergangenheit komplexe, oftmals spekulative Projektentwicklungen selbst initiiert. Zielsetzungen dabei waren Senkung der Transaktionskosten, Einflussnahme auf die Objektgestaltung, Partizipation an Marktaufwärtsbewegungen und damit allgemein die Verbesserung der Rendite.<sup>361</sup> Dabei mussten die meisten dieser Akteure jedoch erkennen, dass sie aufgrund ihrer institutionellen, unflexiblen Struktur im Wettbewerb mit lokal vernetzten, unternehmerisch geführten Projektentwicklungs gesellschaften unterlegen waren.<sup>362</sup>

Während eigenständige Neuentwicklungen somit heute kaum noch ohne Partner oder Beauftragung eines lokal vertretenen Projektentwicklers durchgeführt werden, sind die internen Immobilienabteilungen jedoch mit der Durchführung von Revitalisierungen und sonstigen bestandsbezogenen Projektentwicklungsmaßnahmen betraut und stellen somit zumindest indirekt Konkurrenz für die unter Punkt 3.1.3.1 und 3.1.3.2 beschriebenen Akteure dar.

### **3.1.4 Notwendigkeit zur Bestimmung der Projektentwicklungsleistung**

Bei der Durchführung der Projektentwicklung als Dienstleistung wechselt der

---

<sup>359</sup> Vgl. Aengevelt (2006), S. 539-544.

<sup>360</sup> Vgl. Interviews Laumann/Gievert, S. 292.

<sup>361</sup> Vgl. Interview Hoberg, S. 294.

<sup>362</sup> Vgl. Interview Hoberg, S. 294; Interview Von Nell, S. 289.

Developer von der Auftraggeber- zur Auftragnehmerseite und tritt mit den zuvor beschriebenen Akteuren in Konkurrenz um Dienstleistungsaufträge.<sup>363</sup> Insofern bieten sich aus Perspektive potentieller Auftraggeber verschiedene Handlungsoptionen für ihre spezifischen Problemstellungen.

Im Gegensatz zu klassischen Dienstleistungen im Planungs- und Bauprozess, deren Inhalte im Rahmen von Leistungsbildern hinreichend beschrieben sind, ist die Tätigkeit von Projektentwicklungsunternehmen bislang unscharf abgegrenzt. Dies ist damit zu begründen, dass bei der klassischen Projektentwicklung eine Zuordnung bzw. ein Leistungsnachweis für die vom Developer erbrachten Leistungen nicht nötig ist, da diese ihren Ausdruck in der entwickelten Immobilie, dem Vermietungserfolg und dem entsprechenden Kaufpreis finden. Demzufolge ist für den Endinvestor bzw. Käufer der Immobilie der Wertschöpfungsbeitrag der einzelnen Leistungsbestandteile, die vom Projektentwickler zur Erstellung der fertigen Immobilie erbracht werden, nachrangig.

Bei Joint Venture-Projektentwicklungen ist die Zuordnung von Leistungsbestandteilen zwar aufgrund des Dienstleistungsvertrages zwischen der Gesellschaft und dem Projektentwickler erforderlich, jedoch nicht als erfolgskritisch für das Zustandekommen der Partnerschaft einzustufen, da aufgrund der hohen Kapitalbeteiligung des Projektentwicklers ohnehin ein ‚Alignment of Interest‘ mit den Zielen des Kapitalpartners bewirkt wird (vgl. dazu ausführlich Punkt 4.2.5).

Vor dem Hintergrund der Charakteristika der Projektentwicklung als Dienstleistung ist es für die erfolgreiche Positionierung der Dienstleistungsvariante als eigenständiges Geschäftsfeld dagegen unerlässlich, dass potentielle Auftraggeber<sup>364</sup> eine ex ante Beurteilung der Leistung bzw. des Leistungsvermögens vornehmen können und insbesondere den durch Projektentwicklung zu erreichenden Wertschöpfungsbeitrag einzuschätzen in der Lage sind.

---

<sup>363</sup> Dabei treten Projektentwickler zum Teil zu denjenigen Akteuren in Konkurrenz, die zuvor von ihnen beauftragt wurden. Vgl. Interview Haubold/Waldburg, S. 295.

<sup>364</sup> Für eine Analyse potentieller Auftraggeber von Projektentwicklungsdiensleistungen und deren Anforderungen an die Gestaltung der Delegationsbeziehung vgl. Abschnitt 4.1.

### **3.2 Einordnung der Projektentwicklungsleistung im Planungs- und Bau- prozess**

Ausgangspunkt zur Bestimmung von Projektentwicklungsleistungen stellt eine Analyse und kritische Bewertung der bestehenden Literatur dar, in der unterschiedliche, teilweise konfliktionäre Auffassungen der Projektentwicklungsleistung vertreten werden. Aufbauend darauf kann unter Anwendung einer modularen Beschreibungsmethodik ein eigenes Leistungsverständnis für die Projektentwicklung als Dienstleistung entwickelt werden, anhand dessen eine kernkompetenzbasierte Abgrenzung von anderen Dienstleistungen im Planungs- und Bauprozess erfolgen kann.

Diese Leistungsbestimmung ist wiederum Voraussetzung dafür, dass in einem nächsten Schritt die Leistungsinhalte spezifiziert und darauf aufbauend Elemente für die Gestaltung der Delegationsbeziehung im vierten Kapitel hergeleitet werden können.

#### **3.2.1 Bestehende Einordnungen von Projektentwicklungsleistungen im Planungs- und Bauprozess**

Die deutschsprachige Projektentwicklungs literatur lässt sich vereinfacht in zwei ‚Schulen‘ einteilen. Die erste Gruppe bilden Veröffentlichungen, in denen eine technisch geprägte Perspektive eingenommen und Projektentwicklungsleistungen implizit als Teifunktionen von Leistungsbildern im klassischen Planungs- und Bauprozess verstanden werden. Hierzu zählen die HOAI-Literatur um *Pfarr* und Veröffentlichungen des AHO um *Diederichs*, die im Anschluss beschrieben und kritisch bewertet werden.

Den Publikationen der zweiten Gruppe sind eine wirtschaftlich geprägte Sicht der Projektentwicklung und die Betonung der Interdisziplinarität und des Querschnittscharakters des Projektentwicklungsprozesses gemeinsam. Neben den unter Punkt 2.1.1.2 bereits beschriebenen, im Rahmen dieser Arbeit als Leitfäden zu verstehenden Wertschöpfungsbausteinen von *Bone-Winkel* (vgl. dazu Abbildung 8) sollen dazu die nachfolgend in Punkt 3.2.1.2 als ‚interdisziplinär geprägte Einordnungen‘ beschriebenen Veröffentlichungen von *Kyrein, May/Eschenbaum/Breitenstein, Fischer, Sabary sowie Schäfer/Conzen* gezählt werden.

### 3.2.1.1 Technisch geprägte Einordnungen

#### Projektentwicklungsleistungen nach der HOAI

Prägend für den heutigen Planungs- und Bauprozess war die Einführung der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI) im Jahre 1976.<sup>365</sup> Ursprüngliches Ziel dieses verbindlichen Leistungs- und Honorarkatalogs war es, einen weiteren Anstieg der Bau- und Baunebenkosten zu verhindern.<sup>366</sup> Die auf einem Gutachten von Pfarr<sup>367</sup> basierende HOAI beschreibt typische Leistungen von Architekten und Ingenieuren und legt Honorarzonen mit Mindest- und Höchstsätzen fest.<sup>368</sup> Kernstück des Regelwerkes bildet § 15 (Leistungsbild Objektplanung für Gebäude, Freianlagen und raumbildende Ausbauten).<sup>369</sup> Hierin werden neun Leistungsphasen unterschieden, die wiederum in Grundleistungen und Besondere Leistungen unterteilt sind.<sup>370</sup> Die Honorarzonen<sup>371</sup> beziehen sich lediglich auf die Grundleistungen, die Besonderen Leistungen sind gesondert und schriftlich zu vereinbaren.

Dem Verständnis der HOAI liegt eine Dekomposition der Planungs- und Bauleistungen aus Perspektive des Bauherrn zu Grunde. Im Rahmen seiner Bauherrenleistung entscheidet er „über Planungsergebnisse, ordnet an, koordiniert die am Planungsprozess Beteiligten, kontrolliert die Ergebnisse, stellt die Fi-

---

<sup>365</sup> Vgl. zur Entstehung der HOAI Pfarr (1999), S. 17-27; Schulz-Eickhorst (2002), S 88.

<sup>366</sup> Vgl. Pfarr (1997), S. 17-19. Der Bauboom der 50er- und insbesondere der 60er-Jahre in Verbindung mit der gestiegenen Komplexität des Planungs- und Bauprozesses führte zu einem Anstieg der Baupreise mit zweistelligen Jahresraten. Aufgrund proportional steigender Immobilienwerte wurden aber weder auf Angebots- noch auf Nachfrageseite Maßnahmen zur Kostenreduzierung unternommen.

<sup>367</sup> Das so genannte ‚Pfarr-Gutachten‘ wurde 1973 vom damaligen Bundesministerium für Wirtschaft in Auftrag gegeben. Vgl. hierzu Pfarr/Arlt/Hobusch (1975).

<sup>368</sup> Die HOAI ist ihrer Rechtsnatur nach dem Preisrecht zuzuordnen, nicht dem Leistungsrecht. Vgl. Amelung (1994), S. 74; Schramm (2003), S. 28.

<sup>369</sup> Weitere Teilleistungen von Architekten und Ingenieuren werden in den §§ 18-27 der HOAI wiedergegeben.

<sup>370</sup> Für eine Übersicht der Grundleistungen und typischer Besonderer Leistungen in der HOAI vgl. Amelung (1994), S. 76-82.

<sup>371</sup> Der Honorarsatz für eine spezifische Planungsleistung ergibt sich unter Berücksichtigung bestimmter nutzungs- und aufwandsbezogener Einflussgrößen. Die Kombination dieses Honorarsatzes und der anrechenbaren Kosten des Projektes ergibt das Honorar. Vgl. Amelung (1994), S. 76; Schramm (2003), S. 33.

nanzierung sicher, vergibt Ausführungsaufträge, nimmt das Bauwerk ab und haftet.“<sup>372</sup>

Des Weiteren wird unterschieden nach originären und delegierbaren Bauherrenleistungen. Die originären Bauherrenleistungen beinhalten nicht delegierbare Projektleitungsaufgaben mit Entscheidungs- und Weisungsfunktion und verbleiben daher beim Bauherrn, während die delegierbaren Bauherrenleistungen an Externe vergeben werden können.

Demzufolge werden die Planungsleistungen nach § 15 der HOAI als Teilleistungen der Bauherrenleistung dargestellt (vgl. Abbildung 30), obgleich sie in der Praxis zumeist vollständig an Fachplaner vergeben werden. Da Auftraggeber ab einer bestimmten Projektgröße nicht mehr in der Lage sind, sämtliche Steuerungsleistungen selbst zu erbringen, schalten sie zur Wahrnehmung weiterer delegierbaren Bauherrenleistungen, insbesondere Beratungs-, Koordinations-, Informations- und Kontrollleistungen, externe Projektsteuerer ein, deren Leistungen im § 31 der HOAI adressiert werden.<sup>373</sup>

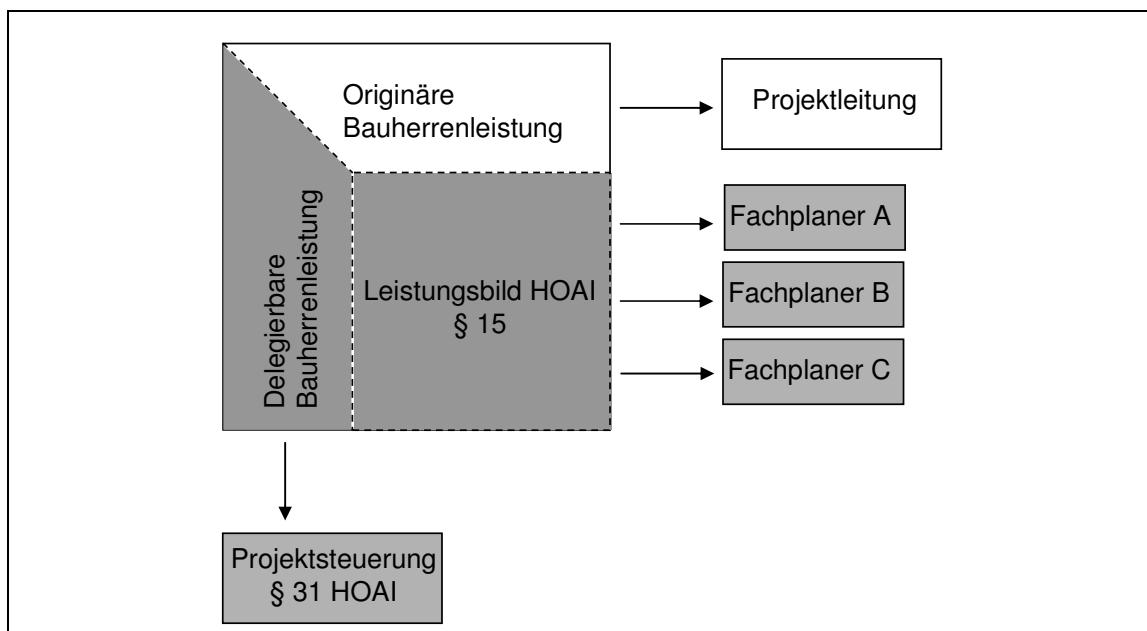


Abbildung 30: Leistungen nach HOAI<sup>374</sup>

<sup>372</sup> Vgl. Pfarr (1997), S. 17.

<sup>373</sup> Der § 31 der HOAI bildet den Ausgangspunkt zahlreicher Diskussionen um das Leistungsbild des Projektsteuerers. Pfarr räumt ein, dass das Leistungsbild des § 31 nur schwach formuliert ist. Vgl. Pfarr (1997), S. 24.

<sup>374</sup> In Anlehnung an Pfarr (1997), S. 17.

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass die HOAI Bauherren-, Projektsteuerungs- und Architekten- bzw. Ingenieursleistungen unterscheidet, der Terminus ‚Projektentwicklung‘ bzw. ‚Projektentwicklungsleistung‘ in der HOAI-Literatur jedoch keinerlei Verwendung findet.<sup>375</sup> Typische Projektentwicklungsleistungen wie Standortanalysen und Wirtschaftlichkeitsberechnungen sind im Sinne der HOAI entweder vom Bauherren selbst (Projektleitung), als Besondere Leistungen des § 15, oder auf Basis des § 31 Projektsteuerung durch Architekten und Ingenieure zu erbringen. In diesem Zusammenhang schlägt *Gensior* vor, Projektentwicklung als Bauherrenaufgabe und besondere Beratungsleistung zu verstehen und ordnungstechnisch unter § 31 HOAI anzusiedeln. Demnach könnte der Projektsteuerer die Projektentwicklungsleistungen als besondere bzw. zusätzliche Leistung übernehmen und es käme projekt- bzw. gesellschaftsrechtlich zu einer Personalunion zwischen Projektsteuerung und Projektentwicklung.<sup>376</sup>

Dieser bestenfalls als pragmatisch zu beurteilende Vorschlag soll im Rahmen der Arbeit jedoch nicht weiter verfolgt werden. Die bloße Angliederung der Projektentwicklungsleistungen an das rigide Regelwerk der HOAI ist weder dazu geeignet, die komplexe Projektentwicklungstätigkeit hinreichend zu beschreiben, noch kann sie dem im Rahmen der Arbeit formulierten Teilziel der Leistungsbestimmung Rechnung tragen.

### **Projektentwicklungsleistungen nach AHO**

Aufgrund der unzureichenden Ausformulierung des Leistungsbildes Projektsteuerung im § 31 der HOAI kam es nach Inkrafttreten zu zahlreichen Problemen in der Anwendung.<sup>377</sup> Daraufhin wurde durch den AHO (Ausschuss der Verbände und Kammern der Ingenieure und Architekten für die Honorarordnung e.V.) eine Fachkommission Projektsteuerung unter Leitung von *Diederichs* initiiert, deren Ziel in der Erarbeitung eines alternativen Leistungsbildes und einer Honorarstruktur für Projektsteuerungs- und Projektmanagementleistungen

---

<sup>375</sup> Vgl. *Gensior* (1999), S. 8.

<sup>376</sup> Vgl. *Gensior* (1999), S. 8.

<sup>377</sup> Diese bestanden insbesondere aus Abgrenzungsschwierigkeiten zwischen Planungs- und Projektsteuerungsleistungen und daraus resultierenden Interessenskollisionen und Kompetenzstreitigkeiten. Vgl. *Diederichs et al.* (2004a), S. 1f.

lag.<sup>378</sup> Das im November 1996 vom AHO erstmals veröffentlichte und 2004 überarbeitete Leistungsbild unterscheidet ebenso wie die HOAI zwischen Grundleistungen und Besonderen Leistungen, fasst die neun Phasen des § 15 HOAI jedoch zu fünf sachlich zusammenhängenden Projektstufen zusammen, in denen jeweils eine Unterscheidung nach vier typischen Handlungsbereichen vorgenommen wird (vgl. Abbildung 31).<sup>379</sup> Die Honorierung erfolgt sowohl für Grundleistungen als auch für Besondere Leistungen entweder auf Basis des Zeitaufwands oder orientiert an den anrechenbaren Kosten des Projektes und fünf Honorarzonen, die sich nach der Höhe der Projektsteuerungsanforderungen unterscheiden.<sup>380</sup>

Projektstufen (Leistungsinhalte)	Handlungsbereiche	Honoraranteil nach § 207 (Grundleistungen)
1. <b>Projektvorbereitung</b> (Projektentwicklung, strategische Planung, Grundlagenermittlung)	In jeder Projektstufe gibt es vier Handlungsbereiche mit Grundleistungen und Besonderen Leistungen	26%
2. <b>Planung</b> (Vor-, Entwurfs- und Genehmigungsplanung)	A – Organisation, Information, Koordination und Dokumentation	21%
3. <b>Ausführungsvorbereitung</b> (Ausführungsplanung, Vorbereiten der Vergabe und Mitwirken bei der Vergabe)	B – Qualitäten und Quantitäten	19%
4. <b>Ausführung</b> (Projektüberwachung)	C – Kosten und Finanzierung	26%
5. <b>Projektabchluss</b> (Projektbetreuung, Dokumentation)	D – Termine und Kapazitäten	8%

Abbildung 31: Leistungen nach AHO<sup>381</sup>

<sup>378</sup> Der Ausschuss der Verbände und Kammern der Ingenieure und Architekten für die Honorarordnung e. V. (AHO) ist ein Zusammenschluss bedeutender Ingenieurorganisationen in Deutschland, dessen Aufgabe in der Interessenvertretung seiner Mitglieder bezüglich Honorar und Wettbewerb liegt. Die fachlichen Beiträge des Ausschusses werden durch Fachkommissionen geleistet, so im vorliegenden Falle durch die Fachkommission Projektsteuerung/Projektmanagement.

<sup>379</sup> Im November 1996 wurden die „Untersuchungen zum Leistungsbild des § 31 der HOAI und zur Projektsteuerung“ als „Nr. 9 der Schriftenreihe des AHO“ erstmals veröffentlicht, im Januar 2004 als 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, nun unter dem Titel „Untersuchungen zum Leistungsbild zur Honorierung und zur Beauftragung von Projektmanagementleistungen in der Bau- und Immobilienwirtschaft“.

<sup>380</sup> Vgl. Diederichs et al. (2004a), S. 5-19.

<sup>381</sup> In Anlehnung an Diederichs et al. (2004a), S. 9; Fischer/Bischoff (2004), S. 309.

Das Leistungsbild umfasst neben den im Verständnis des § 31 HOAI delegierbaren Bauherrenaufgaben der Projektsteuerung auch Projektleitungsaufgaben, also originäre Bauherrenaufgaben, deren Beauftragung die Integration des Dienstleisters in Linienfunktion und die Übertragung von Entscheidungs- und Kompetenzbefugnissen voraussetzt.<sup>382</sup>

Ausgehend von diesem aus Sicht des AHO zentralen Leistungsbild hat *Diederichs* Untersuchungen zu vor- und nachgelagerten Leistungen bzw. Phasen angestellt. Gemäß dem Verständnis von *Diederichs* besteht der Lebenszyklus von Immobilienprojekten aus den drei Immobilienmanagementphasen Projektentwicklung im engeren Sinne (vom Projektanstoß bis zum Beginn der Planung), Projektmanagement (vom Planungsauftrag bis zur Abnahme/Übergabe) und Facilities Management (vom Nutzungsbeginn bis zur Umwidmung/Abriss),<sup>383</sup> die zusammengenommen die ‚Projektentwicklung im weiteren Sinne‘ bzw. das ‚Real Estate Management‘ bilden (vgl. Abbildung 32).<sup>384</sup>

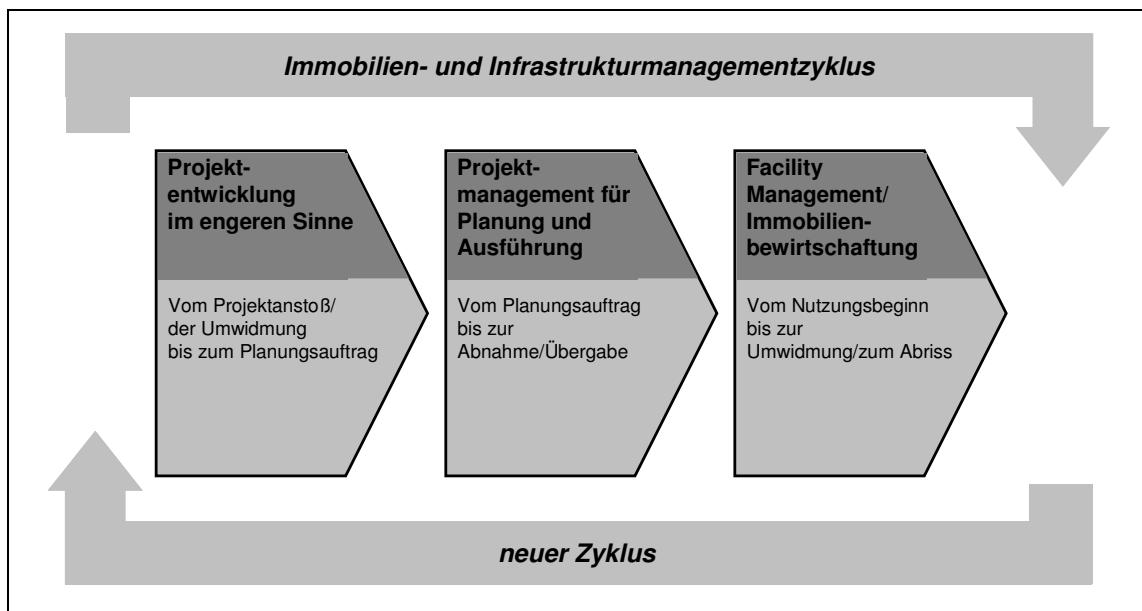


Abbildung 32: Projektentwicklung im weiteren Sinne nach Diederichs<sup>385</sup>

<sup>382</sup> Vgl. dazu ausführlich Diederichs et al. (2004a), S. 9-21.

<sup>383</sup> Vgl. Diederichs (2004b), S. 9.

<sup>384</sup> Nach Diederichs ist der Begriff ‚Projektentwicklung im weiteren Sinne‘ gleichzusetzen mit den Begriffen ‚ganzheitliches Immobilien- und Infrastrukturmanagement‘ sowie dem in englischsprachigen Ländern verwendeten Begriff ‚Real Estate Management‘. Vgl. Diederichs (1999), S. 269.

<sup>385</sup> Diederichs (1999), S. 270.

Für die Projektentwicklung im engeren Sinne hat die AHO-Fachkommission Projektsteuerung/Projektmanagement unter Vorsitz von *Diederichs* in 2004 ein Leistungsbild entworfen und als Heft 19 der Schriftenreihe veröffentlicht, das von Diederichs weiter konkretisiert wurde und die in Abbildung 33 dargestellten Aufgabenfelder umfasst.<sup>386</sup>

Nach diesem Verständnis werden Projektentwicklungsleistungen vom Projektanstoß bis zum Beginn der Planung (in der HOAI-Phase 2) erbracht und sind mit der Machbarkeitsstudie (Feasibility Study) gleichzusetzen. Lediglich für die Aufgabenbereiche Grundstücksakquisition, die Projektorganisation und die Vermarktung sieht *Diederichs* eine parallel zur Planung verlaufende Leistungserbringung.<sup>387</sup> Der Projektentwickler tritt als einer der fachlich beteiligten Akteure auf, der für den Auftraggeber ein Projekt konzipiert und es diesem zur Entscheidung vorlegt.<sup>388</sup> Danach übernehmen das Projekt Projektmanager auf Basis des Leistungsbildes AHO Nr. 9 und Architekten sowie Fachplaner auf Basis des § 15 HOAI.

A	Marktrecherche
B	Standortanalyse und -prognose
C	Grundstücksakquisition und -sicherung
D	Projektidee und Nutzungskonzeption
E	Stakeholderanalyse, Projektorganisation
F	Vorplanungskonzept
G	Kostenrahmen für Investitionen und Nutzungskosten
H	Ertragsrahmen
I	Terminrahmen
J	Steuern
K	Rentabilitäts- mit Sensitivitätsanalyse, -prognose
L	Risikoanalyse, -prognose
M	Vermarktung
N	Projektfinanzierung
O	Entscheidungsvorbereitung

Abbildung 33: Projektentwicklungsleistungen im engeren Sinne nach *Diederichs*<sup>389</sup>

<sup>386</sup> Vgl. dazu ausführlich Diederichs (2004b), S. 16-20; Diederichs (2006), S. 24-29.

<sup>387</sup> Vgl. Diederichs (2006), S. 9.

<sup>388</sup> Vgl. Diederichs (1999), S. 276.

<sup>389</sup> In Anlehnung an Diederichs (2006), S. 9.

Diese überwiegend sequentielle, funktionstrennende Auffassung des Planungs- und Bauprozesses im Allgemeinen und der Projektentwicklung im Besonderen steht dem im Rahmen dieser Arbeit eingenommenen, wertschöpfungsorientierten Verständnis fundamental entgegen und soll daher für die Bestimmung der Leistungsinhalte nicht herangezogen werden.<sup>390</sup>

### 3.2.1.2 Interdisziplinär geprägte Einordnungen

#### Projektentwicklungsleistungen nach Kyrein

Nach *Kyrein* ist unter Projektentwicklung die „ergebnisorientierte Schaffung interdisziplinär ausgewogener Rahmenbedingungen“<sup>391</sup> zu verstehen, Projektsteuerung beinhaltet die „interdisziplinäre, insbesondere architektonisch/technische, wirtschaftliche und rechtliche Überwachung und Steuerung der Prozesse der Erstellung konkreter Einzelbauvorhaben“.<sup>392</sup>

	Projektprogramm-erstellung		Projektvorbereitung		Projektdurchführung		Projektnachsorge	
	Projekt-entwicklung	Projekt-steuerung	Projekt-entwicklung	Projekt-steuerung	Projekt-entwicklung	Projekt-steuerung	Projekt-entwicklung	Projekt-steuerung
<b>Wirtschaftlich</b>								
<b>Technisch/architektonisch/stadtplanerisch</b>								
<b>Rechtlich</b>								
<b>Ergebnis</b>	<b>Machbarkeitsstudie</b>		<b>Pläne und Verträge</b>		<b>Baureifes Grundstück</b>	<b>Abge-nommenes Werk</b>	<b>Störungsfreie und marktkonforme Nutzung</b>	

Abbildung 34: Leistungsmatrix nach Kyrein<sup>393</sup>

Projektentwicklung und Projektsteuerung sollen integriert betrachtet und unter Anwendung der Methodik des Projektmanagements zusammenhängend ge-

<sup>390</sup> Vgl. für eine Kritik am Verständnis von Diederichs auch Bone-Winkel/Gerstner (2006), S. 26f.

<sup>391</sup> Kyrein (2002), S. 117.

<sup>392</sup> Kyrein (2002), S. 117.

<sup>393</sup> In Anlehnung an Kyrein (2002), S. 132f. Vgl. zu den detaillierten Aufgabeninhalten Kyrein (2002), S. 124-134.

plant, organisiert und durchgeführt werden.<sup>394</sup> Die beiden Disziplinen weisen seinem Verständnis nach demzufolge identische Leistungsphasen auf, an denen die jeweiligen Akteure mit unterschiedlichen Aufgaben und in unterschiedlicher Intensität beteiligt sind. Aus vier Leistungsphasen und anhand von drei Disziplinen wird die in Abbildung 34 dargestellte Leistungsmatrix entwickelt. Irreführend und als äußerst kritisch zu betrachten ist die Tatsache, dass *Diede-richs* den Terminus ‚Projektsteuerung‘ entgegen der üblichen Auffassung in der Literatur nicht ausschließlich für Leistungen im Zusammenhang mit der Realisierung benutzt, sondern darunter sämtliche projektmanagementbezogenen Leistungen während des Entwicklungsprozesses versteht. In Folge dessen entsteht eine Leistungszuordnung, die zum einen wenig nachvollziehbar,<sup>395</sup> zum anderen aufgrund von doppelten Zuordnungen<sup>396</sup> nur wenig aussagekräftig ist und der deshalb im Rahmen dieser Arbeit nicht gefolgt werden soll.

### **Projektentwicklungsleistungen nach May/Eschenbaum/Breitenstein**

Unter Verweis auf die übermäßige Betonung der technischen Elemente des Projektmanagements nehmen diese Autoren Abstand von der Auffassung des AHO.

	wirtschaftlich	technisch/ architektonisch	rechtlich
<b>Projektvorbereitung</b>			
<b>Projektplanung</b>			
<b>Projektdurchführung</b>			
<b>Projektabchluss</b>			

*Abbildung 35: Funktionsmatrix für Projektentwicklungsleistungen nach May/Eschenbaum/Breitenstein*<sup>397</sup>

Sie interpretieren Projektentwicklung als eine „Aneinanderkettung inhaltlich verschiedener, teilweise in sich selbst abgeschlossener Leistungsphasen und Ar-

<sup>394</sup> Vgl. Kyrein (2002), S. 117.

<sup>395</sup> So erscheinen in der Matrix typische Projektentwicklungsleistungen wie Vermarktung und Renditekonzept als Projektsteuerungsleistungen. Vgl. Kyrein (2002), S. 132f.

<sup>396</sup> Beispielsweise werden Leistungen wie Standortanalyse und Nutzungskonzept als Projektentwicklungs- und auch als Projektsteuerungsleistungen eingeordnet. Vgl. Kyrein (2002), S. 132f.

<sup>397</sup> May/Eschenbaum/Breitenstein (1998), S. 22.

beitsschritte, welche in einem stringenten oder deduktiven Bezug bzw. Verhältnis zueinander stehen“.<sup>398</sup> Basierend darauf haben sie eine Funktionsmatrix bestehend aus vier Projektstufen und drei Leistungskategorien entwickelt, in der einzelne Projektentwicklungsleistungen zugeordnet werden können (vgl. Abbildung 35). Zur Erbringung dieser interdisziplinären Leistungen stellt der Developer in Abhängigkeit von Größe, Art und Komplexität des Projektes geeignete Projektteams zusammen.<sup>399</sup>

Das grundlegende, relativ einfache Leistungsverständnis von May/Eschenbaum/Breitenstein machen verschiedene Autoren zum Ausgangspunkt eigener Leistungsbestimmungen. So entwickelt Fischer ein Leistungsbild für kooperative, ganzheitliche Projektentwicklungsformen, wobei er die vier Projektstufen durch zehn output-orientierte Leistungsphasen in vier Aufgabenbereichen ersetzt und die zusätzliche, Joint Venture-bedingte Leistungskategorie Geschäftsbesorgung aufnimmt (vgl. Abbildung 36).<sup>400</sup>

Leistungsbild	Projektentwicklungsleistungen				Output
	Kaufmännisches Management	Technisches Management	Juristisches Management	Geschäftsbesorgung	
<b>Akquisition</b>					
LP 1: Akquisitionsvorprüfung				Keine Aktion	
LP 2: Machbarkeitsstudie				Keine Aktion	
LP 3: Nutzungskonzept				Keine Aktion	
LP 4: Projektfinanzierung		Keine Aktion			
LP 5: Objektkauf					
<b>Projektmanagement</b>					
LP 6: Baurechtschaffung					
LP 7: Baudurchführung					
<b>Marketing und Vermietung</b>					
LP 8: Marketing und PR		Keine Aktion	Keine Aktion	Keine Aktion	
LP 9: Vermietung					
<b>Investment</b>					
LP 10: Objektverkauf		Keine Aktion			

Abbildung 36: Projektentwicklungsleistungen nach Fischer<sup>401</sup>

<sup>398</sup> Vgl. May/Eschenbaum/Breitenstein (1998), S. 19.

<sup>399</sup> Vgl. May/Eschenbaum/Breitenstein (1998), S. 19-21.

<sup>400</sup> Vgl. Fischer (2004), S. 159-191. Fischer bedient sich einerseits der Matrixstruktur von May/Eschenbaum/Breitenstein, darüberhinaus orientiert er sich an den Wertschöpfungsbausteinen von Bone-Winkel, wie sie in Punkt 2.1.1.2 beschrieben werden.

<sup>401</sup> Vgl. Fischer (2004), S. 169.

Auch *Sabary* nutzt die Matrixdarstellung von *May/Eschenbaum/Breitenstein* als Ausgangspunkt, wählt jedoch andere Projektstufen und unterscheidet darüber hinaus sechs Leistungskategorien (vgl. Abbildung 37).<sup>402</sup>

Stufe	Inhalt	Projektsteuerung	Techn. Projektentwicklung	Kaufm. Projektentwicklung	Finanzierung	Recht + Steuern	Immobilienwirtschaft
0	Bestands erfassung						
1	Rahmen konzept						
2	Projekt konzept						
3	Entwurfs- und Genehmigungs planung						
4	Ausführung						
5	Dokumentation						
 Aktionist      Aktionist bei Bedarf      Begleitung							

Abbildung 37: Projektentwicklungsleistungen nach *Sabary*<sup>403</sup>

### Projektentwicklungsleistungen nach Schäfer/Conzen

Diese beiden Autoren widersprechen ebenfalls den Ausführungen von *Diederichs*. Ihrer Auffassung nach umfasst die Projektentwicklung nicht den gesamten Lebenszyklus, sondern stellt einen zeitlich befristeten Prozess dar, der die interdependenten Arbeitspakete Projektidee/Analysephase, Projektkonzeption, Bauvorbereitung, Vermietung, Projektrealisierung und Verkauf enthält. Aus ihrer Perspektive ist das Projektmanagement als Teil der Projektentwicklung zu verstehen, der während der Bauvorbereitung und Baurealisierung zum Einsatz kommt. Sie weisen darauf hin, dass gängige Definitionen zum Projektmanagement das Arbeitsfeld des Projektmanagers sehr weit fassen und somit theoretisch nur geringfügige Unterschiede zu den Arbeitsinhalten des Projektentwicklers bestehen, in der Praxis unter dem Begriff Projektmanagement allerdings vor allem technische und wirtschaftliche Aspekte subsumiert werden, die direkt mit der Planung und Ausführung des Bauwerks in Zusammenhang stehen. Die

<sup>402</sup> Vgl. *Sabary* (2002), S. 102f.

<sup>403</sup> *Sabary* (2002), S. 102.

Projektsteuerung stellt nach ihrer Meinung ein Teilgebiet des Projektmanagements dar und beinhaltet analog § 31 die delegierbaren Bauherrenaufgaben. Des Weiteren betrachten sie, entgegen der Ansicht von *Diederichs*, Facilities Management-Leistungen nicht als Bestandteil der Projektentwicklung, sondern als nachgelagerte Leistung.<sup>404</sup>

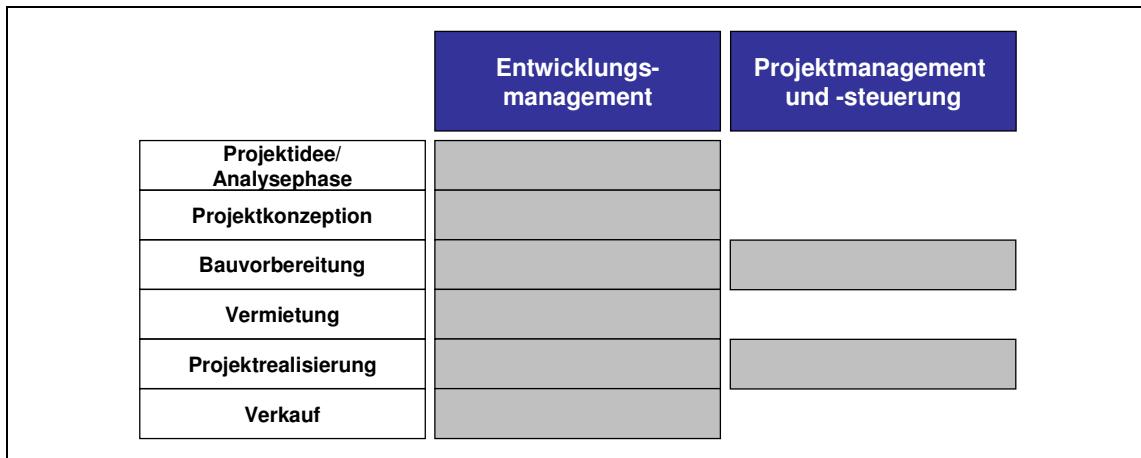


Abbildung 38: Projektentwicklungsverständnis von Schäfer/Conzen<sup>405</sup>

### 3.2.1.3 Zusammenfassende Bewertung der Einordnungen

Inwiefern die zuvor besprochenen Einordnungen ganz oder teilweise zur Erfassung von Projektentwicklungsleistungen geeignet sind, soll im Folgenden zusammenfassend diskutiert werden.

Innerhalb der technisch geprägten Ansätze wird der Versuch unternommen, Projektentwicklungsarbeiten entgegen ihrer Charakteristika im Rahmen eines sequentiellen Leistungsbildes darzustellen. Während dies für klar strukturierte Teilaufgaben wie Machbarkeitsstudie oder Standortanalyse möglich erscheint, sind wesentliche Teilbereiche kaum abzubilden und werden sowohl in HOAI als auch in der AHO Nr. 9 als Besondere Leistungen ohne nähere Spezifikation

<sup>404</sup> Vgl. Schäfer/Conzen (2002a), S. 1-5. Dennoch betonen sie die Wichtigkeit der Integration von Facilities Management bereits während der Planungsphase. Vgl. ähnlich auch Eschenbruch (2003), S. 138f; Bohn/Heinzmann (2002a), S. 228-233.

<sup>405</sup> Eigene Darstellung.

aufgenommen.<sup>406</sup> Die veränderten Rahmenbedingungen für die Bau- und Immobilienwirtschaft haben dazu geführt, dass die 1971 eingeführte HOAI als Orientierungshilfe für die Arbeitsteilung im Planungs- und Bauprozess weder hinsichtlich der Planungsleistungen noch in Bezug auf angrenzende Leistungsbilder zeitgemäß ist. Zwar ist derzeit eine Novelle der HOAI in Vorbereitung, in der unter anderem die Integration der Projektentwicklung als Phase 0 des Leistungsbildes zumindest diskutiert wird,<sup>407</sup> die derzeitige Fassung ist zur Abbildung von Projektentwicklungsleistungen jedoch als ungeeignet zu beurteilen.

Die Leistungsbeschreibungen des AHO sind vor dem Hintergrund der erklärten Zielsetzung der AHO-Fachkomission zu beurteilen, das Leistungsbild für Projektmanagementleistungen in der Bau- und Immobilienwirtschaft um vor- und nachgelagerte Leistungsbestandteile zu ergänzen und zu erweitern und somit neue Geschäftsfelder für Projektmanagementunternehmen zu erschließen.<sup>408</sup> Der ‚Primat des Projektmanagements‘ ist darin erkennbar, dass Projektentwicklungsleistungen auf die Machbarkeitsstudie beschränkt sind und sämtliche anderen ‚Managementleistungen‘ während Planung und Bauausführung als Projektmanagement- bzw. Projektsteuerungsleistungen verstanden werden.

Demgegenüber tragen die interdisziplinär geprägten Einordnungen dem Charakter der Projektentwicklung Rechnung, wenn auch in unterschiedlichem Maße. So orientieren sich sowohl *Kyrein* als auch *May/Eschenbaum/Breitenstein* weitgehend am sequentiellen Phasenmodell des AHO, während andere Autoren Aufgabenbereiche (*Fischer*) bzw. Arbeitspakete (*Schäfer/Conzen*) ohne streng vorgegebene Sequenz definieren. Gemeinsam ist den Einordnungen darüber hinaus die Unterscheidung nach Leistungskategorien bzw. Funktionen (bspw. in kaufmännische, technische und juristische Leistungen), wodurch der

<sup>406</sup> Auch Fischer kommt zu dem Schluss, dass HOAI und AHO für die Erfassung von Projektentwicklungsleistungen nicht geeignet sind und begründet dies zum einen mit dem Charakter von Projektentwicklungsleistungen, die im Gegensatz zu Planer- und Projektmanagementleistungen nicht immer einzeln mess- oder bewertbar sind, zum anderen mit der mangelnden Ausrichtung dieser technischen Modelle an Risiken und Wertschöpfungen. Vgl. Fischer (2004), S. 161.

<sup>407</sup> Vgl. Pfarr (1997), S. 37. Hier ist insbesondere das von der Bundesregierung in Auftrag gegebene und kontrovers diskutierte Gutachten ‚HOAI 2000 plus‘ zu nennen, das im Februar 2003 veröffentlicht wurde.

<sup>408</sup> Vgl. Diederichs (2004b), S. V.

interdisziplinäre Charakter der Projektentwicklung im Rahmen einer Matrix-Darstellung verdeutlicht wird.

Als wesentlicher Kritikpunkt an den Einordnungen interdisziplinärer Prägung ist vor dem Hintergrund der Zielsetzung dieser Arbeit festzuhalten, dass die spezialisierte, wertschöpfungsgenerierende Kernleistung des Developers zwar jeweils implizit enthalten, aber nicht gesondert herausgestellt wird. Aufgrund der mit den Matrizen verbundenen, parallelen Darstellungen unterschiedlicher Disziplinen wird stattdessen eine funktionale Gleichwertigkeit suggeriert. Dies wiederum hat zur Folge, dass der spezifische, vom Projektentwickler aufgrund seiner Kernleistungen erbrachte Wertschöpfungsbeitrag für potentielle Auftraggeber unbestimmt bleibt. Eine Positionierung der Dienstleistungsvariante am Projektentwicklungsmarkt kann jedoch nur dann erfolgreich sein, wenn das durch Beauftragung eines Projektentwicklers entstehende, zusätzliche Wertschöpfungspotential klar herausgestellt wird. Voraussetzung hierfür wiederum ist es, dass die Kernkompetenzen von Projektentwicklern und damit die Projektentwicklungsleistungen identifiziert und auftraggeberorientiert aufbereitet werden.

### **3.2.2 Modulbasierter Ansatz zur Erfassung von Projektentwicklungsleistungen**

Damit Projektentwicklungsunternehmen und weitere Akteure wie Projektsteuerungs- und Planungsbüros erfolgreich Dienstleistungen für institutionelle Auftraggeber anbieten können, gilt es festzulegen, aus welchen Teilen sich die Projektentwicklungsleistung zusammensetzt und wie sie sich von weiteren Leistungen im Bauprozess abgrenzen lässt.

Als Methodik zur Beschreibung der Projektentwicklungsleistung im Sinne einer Komplexitätsreduktion soll die in Punkt 2.2.2.3 beschriebene Modularisierung herangezogen werden, angesichts der Charakteristika der Projektentwicklung jedoch auf einer hohen Granularitätsebene zum Einsatz kommen.<sup>409</sup> Explizit ist darauf hinzuweisen, dass die auf Basis des Leistungsverständnisses entwickelten Leistungsmodule (vgl. Abschnitt 3.3) als idealtypisch zu verstehen sind und

---

<sup>409</sup> „Die Wahl und Festlegung der Granularität von modularen Einheiten ist abhängig vom jeweiligen Fachgebiet und dem Einsatzzweck.“ Berger (2004), S. 89.

im konkreten Fall einer projektspezifischen Anpassung auf der inhaltlichen Ebene bedürfen (vgl. dazu die Anwendungsbeispiele in Abschnitt 4.3).

Als modulares Grundmodell im Sinne des Leistungsspektrums und somit als Ausgangspunkt zur Strukturierung der Projektentwicklungsleistung werden die unter Punkt 2.1.1.2 bereits beschriebenen Wertschöpfungsbausteine nach *Bone-Winkel* herangezogen und um das separate Modul Machbarkeitsstudie erweitert.<sup>410</sup> Diese acht Wertschöpfungsmodule bieten gegenüber Arbeitsschritten oder Projektphasen den wesentlichen Vorteil, dass sie einzeln bewertbar sind und somit nach erbrachter Leistung ‚Exit-Optionen‘ für den Auftraggeber bestehen. Darüber hinaus erweitern sie den bei der Beschreibung von baunahen Dienstleistungen vorherrschenden zeitlichen Bezug um die Wertschöpfungsorientierung und können daran orientiert entweder als Einzel-, Teil- oder Gesamtleistung in Abhängigkeit von der spezifischen Zielsetzung des Auftraggebers konfiguriert werden (vgl. dazu ausführlich Abschnitt 4.1).

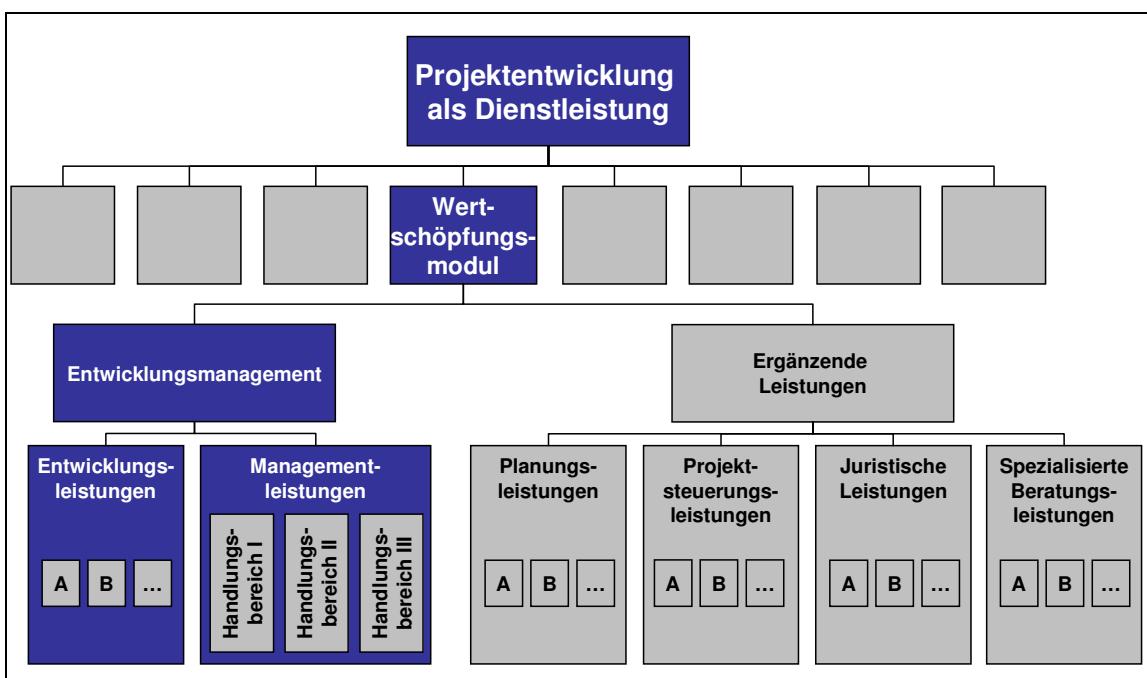


Abbildung 39: Ebenen der Leistungsdekomposition<sup>411</sup>

<sup>410</sup> Vgl. Bone-Winkel/Isenhöfer/Hofmann (2004), S. 270.

<sup>411</sup> Eigene Darstellung.

Der Modularisierungsansatz dieser Arbeit orientiert sich darüber hinaus an den interdisziplinär geprägten Ansätzen zur Beschreibung von Projektentwicklungsleistungen und nimmt eine Unterscheidung nach Leistungsinhalten auf insgesamt vier Ebenen vor. Wie in Abbildung 39 dargestellt, wird modulweise grundlegend nach Leistungen des Entwicklungsmanagements und ergänzenden Leistungen unterschieden.

Die Leistungen des Entwicklungsmanagements als Kernkompetenzen des Projektentwicklers unterteilen sich in fachliche Entwicklungsleistungen, die sich insbesondere auf den kaufmännischen Bereich beziehen und Managementleistungen, die wiederum in drei spezifische Handlungsbereiche aufgeteilt werden können. Sämtliche anderen Leistungen in der Projektentwicklung (Planungsleistungen, Projektsteuerungsleistungen, juristische Leistungen und sonstige Leistungen) sind im Folgenden als ‚Ergänzende Leistungen‘ zu verstehen, die bei Bedarf in Abhängigkeit von der konkreten Problemstellung (vgl. Abschnitt 4.1) entweder am Markt hinzu gekauft oder, im Falle von Projektentwicklungsunternehmen mit mittlerer oder hoher Leistungstiefe, teilweise oder ganz selbst erbracht werden können.

Basierend auf den vorangegangenen Ausführungen lässt sich eine integrierte Betrachtung des Leistungsverständnisses dieser Arbeit wie in Abbildung 40 dargestellt vornehmen.

Die Leistungen des abgebildeten ‚Baukastens‘ werden vom Projektentwickler in Abhängigkeit von der spezifischen Problemstellung des Auftraggebers aus den Wertschöpfungsmodulen und deren Elementen zusammengesetzt. Aufgrund der typischerweise geringen Leistungstiefe der Projektentwicklungsunternehmen im Rahmen dieser Arbeit kommt dem Management von Schnittstellen als Bestandteil des Handlungsbereiches ‚Organisation und Gesamtkoordination‘ zwischen Projektentwickler und externen Akteuren eine hohe Bedeutung zu, wie die folgende Abbildung verdeutlicht.

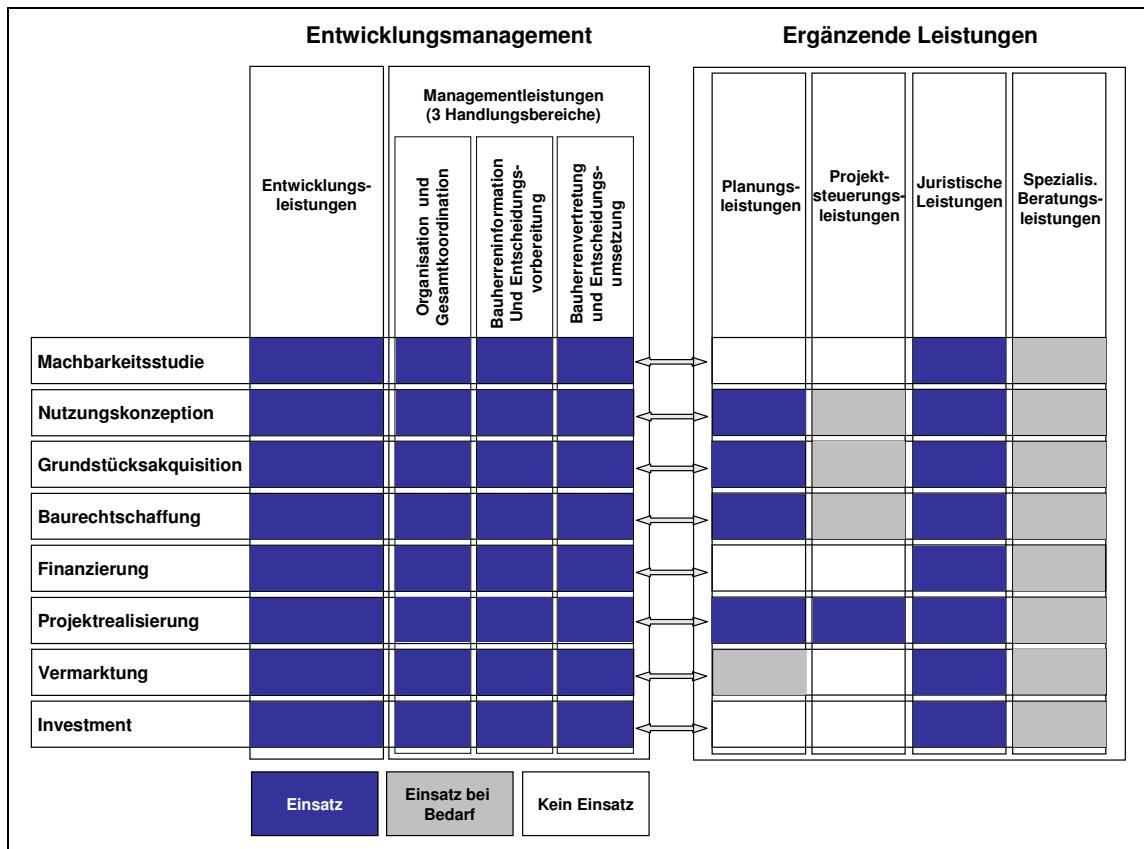


Abbildung 40: Leistungsverständnis im Rahmen der Arbeit<sup>412</sup>

### 3.2.2.1 Entwicklungsmanagement

Den Ausgangspunkt zur Bestimmung der Projektentwicklungsleistungen bildet für die Projektentwicklung als Dienstleistung das Verhältnis zwischen Auftraggeber und Projektentwickler. Wesentliche Grundlage des Leistungsverständnisses dieser Arbeit ist, dass mit Ausnahme der Vorgabe von Zielen, sämtliche Bauherrenleistungen innerhalb der acht Wertschöpfungsmodule an Dritte delegiert werden können.<sup>413</sup>

In Kombination ergeben die nachfolgend beschriebenen Leistungskomponenten „Managementleistungen“ und „Entwicklungsleistungen“ das in der Projektentwicklungsdefinition des Punktes 2.1.1.1 erwähnte, charakteristische „interdisziplinäre Management von Planungs- und baubezogenen Wertschöpfungspro-

<sup>412</sup> Eigene Darstellung.

<sup>413</sup> Die klassische Unterscheidung zwischen delegierbaren und nichtdelegierbaren Bauherrenaufgaben bzw. Projektleitungs- und Projektsteuerungsaufgaben steht dem Leistungsverständnis dieser Arbeit entgegen und wird auch in der Literatur als nicht tragfähig beurteilt. Vgl. Eschenbruch (2003), S. 46-51.

zessen“. Im Sinne des ressourcenorientierten Ansatzes sind diese Projektentwicklungsleistungen als schwer imitierbare, verteidigungsfähige Kernkompetenz von Projektentwicklungsunternehmen gegenüber anderen baunahen Dienstleistern zu verstehen und werden im Folgenden als ‚Entwicklungsmanagement‘ bezeichnet.

### 3.2.2.1.1 Managementleistungen

Im Rahmen der Managementleistungen erbringt der Developer Projektmanagementleistungen im Sinne der DIN 69901.<sup>414</sup> Inhalt dieses Leistungsbestandteils ist es, die Beteiligten des interdisziplinären Entwicklungsteams<sup>415</sup> zu integrieren, zielgerichtet zu koordinieren, die Teilergebnisse der Fachbereiche zu einem Gesamtergebnis zusammenzuführen, als Entscheidungsgrundlage aufzubereiten und die Entscheidungen des Auftraggebers zielorientiert umzusetzen.<sup>416</sup> Im Folgenden werden, wie in Abbildung 40 dargestellt, drei Handlungsbereiche der Managementleistungen unterschieden.

#### Organisation und Gesamtkoordination

Aufgrund der geringen Leistungstiefe der zum Untersuchungsgegenstand erklärten Projektentwicklungsunternehmen besteht ein wesentlicher Leistungsbestandteil in der Organisation und Koordination externer Akteure. Inhalt dieses Handlungsbereiches ist zunächst die Organisation hinsichtlich Ablauf und Aufbau der beauftragten Wertschöpfungsstufen sowie die Bedarfsermittlung. Hierzu gehören insbesondere in Absprache mit dem Auftraggeber die Auswahl der zur Leistungserbringung benötigten externen Akteure und deren Integration in das Entwicklungsteam. In der Funktion des Bauherrenvertreters ist es darüber hinaus Aufgabe des Entwicklers, die zu erbringenden Leistungen der externen Akteure festzulegen, diese einer Leistungskontrolle zu unterziehen und Schnittstellen zwischen den externen Akteuren zu definieren.

---

<sup>414</sup> Nach DIN 69901 ist unter Projektmanagement die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisationen, -techniken und -mitteln für die Abwicklung eines Projektes zu verstehen.

<sup>415</sup> Die zum Untersuchungsgegenstand erklärten Projektentwicklungsunternehmen verfügen über eine nur geringe bis mittlere Leistungstiefe. Da sie lediglich die originären Projektentwicklungsleistungen abdecken, müssen sie externe Akteure integrieren und zumindest über ein Grundverständnis der ergänzenden Leistungen verfügen.

<sup>416</sup> Vgl. für das Entwicklungsmanagement auch Bohn/Heinzmann (2002a), S. 233.

## Bauherreninformation und Entscheidungsvorbereitung

Da es sich bei den Bauherren bzw. Auftraggebern für Projektentwicklungen um institutionelle Akteure handelt, die klassischerweise ein hohes Informationsbedürfnis in Kombination mit komplexen Entscheidungsstrukturen aufweisen, kommt diesem Handlungsbereich besondere Bedeutung zu. Hierunter sind Leistungen zu verstehen, die auf Wunsch des Auftraggebers dessen vollständige Integration in das Projekt bzw. Entwicklungsteam zu jedem Zeitpunkt sicherstellen. Des Weiteren sind hierunter Leistungen zusammengefasst, deren Ziel in der Aufbereitung von Informationen und Bearbeitungsständen hin zu Entscheidungsvorlagen für die Entscheidungsgremien auf Auftraggeberseite besteht.

## Bauherrenvertretung und Entscheidungsumsetzung

Nur in Ausnahmefällen stellen Projektentwicklungsleistungen rein delegierbare Bauherrenaufgaben im Verständnis von AHO und HOAI dar, bspw. zur Erstellung einer inhaltlich und zeitlich klar abgegrenzten kaufmännischen Machbarkeitsstudie. Im Regelfall dagegen sind Projektentwicklungsdiensleistungen originäre, nicht delegierbare Bauherrenleistungen bzw. Leistungen der Projektleitung, die vom Projektentwickler in Linienfunktion für den Auftraggeber unter Integration weiterer externer Akteure übernommen werden (vgl. dazu Punkt 4.2.3).<sup>417</sup> In diesem Fall tritt der Projektentwickler je nach Befugnis als Bauherr bzw. als dessen Vertreter auf, setzt Entscheidungen selbstständig bzw. in Abstimmung mit dem Auftraggeber um und fungiert als Ansprechpartner gegenüber externen Anspruchsgruppen. Ebenfalls in Abstimmung führt der Entwickler sämtliche Verhandlungen bis zur Unterschriftsreife durch. *Bohn/Heinzmann* weisen im Zusammenhang mit der Schnittstellenproblematik darauf hin, dass die Entscheidungsebene zwischen Entwickler und Auftraggeber nicht durch weitere Kompetenzebenen erweitert werden sollte.<sup>418</sup>

<sup>417</sup> Nach Kalusche umfasst die Projektleitung die folgenden Aufgaben: Projektplanung und -controlling (Leistungen, Termine, Kosten), Projektorganisation, Erarbeitung von Strategien und Maßnahmen zur Erreichung der Zielvorgaben, Führung des Projektteams, Erfüllung interner Erfordernisse (Herbeiführung von Entscheidungen, Projektinformation, etc.), Gestaltung von Kundenbeziehungen, Risikomanagement sowie Projektadministration und Dokumentation. Vgl. Kalusche (2002), S. 309.

<sup>418</sup> Vgl. Bohn/Heinzmann (2002b), S. 251f.

Die drei Handlungsbereiche stellen, unabhängig von der Entwicklungsvariante, zweifellos eine Kernkompetenz des Projektentwicklers dar.<sup>419</sup> Die Erfüllung dieser Aufgaben stellt hohe Anforderungen sowohl an die interdisziplinären Fähigkeiten<sup>420</sup> als auch an die Projektmanagementfähigkeiten des Developers, die nicht mit den klar abgrenzbaren und technisch fokussierten Projektsteuerungsaufgaben unmittelbar vor und während der Bauphase zu verwechseln sind.<sup>421</sup>

Die Managementleistungen des Projektentwicklers bildet den integrierenden Rahmen, innerhalb dessen die fachlichen Entwicklungsleistungen erbracht werden können. Während die zuvor beschrieben drei Handlungsbereiche klar abgrenzbar sind, erscheint eine darüber hinausgehende Detaillierung der Leistungsinhalte als nicht ratsam.<sup>422</sup>

### **3.2.2.1.2 Entwicklungsleistungen**

Zum Entwicklungsmanagement zählen neben den Managementleistungen die fachlichen Entwicklungsleistungen. Hierunter sind im Folgenden spezialisierte, fachbezogene Leistungen zu verstehen, die vom Entwickler als Teil des Entwicklungsteams innerhalb der acht Wertschöpfungsmodule erbracht und die im Gegensatz zu den Managementleistungen im Rahmen des Abschnittes 3.3 detailliert beschrieben werden.

Im Zusammenhang mit der Erbringung der fachlichen Entwicklungsleistungen spielen die Projektmanagementfähigkeiten des Entwicklers eine untergeordnete

---

<sup>419</sup> Vgl. Interview Von Nell, S. 289.

<sup>420</sup> Vgl. Bone-Winkel/Isenhöfer/Hofmann (2004), S. 271f; Schäfer/Conzen (2002b), S. 12.

<sup>421</sup> Professionelles Projektmanagement in der Projektentwicklung ist Voraussetzung zur Minimierung von Entwicklungs-, Ertrags- und Verwertungsrisiko. Vgl. Kyrein (2002), S. 61.

<sup>422</sup> Als (warnendes) Beispiel kann hier das Leistungsbild Nr. 9 des AHO angeführt werden. Unter Anwendung von Ausdrücken wie ‚Wahrnehmen‘, ‚Herbeiführen‘, ‚Mitwirken‘, ‚Veranlassen‘ und ‚Überprüfen‘ wird darin der Versuch unternommen, Projektmanagementinhalte zu verbalisieren. Im Ergebnis entstehen zwischen Auftragnehmer und -geber dadurch oftmals unterschiedliche Leistungsauffassungen, die zu Konflikten führen können. Vgl. Diedrichs et al. (2004a), S. 9-16.

Rolle. Erfolgskritisch sind vielmehr seine fachlichen, konzeptionellen und analytischen Fähigkeiten. Das Projektentwicklungsunternehmen ist vor diesem Hintergrund als Professional Service Firm (vgl. Punkt 2.2.1.3) zu charakterisieren, welches für den Auftraggeber spezifische Problemlösungskompetenz hinsichtlich immobilienökonomischer Aufgaben bereitstellt.<sup>423</sup>

### 3.2.2.2 Ergänzende Leistungen in der Projektentwicklung

Im Rahmen des Management-Handlungsbereiches ‚Organisation und Gesamtkoordination‘ vergibt der Projektentwickler (ggf. in Absprache mit dem Auftraggeber) weitere Leistungen und integriert die externen Akteure ins Entwicklungsteam.<sup>424</sup> Da Beauftragungsumfang und organisatorische Umsetzung in hohem Maße von projektspezifischen Einflussfaktoren abhängen, sind generalisierende Aussagen im Rahmen der Wertschöpfungsmodule mit Hinblick auf die zeitlich orientierten klassischen Phasenmodelle und Organisationsformen jedoch nur begrenzt möglich. Stattdessen ist diesbezüglich auf die konkreten Anwendungsbeispiele in Abschnitt 4.3 zu verweisen.<sup>425</sup>

#### 3.2.2.2.1 Planungsleistungen

Die Gesamtplanungsleistung für ein Projekt setzt sich aus der Objektplanung nach § 15 HOAI und einer Reihe von Fachplanungen<sup>426</sup> zusammen, die innerhalb der neun HOAI-Leistungsphasen erbracht werden. Klassischerweise ist es zusätzlich Pflicht des Objektplaners, die Fachplaner zu koordinieren und in das Planungsteam zu integrieren.<sup>427</sup> In der Praxis setzen sich allerdings zunehmend

<sup>423</sup> Gleichwohl werden eine Reihe kaufmännischer Leistungen, bspw. steuerliche Beratungsleistungen oder finanzmathematische Modellierungen, durch spezialisierte externe Akteure erbracht.

<sup>424</sup> Im Folgenden werden Bauleistungen, obgleich sie zweifellos eine wesentliche und komplexe Leistungskomponente des Projektes darstellen, von der Betrachtung ausgeschlossen. Dies ist damit zu begründen, dass es zwischen Projektentwicklungsleistungen und den Kernleistungen bauausführender Unternehmen nicht zu Abgrenzungsproblemen kommt. Interferenzen entstehen lediglich mit Projektsteuerungsleistungen, da diese von Bauunternehmen während der Bauphase zum Teil in erheblichem Umfang erbracht werden.

<sup>425</sup> Vgl. dazu ähnlich Schriek (2002), S. 30.

<sup>426</sup> Nach der HOAI gehören dazu Leistungen bei der Tragwerksplanung, Leistungen für Bodenmechanik, Erd- und Grundbau, Leistungen der thermischen Bauphysik, Leistungen für Schallschutz und Raumakustik, Leistungen bei der technischen Ausrüstung und vermessungstechnische Leistungen.

<sup>427</sup> Vgl. Bohn/Heinzmann (2002c), S. 252; Schrammel (2003), S. 15.

Modelle durch, bei denen der Architekt bzw. ein Unternehmen als so genannter Generalplaner zusätzlich die Haftung und Gewährleistung der Fachplaner übernehmen.<sup>428</sup>

Eine direkte Zusammenarbeit zwischen Projektentwickler und Planer und demzufolge die Notwendigkeit zum Schnittstellenmanagement wird nachfolgend schwerpunktmäßig in den Modulen Machbarkeitsstudie, Nutzungskonzeption, und Baurechtschaffung, bzw. den HOAI-Phasen 1 bis 4 dargestellt.<sup>429</sup> Die Planungsleistungen während der Projektrealisierung (HOAI-Phasen 5 bis 9) werden nur bei einzelgewerkweiser Vergabe und Ausführung vollständig durch den Architekten erbracht. In der Praxis bevorzugen jedoch insbesondere institutionelle Auftraggeber die Generalunternehmer- bzw. Generalübernehmervergabe, da bei dieser Vergabeform sämtliche Baurisiken auf den Unternehmer übertragen werden. In diesem Fall werden die vom Architekten zu erbringenden Planungsleistungen der HOAI-Phasen 5 bis 9 auf ein Minimum reduziert und stattdessen vom ausführenden Unternehmen erbracht.<sup>430</sup>

### **3.2.2.2 Projektsteuerungsleistungen**

Im Regelfall verfügen Projektentwicklungsunternehmen über die Möglichkeit, technische Leistungen bis zu einem gewissen Grade selbst zu erbringen.<sup>431</sup> Da diese aber nicht als Kernkompetenzen des Entwicklers zu charakterisieren sind, werden oftmals spezialisierte externe Akteure hinzugezogen.

Der Auffassung des AHO, nach der Projektsteuerungsleistungen als Teil des Projektmanagements in sämtlichen Projektphasen zum Einsatz kommen, soll hier nicht gefolgt werden.<sup>432</sup> Stattdessen werden im Folgenden Projektsteuerungsleistungen in einen direkten Zusammenhang mit der Planung und Ausführung des Projektes gestellt. Eine Zusammenarbeit zwischen Projektentwickler

---

<sup>428</sup> Vgl. Kemper (2000), S. 7-11; Lebek (2004), S. 468-470.

<sup>429</sup> Zur Rolle der Architektur in der Projektentwicklung vgl. Becker (2002), S. 721-741.

<sup>430</sup> Vgl. Buysch (2003), S. 30f; Conradi (2002), S. 458; Pfarr (1997), S. 41; Weiss (2002), S. 364.

<sup>431</sup> Abhängig von der Größe und der Aufstellung des Entwicklungsunternehmens reicht die interne technische Leistungsfähigkeit von einem bloßen technischen Grundverständnis auf Seiten des Entwicklers bis hin zu eigener Planungs- und Projektmanagementkompetenz, die ihn bspw. zur Generalübernehmerschaft befähigt.

<sup>432</sup> Es käme zu weitreichenden Überschneidungen mit den Handlungsbereichen des Entwicklungsmanagements.

und Projektsteuerer ergibt sich schwerpunktmäßig in den Leistungsmodulen Baurechtschaffung und Projektrealisierung.<sup>433</sup>

Der Umfang von Projektsteuerungsleistungen ist im hohen Maße abhängig von der gewählten Beauftragungsform zur Vergabe der Bauleistungen sowie der technischen Kompetenz des Bauherrn. Bei der Einzelgewerksvergabe und Beauftragung von Architekten (HOAI Phasen 1-9) wird in der Regel ein externer Projektsteuerer beauftragt, der die Steuerung von Planung und Ausführung, zumeist auf Basis des Leistungsbildes AHO Nr. 9 (vgl. Punkt 3.2.1.1), für den Auftraggeber bzw. Projektentwickler übernimmt. In der Praxis werden auf Auftraggeberseite jedoch zunehmend schlüsselfertige Vergaben bevorzugt.<sup>434</sup>

Auftraggeber greifen hierbei verstärkt auf Unternehmereinsatzformen zurück, bei denen vom ausführenden Unternehmen wesentliche Projektsteuerungsaufgaben übernommen werden, so dass der eventuelle Einsatz externer Projektsteuerungsunternehmen im Einzelfall auf Informations- und Dokumentationsaufgaben reduziert ist.<sup>435</sup>

Allerdings ergeben sich bei der Projektentwicklung als Dienstleistung neue Einsatzformen für Projektsteuerungsunternehmen. So besteht aufgrund der passiven Rolle des Auftraggebers und dessen mitunter beschränkten fachlichen Fähigkeiten Nachfrage nach einer unabhängigen Projektcontrolling-Instanz, die den Auftraggeber fachlich-argumentativ unterstützt.<sup>436</sup>

---

<sup>433</sup> Vgl. Schäfer/Conzen (2002a), S. 3.

<sup>434</sup> Institutionelle Bauherren werden überwiegend aus Gründen der eigenen Risikominimierung keine Fachlosvergabe durchführen. Vgl. Weiss (2002), S. 372.

<sup>435</sup> Als Antwort der Projektsteuerer auf die zunehmende Konkurrenz durch ausführende Unternehmen können die so genannten Construction Management-Modelle verstanden werden. Der Construction Manager wird frühzeitig in das Projekt eingebunden und übernimmt je nach Einsatzform („at agency“ oder „at risk“) als zentraler Vertragspartner des Auftraggebers ganz oder teilweise die Verantwortung für den technischen Projekterfolg. Aufgrund des hohen Anteils koordinativer Leistungen und der zentralen Rolle des Construction Managers käme es bei der Beauftragung der Projektentwicklung als Dienstleistung zu erheblichen Überschneidungen zwischen Projektentwickler und Construction Manager, so dass im Folgenden von einer Kombination der beiden Modelle abgesehen wird. Vgl. dazu ausführlich Bennison/Diederichs (2004), S. 65-88; Eschenbruch (2003), S. 14f; Girmscheid (2004), S. 62-74.

<sup>436</sup> Vgl. dazu ausführlich Brand (2002), S. 188-191; Schofer (2004), S. 46-52.

### 3.2.2.3 Juristische Leistungen

Die juristischen Leistungen in der Projektentwicklung setzen sich aus Leistungen der Vertragsgestaltung und Leistungen des juristischen Projektmanagements zusammen. Während die Erbringung dieser Leistungsbestandteile in der klassischen Projektentwicklung grundsätzlich dem Entwickler überlassen ist, greift im Falle der Projektentwicklung als Dienstleistung das Rechtsberatungsgesetz. Dieses schreibt vor, dass juristische Leistungen für Dritte ausschließlich von Anwälten bzw. Anwaltssozietäten erbracht werden dürfen und limitiert die Erbringung von juristischen Beratungsleistungen durch den Projektentwickler entscheidend.<sup>437</sup> Aufgrund dessen und weil Entwicklungunternehmen in der Regel auch nicht über das juristische Fachwissen verfügen, werden je nach beauftragten Leistungsbestandteilen externe juristische Berater ins Entwicklungsteam integriert.<sup>438</sup>

Die Projektaufgabe Vertragsgestaltung beinhaltet die Mitarbeit bei der Erarbeitung einer vertraglichen Projektstruktur und beim Entwurf, der Verhandlung und dem Abschluss der für die Projektentwicklung erforderlichen Verträge.<sup>439</sup> Da diese unterschiedlichen Verträge in wechselseitigen Abhängigkeiten voneinander stehen und ein komplexes Vertragsnetz bilden, ist eine projektbegleitende Rechtsberatung durch Spezialisten empfehlenswert.

Dieses juristische Projektmanagement ist als ganzheitliche Aufgabe zur Minimierung rechtlicher Probleme im Projekt zu verstehen und beinhaltet die vorausschauende Analyse projektrelevanter Rechtsfragen, die Erarbeitung von Lösungsansätzen und deren Umsetzung in Organisation und Steuerung.<sup>440</sup>

### 3.2.2.4 Spezialisierte Beratungsleistungen

Über die zuvor beschriebenen ergänzenden Leistungen hinausgehend werden

---

<sup>437</sup> Vgl. Eschenbruch/Lederer (1997), S. 35-40; Löchner (2004), S. 493f.

<sup>438</sup> Vgl. Interview Usinger, S. 290. Vgl. zur Rolle von Anwälten im Projektentwicklungsteam auch Probst (2006), S. 555-560.

<sup>439</sup> Für einen Überblick der wesentlichen Vertragsbeziehungen in der Projektentwicklung vgl. Conradi/Wiemann (2002), S. 427-429.

<sup>440</sup> Vgl. Eschenbruch/Lederer (1997), S. 17-39; Kapellmann (1997), S. 5-16; Löchner (2004), S. 494f.

in Abhängigkeit von den Anforderungen des spezifischen Projektes weitere Leistungen, im Folgenden als ‚Spezialisierte Beratungsleistungen‘ bezeichnet, am Markt nachgefragt und die externen Akteure temporär in das Entwicklungsteam integriert. Hierzu gehören u. a.:

- Gutachten von spezialisierten Markt- und Standortanalysten (bspw. für Handelsimmobilien),
- technische Due Diligence-Leistungen (Gutachten über Altlasten auf dem Grundstück bzw. im Gebäude, Gutachten über den Zustand der Bausubstanz von Bestandsgebäuden, Gutachten über den Genehmigungsstand der Bauten, Brandschutzgutachten, etc.),
- steuerliche Beratungsleistungen (zur Identifikation der optimalen steuerlichen Strukturierung des Projektes hinsichtlich Immobilien-, Unternehmens- und Gesellschaftersteuern),
- stadtplanerische Gutachten (im Rahmen der Baurechtschaffung),
- konzeptionelle und wirtschaftliche Beratungsleistungen (bspw. für Handels-, Freizeit- und Hotelimmobilien),
- Beratungsleistungen zur organisatorischen Flächen- und Gebäudeplanung,
- Vertriebsleistungen zur Vermietung,
- Bewertungsleistungen von Immobiliengutachtern,
- Facilities Management-Beratungsleistungen,
- Public Relations Beratungsleistungen,
- politische Beratungsleistungen bzw. Lobbying und
- ökologische Beratungsleistungen.

### **3.3 Modulares Leistungsspektrum für die Projektentwicklung als Dienstleistung**

Unter Anwendung des zuvor in Punkt 3.2.2 hergeleiteten Ansatzes sollen im Folgenden die einzelnen Leistungsbestandteile der Projektentwicklung erfasst und beschrieben werden. Hierzu wird eine idealtypische, umfassende Projektentwicklung zu Grunde gelegt, in deren Rahmen die Entwicklungsleistungen als Bestandteil des Entwicklungsmanagements sowie die Integration ergänzender

Leistungen gemäß des Leistungsverständnisses dieser Arbeit adressiert werden können.<sup>441</sup>

Explizit ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass die nachfolgenden Ausführungen die Ebene der Servicearchitektur (vgl. Punkt 2.2.2.3) betreffen und somit das volle ‚Leistungsspektrum‘ der Projektentwicklung wiedergeben sollen. Der Einsatz ausgewählter Module bzw. deren Teilleistungen wird zum einen zielgruppenspezifisch in Punkt 4.1.2 und zum anderen auftraggeber- bzw. problemspezifisch in Abschnitt 4.3 behandelt.<sup>442</sup>

Zur Darstellung des Leistungsspektrums werden im Folgenden zunächst die Elemente der Leistungsmodule jeweils inhaltlich beschrieben und anschließend die Kernleistungen aufgezählt.<sup>443</sup>

Weil sich die Inhalte der drei Handlungsbereiche (Managementleistungen) von Modul zu Modul nur geringfügig unterscheiden, wird auf eine modulspezifische, repetitive Darstellung dieser Leistungsbestandteile verzichtet. Anzumerken ist jedoch, dass die in Punkt 3.2.2.1.1 dargestellten Handlungsbereiche ‚Organisation und Gesamtkoordination‘, ‚Bauherreninformation und Entscheidungsvorbereitung‘ sowie ‚Bauherrenvertretung und Entscheidungsumsetzung‘ in sämtlichen Modulen durch den beauftragten Projektentwickler zu erbringen sind.<sup>444</sup>

Der Schwerpunkt wird im Folgenden auf die originären, fachbezogenen Leistungen des Projektentwicklers gelegt und darüber hinaus dargestellt, welche ergänzenden Leistungen modulspezifisch zu integrieren sind und welche Inter-

---

<sup>441</sup> Dabei wird gemäß Punkt 3.1.1 davon ausgegangen, dass die Projektentwicklung als Dienstleistung für ein bestehendes Grundstück bzw. Objekt des Auftraggebers zu erbringen ist.

<sup>442</sup> Vgl. zum grundsätzlichen Vorgehen bei der Modularisierung im Rahmen dieser Arbeit Punkt 2.2.2.3.

<sup>443</sup> Eine leistungsbildtypische, sequentielle Aufzählung der einzelnen Projektentwicklungsinhalte, wie sie beispielsweise im Rahmen des Heftes Nr. 19 der Schriftenreihe des AHO vorgenommen wird, ist im Rahmen der Zielsetzung dieser Arbeit als unzureichend zu beurteilen. Vgl. Diederichs (2004b), S. 9-29.

<sup>444</sup> So kann beispielsweise vertraglich als Präambel vereinbart werden, dass der Auftraggeber sich dazu verpflichtet, sämtliche fachlichen Leistungen im Sinne der Projektziele bestmöglich zu organisieren, zu koordinieren, den Auftraggeber zu informieren und die Entscheidungen umzusetzen. Vgl. Interview Von Nell, S. 289.

dependenzen zwischen Modulen und Elementen in zeitlicher und funktionaler Hinsicht bestehen.<sup>445</sup>

Als Orientierungsrahmen für die nachfolgenden Ausführungen soll die Abbildung 41 herangezogen werden. Hier sind die Leistungsmodule unter Berücksichtigung ihres zeitlichen Bezuges im Projektablauf (Balkendarstellung) sowie unter Berücksichtigung ihrer jeweiligen Teilleistungen (Elemente) dargestellt.

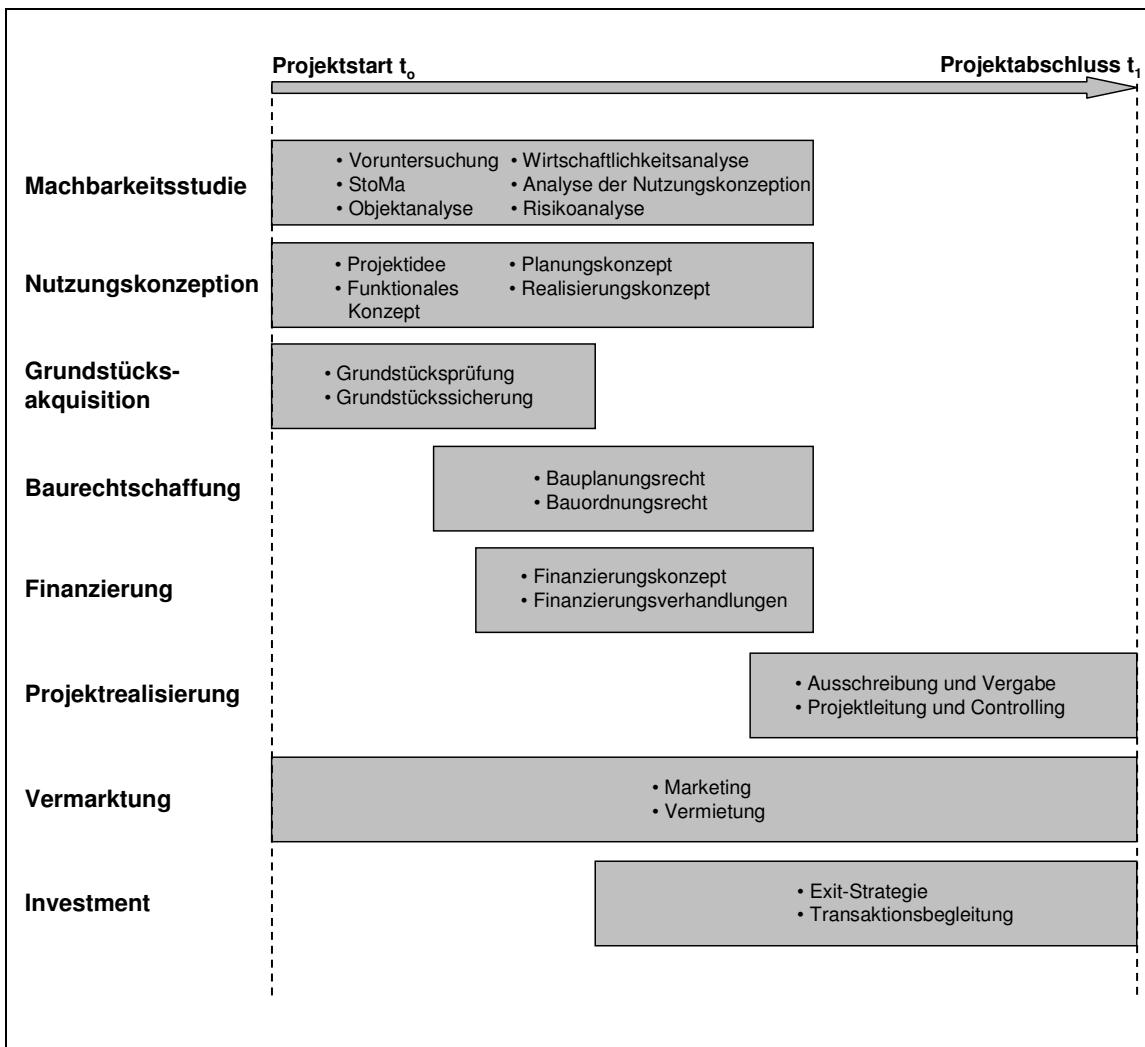


Abbildung 41: Übersicht der Wertschöpfungsmodule für die Projektentwicklung als Dienstleistung<sup>446</sup>

<sup>445</sup> Die Interdependenzen zwischen Modulen und deren Elementen werden in den folgenden Punkten des Abschnittes mit Hilfe von Pfeildarstellungen aufgezeigt. Weil die Zeitpunkte zur Erbringung von Teilleistungen (Elemente) in hohem Maße vom spezifischen Projekt abhängen, werden hierzu keine über die in Abbildung 41 hinausgehenden Einordnungen getroffen.

<sup>446</sup> Eigene Darstellung.

### 3.3.1 Machbarkeitsstudie

Die Elemente des Leistungsmoduls Machbarkeitsstudie<sup>447</sup> erfüllen bei der Projektentwicklung als Dienstleistung zwei Funktionen. Zum einen bilden die Analysen den Ausgangspunkt zur Formulierung einer tragfähigen Projektidee,<sup>448</sup> zum anderen dienen sie der fortlaufenden Überprüfung und Anpassung der auf Basis der Projektidee zu entwickelnden Nutzungskonzeption (vgl. dazu Punkt 3.3.2) in Bezug auf die Realisierungsfähigkeit.

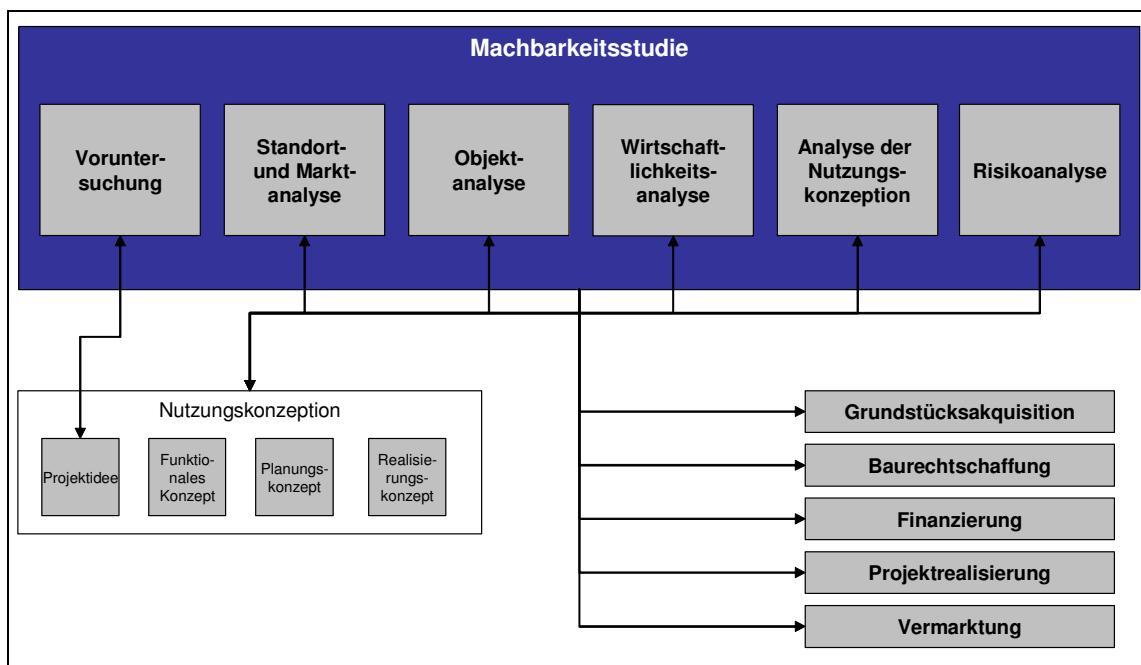


Abbildung 42: Elemente des Moduls Machbarkeitsstudie<sup>449</sup>

Zwischen den Teilleistungen der Module Machbarkeitsstudie und Nutzungskonzeption bestehend daher enge Interdependenzen (vgl. Abbildung 42), auf die im Folgenden an geeigneter Stelle eingegangen wird.<sup>450</sup> Des Weiteren sind die Ergebnisse der Machbarkeitsstudie als Input für die Module Grundstücksakqui-

<sup>447</sup> Die Machbarkeitsstudie wird häufig auch als ‚Feasibility Analysis‘ oder ‚Feasibility Study‘ bezeichnet.

<sup>448</sup> Die Tragfähigkeit der Projektidee besteht im Sinne der Machbarkeitsstudie nicht nur darin, der wirtschaftliche Zielsetzung des Auftraggebers zu genügen, das Projekt muss darüber hinaus den Zielen der potentiellen Nutzer, der Öffentlichkeit und den genehmigenden Behörden Rechnung tragen. Vgl. Bone-Winkel/Isenhöfer/Hofmann (2004), S. 247.

<sup>449</sup> Eigene Darstellung.

<sup>450</sup> Bestandteil der Machbarkeitsanalyse ist auch die Bewertung des Nutzungskonzeptes und die Prüfung der anderen Module auf Machbarkeit, bspw. bzgl. Finanzierung, Baurecht oder Vermarktung. Die Module Machbarkeitsanalyse und Nutzungskonzept verlaufen parallel und bedingen sich gegenseitig.

sition, Baurechtschaffung, Finanzierung, Projektrealisierung sowie Vermarktung aufzufassen.

### 3.3.1.1 Voruntersuchung

Die Voruntersuchung bildet den Ausgangspunkt der Projektentwicklung als Dienstleistung und wird für den Auftraggeber in der Regel auf Akquisitionsbasis erbracht (vgl. zur Auftragsakquisition ausführlich Punkt 4.2.1). Das Modul beinhaltet grundlegende Leistungen sowohl hinsichtlich der Analyse des Status Quo als auch zur Analyse von Nutzungsvorschlägen. Ziel der Voruntersuchung ist es, die grundsätzliche Machbarkeit der Projektentwicklungsmaßnahmen festzustellen und dem Auftraggeber somit eine Entscheidungsgrundlage an die Hand zu geben. Hierzu sind u. a. die folgenden Leistungen zu erbringen:

- Beschreibung der Grundstücks- und Objektsituation,
- Einschätzung der Markt- und Wettbewerbssituation,
- Beschreibung und Beurteilung von Entwicklungsvarianten des Objektes (evtl. unter Prüfung auf Bestandssanierung und Neubau),
- Durchführen einer ersten groben Kostenermittlung und Developmentkalkulation.

Die Durchführung der Voruntersuchung kann vom Projektentwickler in der Regel alleine erbracht werden. Lediglich in Ausnahmefällen sind externe Akteure zu beauftragen.

### 3.3.1.2 Standort- und Marktanalyse

Die Leistungen der Standort- und Marktanalyse (StoMa) beinhalten eine „objektive, methodisch aufgebaute, fachlich fundierte Untersuchung der wesentlichen Rahmenbedingungen“<sup>451</sup> eines Immobilienprojektes mit dem Ziel, die optimale Nutzungsmöglichkeit für das Objekt des Auftraggebers zu finden und eine gesicherte Investitionsentscheidung treffen zu können.

Abbildung 43 zeigt den groben Aufbau der StoMa und verdeutlicht, dass die beiden Analysebestandteile in einem engen Zusammenhang stehen.

---

<sup>451</sup> Muncke/Dziomba/Walther (2002), S. 133.

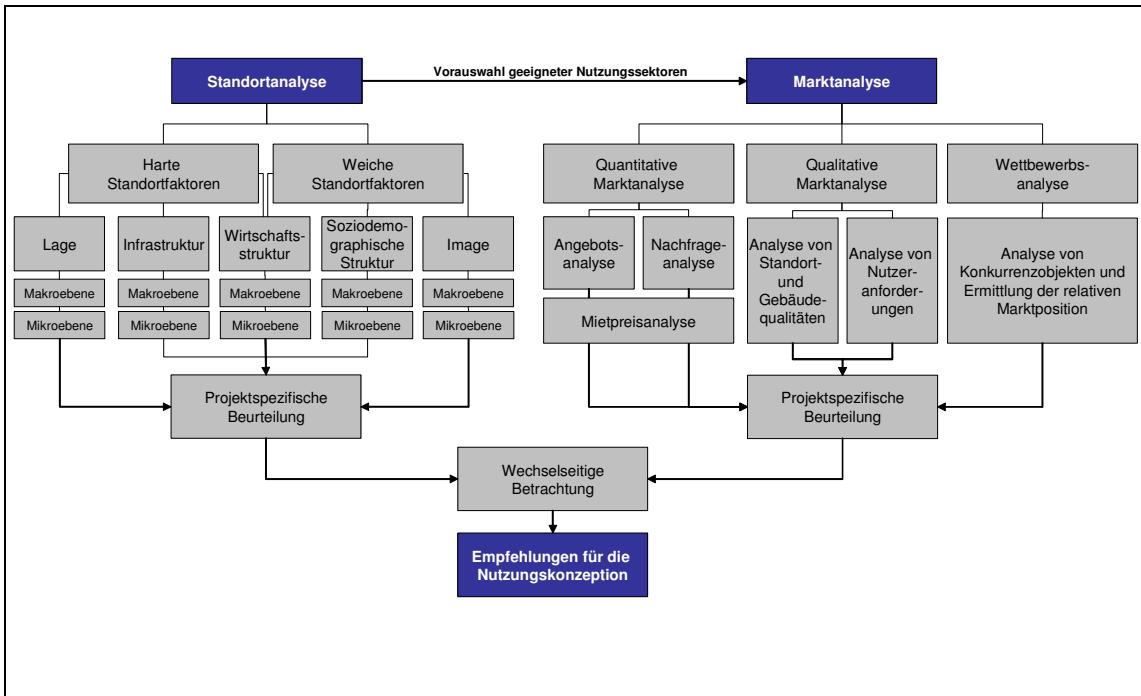


Abbildung 43: Inhalte der Standort- und Marktanalyse<sup>452</sup>

Zur Durchführung der Standortanalyse wird eine Unterscheidung in für die Untersuchung relevante harte und weiche Standortfaktoren vorgenommen.<sup>453</sup> Diese werden anschließend sowohl auf Ebene des großräumigen Verflechtungsgebietes (Makrostandort) als auch im direkten Umfeld, dem ‚Genius Loci‘ des Objektes (Mikrostandort) erhoben, analysiert und unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Marktanalyse beurteilt. Die Marktanalyse setzt sich aus der quantitativen Marktanalyse, der qualitativen Marktanalyse und der Wettbewerbsanalyse zusammen.<sup>454</sup>

- Die Durchführung der quantitativen Marktanalyse beinhaltet die Erhebung und Untersuchung des bestehenden und geplanten Flächenangebotes (Angebotsanalyse), der aktuellen und zu erwartenden Flächennachfrage (Nachfrageanalyse) und darauf basierend die Schlussfolgerung über aktuelle und zukünftige Miet- bzw. Kauf- und Verkaufspreise für das projektierte Objekt.<sup>455</sup>

<sup>452</sup> Eigene Darstellung

<sup>453</sup> Zur Diskussion von Standortfaktoren und deren Systematisierung vgl. Ertle-Straub (2003), S. 23-36, 157-179.

<sup>454</sup> Für einen Überblick vgl. Carn et al. (1988), S. 1-13; Leishman (2003), S. 16-33.

<sup>455</sup> Vgl. zu einer detaillierten Darstellung der quantitativen Marktanalyse Carn et al. (1988), S. 235-289.

- Im Fokus der qualitativen Marktanalyse stehen die Aspekte Standort- und Gebäudequalität. Somit wird untersucht, wo die am Markt angebotenen Flächen angesiedelt sind und wie sie im Hinblick auf Funktionalität, Größe, Effizient, etc. konzipiert sind. Darüber hinaus werden Nutzerbefragungen mit dem Ziel durchgeführt, ein spezifisches Anforderungsprofil als Basis für das Nutzungskonzept respektive dessen Analyse zu erhalten.<sup>456</sup>
- Eine Wettbewerbsanalyse dient der Bestimmung der relativen Marktposition der projektierten Immobilie im Wettbewerb. Hierzu sind auf Basis der qualitativen und quantitativen Marktanalyse zunächst die wesentlichen Konkurrenzobjekte zu identifizieren. Daran anschließend sind geeignete Vergleichskriterien (Benchmarks) festzulegen, auf deren Basis die Untersuchung und schlussendlich die Bewertung der projektierten Immobilie erfolgen kann.<sup>457</sup>

Die Durchführung der StoMa stellt eine Kernkompetenz von Projektentwicklern dar. Jedoch können für besondere Problemstellungen spezialisierte Beratungsunternehmen hinzugezogen werden, die einen sektoralen Schwerpunkt (z.B. auf Einzelhandel, Freizeit oder Büro), einen regionalen Schwerpunkt oder einen quantitativen Schwerpunkt (eigene Primärdaten) aufweisen. Auf Auftraggeberseite kann auch der Wunsch bestehen, die gesamte StoMa als externes Gutachten durch ein Standortberatungsunternehmen durchführen zu lassen und damit Objektivität bei der Beurteilung des Projektes zu gewährleisten.

Inhalt und Detaillierungsgrad der Standort- und Marktanalyse sind in hohem Maße abhängig von den detailliert zu untersuchenden Nutzungsarten am Standort und weiteren projektspezifischen Faktoren und können folglich nicht verallgemeinert werden.<sup>458</sup>

---

<sup>456</sup> Vgl. zu einer Darstellung der qualitativen Marktanalyse Isenhofer/Väth/Hofmann (2004), S. 442f.

<sup>457</sup> Vgl. Bone-Winkel/Isenhofer/Hofmann (2004), S. 251f. Die Wettbewerbsanalyse hat insbesondere für Handelsimmobilien eine hohe Bedeutung.

<sup>458</sup> Vgl. dazu Muncke/Dziomba/Walther (2002), S. 137.

### 3.3.1.3 Objektanalyse

Der Inhalt der Objektanalyse besteht darin, in enger Verzahnung mit der Nutzungskonzeption eine Prüfung und Analyse von Faktoren durchzuführen, die in direktem Zusammenhang mit dem Grundstück bzw. dem Bestandsgebäude des Auftraggebers stehen.

Während bei der StoMa die Analyse auf Ebene des Makro- und Mikrostandortes aus einer primär wirtschaftlichen Perspektive erfolgt, sind bei der Objektanalyse gleichermaßen technische und rechtlich-wirtschaftliche Untersuchungen durchzuführen. Das Vorgehen entspricht dabei weitgehend dem Due Diligence-Verfahren beim Erwerb von Bestandsgebäuden als Investitionsobjekte, findet jedoch auf einem wesentlich höheren Detaillierungsgrad statt.<sup>459</sup>

Zur Durchführung der Analyse ist es zunächst Aufgabe des Projektentwicklers, eine Bestandsaufnahme durchzuführen. Hierzu gehört im Einzelnen die

- Ermittlung der Grundstücksdaten, (Klärung der Eigentumsverhältnisse, Grundbucheinsicht und -auszüge),
- Ermittlung der Erschließungsdaten (Anschlusskennwerte, Anfrage bei den Leitungsträgern, etc.),
- Einholen und Zusammenstellen aller notwendigen Bestandsunterlagen (Objekt- und Bestandspläne, Prüfstatik, Verträge, vorliegende Gutachten, etc.),
- Erstellung einer Mieterübersicht.

Daran anschließend kann die eigentliche Analyse durchgeführt werden, die sich für den technischen Teil aus den folgenden Leistungen zusammensetzt:

- Zustandsanalyse des Grundstücks (Zuschnitt, Topographie, Baugrundbeschaffenheit, Kontaminationen, etc.),
- Analyse der Erschließung (Erschließungsbeiträge, Restriktionen, etc.),
- Analyse des Bestandsgebäudes (Gebäudestruktur und Bauqualität),

---

<sup>459</sup> Vgl. für das Vorgehen bei der Due Diligence ausführlich Kimmich (2002), S. 208-221; Niehaus (2002b), S. 132-136.

- Überprüfung der nutzungstechnischen Anforderungen des Standortes bzw. des Objektes und Abgleich mit der Nutzungskonzeption.

Die rechtlich-wirtschaftliche Analyse des Objektes beinhaltet die folgenden Teilleistungen:

- Überprüfung von Dienstbarkeiten, Baulisten, Eigentumsverhältnissen, Nachbarrechten und sonstiger Rechte Dritter (Grenzabstandsvereinbarungen, Belastungen durch Kreditinstitute, etc.),
- Überprüfung des für die vorgesehene Nutzung erforderlichen Bauplanungsrechts und der Erschließung durch Führung von Gesprächen mit zuständigen Behörden,
- Analyse der Nutzerstruktur und Überprüfung von Mietverhältnissen,
- Überprüfung eventueller Entmietungs-/Verlegungsproblematik,
- Vorbereitung der rechtlich-steuerlichen Analyse des Objektes/Grundstücks,<sup>460</sup>
- Auswahl und Beauftragung der externen Akteure.

Für die Durchführung der Objektanalyse ist eine Reihe von externen Akteuren ins Entwicklungsteam zu integrieren. Im technischen Bereich sind externe Baugrundgutachten sowie Gutachten über Altlasten zu erbringen. Im Falle eines existierenden Bestandsgebäudes sind darüber hinaus Gutachten über Gebäudestruktur, Schadstoffbelastung und Bauqualität zu beauftragen. Es empfiehlt sich, die Gutachten für die Bestandsgebäude durch das im Rahmen des Nutzungskonzeptes beauftragte Planungsbüro durchführen zu lassen, sofern dieses bereits feststeht und es über die nötigen Kompetenzen verfügt.<sup>461</sup> Darüber hinaus setzen sämtliche Elemente der rechtlich-wirtschaftlichen Analyse die Integration von juristischer Beratung ins Entwicklungsteam voraus. Diese kann

---

<sup>460</sup> Die steuerliche Analyse des Objektes besteht aus einer Erhebung des steuerlichen Status Quo und der potentiellen Risiken/Gefahren steuerlicher Natur für den Auftraggeber durch die Projektentwicklung.

<sup>461</sup> Unter Gutachten sind hierbei nicht bloße schriftliche Ergebnisberichte zu verstehen. Vielmehr sind die beauftragten Unternehmen ins Entwicklungsteam derart einzubinden, dass sie aktiven Input insbesondere in Bezug auf das Nutzungskonzept liefern.

entweder auf der Basis von einzelnen Modulen nachgefragt, oder durch ein parallel zum Projektentwickler beauftragtes juristisches Projektmanagement erbracht werden.<sup>462</sup> Die steuerlichen Analyseleistungen sind vollständig von spezialisierten externen Beratern zu erbringen.

### 3.3.1.4 Wirtschaftlichkeitsanalyse

Als Teil der Machbarkeitsstudie ist vom Projektentwickler eine detaillierte Wirtschaftlichkeitsanalyse anzufertigen. Diese dient der Darstellung der wirtschaftlichen Machbarkeit des Nutzungskonzeptes unter Berücksichtigung der quantifizierten Ergebnisse der Teilanalysen (StoMa, Objektanalyse und Analyse der Nutzungskonzeption) und weist drei Teifunktionen auf.

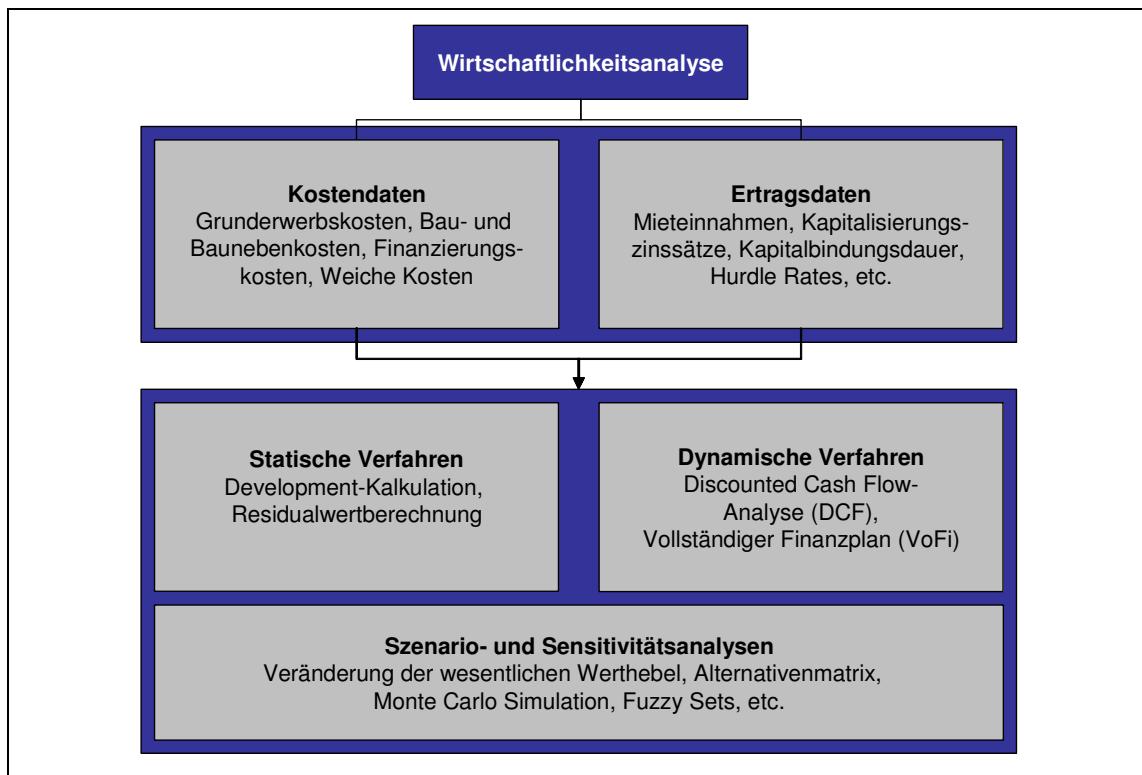


Abbildung 44: Inhalte der Wirtschaftlichkeitsanalyse<sup>463</sup>

Zum ersten dient sie dem Auftraggeber als Grundlage für die Realisierungentscheidung, zum zweiten fungiert sie als Controllinginstrument dergestalt, dass

<sup>462</sup> Ob juristische Leistungen selektiv an externe Akteure vergeben werden oder ob eine pauschale Beauftragung des juristischen Projektmanagements erfolgt, hängt vom spezifischen Projekt ab.

<sup>463</sup> Eigene Darstellung.

sie kontinuierlich um die im Rahmen der fortlaufenden Projektentwicklung konkretisierten Daten (Kosten und Erlöse) ergänzt wird und somit den aktuellen Status widerspiegelt und zum dritten beinhaltet sie eine Sensitivitätsanalyse und dient somit als Instrument der Risikoanalyse. Die Elemente der Wirtschaftlichkeitsanalyse lassen sich wie in Abbildung 44 dargestellt zu zwei Blöcken zusammenfassen.

Den Ausgangspunkt der Wirtschaftlichkeitsanalyse bildet die Ermittlung der Input-Faktoren in Form von Kosten- und Ertragsdaten. Die Kostenbestandteile sind dabei:

- Die angesetzten Grunderwerbskosten basieren auf dem Marktwert des Bestandsgrundstücks und den Bruttokaufpreisen etwaiger Arrondierungsgrundstücke,
- die Werte der Bau- und Baunebenkosten basieren auf der im Rahmen des Nutzungskonzeptes durchgeführten Kostenschätzung bzw. -ermittlung der Planer nach DIN 276,
- die Finanzierungskosten ergeben sich aus dem Modul Projektfinanzierung bzw. der geforderten EK-Verzinsung des Auftraggebers und
- die so genannten weichen Kosten beinhalten die Kosten für den Projektentwickler, weitere Dienstleister und eine Position für Unvorhersehbares.

Ebenfalls als Input für die Kalkulation sind die Ertragsdaten, insbesondere die wesentlichen Exit-Annahmen, festzulegen. Hierzu gehören:

- Prognose der Mieteinnahmen (Jahresreinertrag),
- Bestimmung der Kapitalisierungszinssätze (Einstandsfaktor, Verkaufsfaktor, Diskontierungszinssätze DCF und VoFi-Zinssätze),
- Festlegung der Kapitalbindungsduauer (Projektlafzeit, Exits),
- Hurdle Rates des Auftraggebers (angestrebter Trading Profit, angestrebte EK-Verzinsung).

Auf Basis des Kosten- und Ertragsrahmens sind in einem nächsten Schritt die eigentlichen Kalkulationen durchzuführen. Die Development-Kalkulation ist eine statische Investitionsrechnung und dient der Ermittlung des Projektentwicklungsgewinns (als Saldo aus Verkaufspreis und Kosten, entweder als dimensi-

onsloser Trading Profit oder bezogen auf das Eigenkapital des Auftraggebers). Verbleibt das Objekt im Bestand des Auftraggebers, wird stattdessen eine statische Rendite als Quotient von Jahresreinertrag und Projektkosten ermittelt. Zur Durchführung einer Development-Kalkulation gehören die folgenden Leistungen:

- Erstellen einer Ur-Development-Kalkulation und kontinuierliche Fortschreibung,
- Szenarioanalysen der Development-Kalkulation (Erstellen von Varianten der Development-Kalkulation unter Veränderung der Umweltzustände/Werthebel),
- Sensitivitätsanalysen (Ermittlung der kritischen Werte auf Basis einer Alternativenmatrix).<sup>464</sup>

Obgleich die Development-Kalkulation das wesentliche Instrument zur Beurteilung der Machbarkeit darstellt, verlangen institutionelle Auftraggeber darüber hinausgehende Wirtschaftlichkeitsanalysen, die dem mitunter beabsichtigten langfristigen Engagement Rechnung tragen und des Weiteren auftraggeber-spezifische Faktoren wie Abschreibungen, Inflation, Instandhaltungsaufwendungen, Nachvermietungskosten, Finanzierungskosten, Steuern, etc. explizit berücksichtigen. Hierzu sind vom Projektentwickler dynamische Investitionsverfahren durchzuführen:

- Durchführung einer Discounted Cash-Flow Analyse (unter Integration der auftraggeberspezifischen Faktoren) und/oder
- Durchführung einer Investitionsrechnung auf VoFi-Basis (unter Integration der auftraggeberspezifischen Faktoren) sowie
- Szenarioanalysen (Berechnung von Varianten unter Veränderung wesentlicher Parameter).

Inhalt und Umfang der Wirtschaftlichkeitsanalyse hängen in hohem Maße von der Zielsetzung des Auftraggebers und projektspezifischen Faktoren ab und

---

<sup>464</sup> Für die Durchführung einer Development Kalkulation und die Ermittlung des Kosten- und Ertragsrahmens vgl. beispielhaft Bone-Winkel/Isenhöfer/Hofmann (2004), S. 281-295.

lassen sich folglich nicht verallgemeinern. Die Wirtschaftlichkeitsanalyse stellt eine Kernkompetenz des Projektentwicklers dar, zu deren Durchführung nur in Ausnahmefällen temporär externe Spezialisten hinzuzuziehen sind. Dabei handelt es sich zum einen um spezialisierte Beratungsleistungen hinsichtlich der auftraggeberspezifischen Modellierung der Wirtschaftlichkeitsanalyse (DCF oder VoFi), zum anderen um Beratungsleistungen hinsichtlich auftraggeberspezifischer steuerlicher Faktoren.<sup>465</sup>

### 3.3.1.5 Analyse der Nutzungskonzeption

Wesentlicher Erfolgsfaktor für die Projektentwicklung ist die Analyse der Nutzungskonzeption parallel zu deren Entwicklung (vgl. Punkt 3.3.2). Hierbei sind sämtliche Elemente kontinuierlich auf die Erfüllung der Projektziele des Auftraggebers und weiterer Anspruchsgruppen zu bewerten und gegebenenfalls anzupassen. Hier sind neben den Trägern öffentlicher Belange, der Öffentlichkeit sowie Finanzierungsinstituten insbesondere die zukünftigen Nutzer zu nennen. Deren Bedürfnisse sind zu analysieren und die Nutzungskonzeptionen kritisch dahingehend zu überprüfen, ob sie den Nutzeranforderungen Rechnung tragen.

Hierzu sind vom Projektentwickler die folgenden Leistungen zu erbringen:

- Allgemeine Bewertung der Nutzungskonzept-Varianten,
- Identifizierung und Korrektur funktioneller Defizite (bspw. Prüfung auf unzureichende Datenverkabelungen, Beleuchtungen, Kühlung, verwendete Materialien, etc.),
- Identifizierung und Korrektur konzeptioneller Planungsdefizite (bspw. Erschließungswege, Gebäudeausrichtung, Gebäudetiefen, Raumhöhen, etc.),
- Identifizierung und Korrektur realisierungsbezogener Planungsdefizite (bspw. Gründungsproblematiken, Baustellenerschließung, Berücksichtigung von Einflüssen der Jahreszeiten, etc.),

---

<sup>465</sup> Vgl. ausführlich zur Wirtschaftlichkeitsanalyse, Ropeter (1997); Schulte/Allendorf/Ropeter-Ahlers et al. (2004), S. 640-673.

- Überprüfung rechtlich relevanter Verfahrensschritte des Projekts (bspw. grundsätzliche Genehmigungsfähigkeit),
- Abstimmungsgespräche mit den Trägern öffentlicher Belange und Berücksichtigung deren Vorgaben im Konzept (bspw. Einhaltung von Baufluchtlinien, Einbeziehung des öffentlichen Straßenraumes, architektonische Anpassungen, Anpassungen der Erschließung, Naturschutzaspekte, etc.).

Grundsätzlich sollte bei der Analyse der Nutzungskonzeption die Einschätzung externer Akteure aus den Bereichen Facilities Management, Ausführung und Vermarktung eingeholt werden. Insbesondere bei Handels-, Hotel- oder Sonderimmobilien empfiehlt es sich darüber hinaus, externe Spezialisten mit der Erbringung von Beratungsleistungen im Sinne der Optimierung des Nutzungs-konzeptes zu beauftragen.<sup>466</sup>

### 3.3.1.6 Risikoanalyse

Das Ziel der Risikoanalyse besteht darin, aufbauend auf den Ergebnissen der übrigen Teilanalysen eine Quantifizierung sowohl der beeinflussbaren als auch der außerhalb des Einflusses liegenden Risikoaspekte und Chancen („Upside“ und „Downside“ des Projektes) vorzunehmen, dem Auftraggeber die einzusetzenden Maßnahmen des Risikomanagements im Rahmen der Module der Projektentwicklung<sup>467</sup> aufzuzeigen und darauf aufbauend eine Entscheidungsbasis für den Auftraggeber zu entwickeln. Hierzu sind im Einzelnen die folgenden Leistungen zu erbringen:

- Identifikation und Beurteilung von Risiken und Chancen für den Auftraggeber,
- Aufzeigen und Bewertung der für eine erfolgreiche Projektrealisierung notwendigen Maßnahmen zur Risikominimierung (bspw. Entmietung, Baurecht, Nachbarzustimmung, Altlastenproblematik, Vorvermietung, Flexibilität, Dritt-verwendungsfähigkeit, Versicherungen, GU-Vergabe, etc.),

---

<sup>466</sup> Vgl. Bone-Winkel/Isenhöfer/Hofmann (2004), S. 249-251.

<sup>467</sup> Vgl. zu Maßnahmen des Risiko-Managements in der Projektentwicklung ausführlich Bone-Winkel/Isenhöfer/Hofmann (2004), S. 252-258; Wiedenmann (2005), S. 21-25; Zoller/Wilhelm (2002), S. 111-118.

- Durchführung einer quantitativen und qualitativen Risikoanalyse und Zusammenfassung des Gesamtergebnisses,
- abschließende Bewertung des Projektes und Präsentation (Erläuterung/Aufbereitung für den Auftraggeber).

### 3.3.2 Nutzungskonzeption

Das Leistungsmodul Nutzungskonzeption umfasst die Elemente Projektidee, funktionales Konzept, Planungskonzept sowie Realisierungskonzept und ist eng mit der Machbarkeitsstudie und deren Analyseergebnissen verzahnt, dargestellt in Abbildung 45.

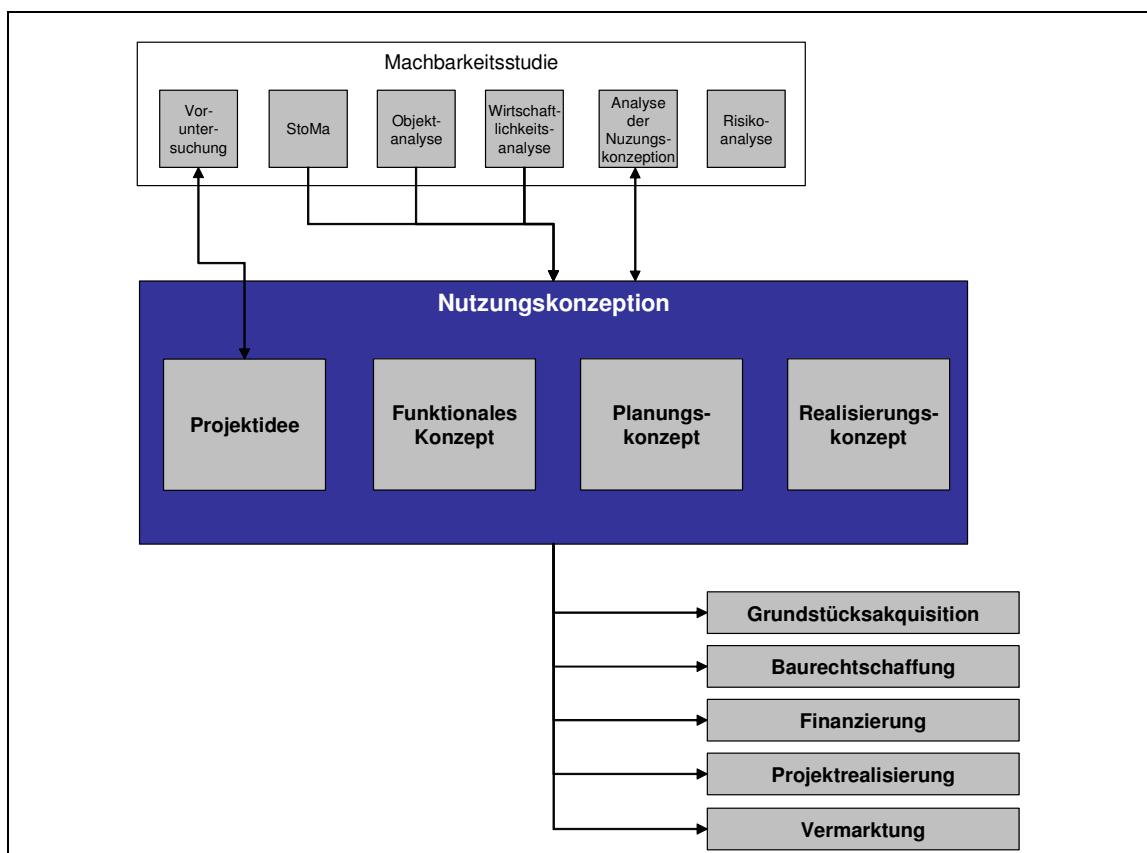


Abbildung 45: Elemente des Moduls Nutzungskonzeption<sup>468</sup>

Darüber hinaus bestehen Wechselwirkungen mit dem Modul Grundstücksakquisition (ggf. durchzuführende Arrondierungsmaßnahmen), dem Modul Baurechtschaffung (Genehmigungsplanung für die Erteilung der Baugenehmi-

<sup>468</sup> Eigene Darstellung.

gung), dem Modul Projektrealisierung und der Vermarktung. Im Rahmen der Nutzungskonzeption werden über die rein konzeptionellen Bestandteile hinausgehend Maßnahmen operativ umgesetzt und somit das Projekt vorangetrieben. Inhalt des Nutzungskonzeptes ist die Transformation der noch grob umrissenen Projektidee in ein Konzept, dass sowohl den standort- und marktseitigen Anforderungen als auch den Projekt- und Planungszielen des Auftraggebers Rechnung trägt und als Grundlage der Baurechtschaffung und der Projektrealisierung fungiert. Hierzu sind die Planungs- und Projektziele des Auftraggebers zu erheben und in das Nutzungskonzept zu integrieren.<sup>469</sup> Zu nennen sind hier:

- Budget und Renditeanforderungen,
- Planungskennwerte,
- Analyse des quantitativen und qualitativen Raum- und Flächenbedarfs (bei Eigennutzung des Auftraggebers),
- zeitliche Vorgaben des Auftraggebers (Baubeginn und Fertigstellung).

### 3.3.2.1 Projektidee

Die Ideengenerierung bei der Projektentwicklung als Dienstleistung beinhaltet die „frühzeitige Entwicklung einer marktgängigen Nutzungskonzeption“<sup>470</sup> für das Objekt des Auftraggebers. Nach *Von Nell/Emenlauer* basiert eine Projektidee zum einen auf analytisch erhobenen Fakten, zum anderen auf der Fähigkeit des Projektentwicklers zu Kreativität und visionärem Denken.<sup>471</sup>

Auf Ebene der Fakten ist neben der Berücksichtigung der projektbezogenen Ergebnisse der Machbarkeitsstudie (insbesondere Voruntersuchung) vor allem das Wissen des Projektentwicklers hinsichtlich aktueller Trends, Nutzeranforderungen und Immobilienzyklus als erfolgskritisch zu beurteilen. Die Integration der Ebene von Inspiration und Visionen und damit die Generierung einer ein-

<sup>469</sup> Die konkreten Vorgaben können in Abhängigkeit vom Auftraggeber und Beauftragungsumfang von bloßen Kennzahlen bis hin zu detaillierten Planungsvorgaben, insbesondere bei ganz- oder teilweiser Eigennutzung durch den Auftraggeber, reichen.

<sup>470</sup> Von Nell/Emenlauer (2002), S. 116.

<sup>471</sup> Vgl. Von Nell/Emenlauer (2002), S. 118.

zigartigen Projektidee ist jedoch letztendlich eine Frage des Projektentwickler-Talents.<sup>472</sup>

Zur Ideengenerierung können ergänzend Workshops veranstaltet werden oder Kreativitätstechniken (Brainstorming, Morphologischer Kasten, etc.) zur Anwendung kommen. Im Falle der Projektentwicklung als Dienstleistung ist für die Formulierung einer Projektidee jedoch davon auszugehen, dass der visionäre Anteil zu Gunsten des analytischen Anteils in den Hintergrund tritt und ggf. die konzeptionellen Vorgaben des Auftraggebers bzw. dessen standortbezogene Zielvorstellungen zu berücksichtigen sind.<sup>473</sup>

### 3.3.2.2 Funktionales Konzept

Das funktionale Konzept wird vom Projektentwickler unter Berücksichtigung der Ergebnisse der StoMa sowie der auftraggeberseitigen Vorgaben erstellt und beinhaltet das so genannte Nutzerbedarfsprogramm (NBP).

Dessen Ziel ist die eindeutige Definition und somit Festlegung der tatsächlichen und voraussichtlichen Nutzeranforderungen.<sup>474</sup> Es übernimmt eine Referenzfunktion dergestalt, dass sämtliche nachfolgenden Planungs- und Ausführungsleistungen anhand des Nutzerbedarfsprogramms auf die Erfüllung der Projektziele hin überprüft und Abweichungen festgestellt werden können.<sup>475</sup> In diesem Sinn hat der Projektentwickler folgende Leistungen zu erbringen.<sup>476</sup>

- Ermittlung des Flächenbedarfs bei vorgesehener Eigennutzung,
- Erstellung eines Raum-, Funktions- und Ausstattungsprogramms für den ggf. vorhandenen Eigennutzeranteil,
- Erarbeitung eines zielgruppenorientierten Nutzungskonzeptes,

---

<sup>472</sup> Vgl. Bone-Winkel/Isenhöfer/Hofmann (2004), S. 244.

<sup>473</sup> Eine darüber hinausgehende, allgemeine Auflistung von Leistungsbestandteilen für die Generierung einer Projektidee ist kaum möglich.

<sup>474</sup> Vgl. zu den Anforderungen an moderne Büroimmobilien ausführlich Lammel (2005), S. 443-480.

<sup>475</sup> Vgl. Diederichs (2004b), S. 31.

<sup>476</sup> Als Orientierung bei der Erarbeitung eines NBP kann die DIN 18205 (Bedarfsplanung) herangezogen werden. In der Realität sind derartige detaillierte Vorgaben gemäß der DIN 18205 allerdings die Ausnahme. Vielmehr werden grobe Vorgaben gemacht, die sich mit fortschreitender Planung konkretisieren und erst vor Ausschreibung festgesetzt werden.

- Entwicklung einer Nutzerstruktur mit zielgruppenorientiertem Branchen- und Belegungskonzept (Handel),
- Ermittlung der optimalen Nutzungsstruktur,
- Ermittlung des optimalen Mietermix,
- Erstellung eines Raum-, Funktions- und Ausstattungsprogramms für den zu vermarktenden Anteil,
- Abgleich und Berücksichtigung der Ergebnisse aus der Analyse des Nutzungskonzeptes.

Die Erstellung des Nutzerbedarfsprogramms wird vom Projektentwickler geleitet, oftmals wird zusätzlich ein externer Projektsteuerer beauftragt, in das Entwicklungsteam integriert und mit der operativen Umsetzung der Parameter des funktionalen Konzeptes in das Planungskonzept betraut.<sup>477</sup>

### 3.3.2.3 Planungskonzept

Ziel des Planungskonzeptes ist es grundsätzlich, die Vorgaben des funktionalen Konzeptes in detaillierte Nutzungskonzeptvarianten umzusetzen und dabei den vorgegebenen Rahmen der Projektziele nicht zu verlassen. Dabei ist es Aufgabe des Developers, ein geeignetes Planungsteam zusammenzustellen, dieses zu führen und insbesondere zu koordinieren. Für die Projektentwicklung als Dienstleistung im Rahmen dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass die Planungsleistungen nur bis zur HOAI-Phase 4 (Genehmigungsplanung) inklusive Erstellung von Leitdetails und Baubeschreibung an den Architekten direkt vergeben werden (vgl. Punkt 3.3.6.1) und darüber hinausgehende Planungsleistungen (Ausführungsplanung) vom Generalunternehmer bzw. unter dessen Leitung durchgeführt werden.<sup>478</sup> Die Planungsleistungen werden stufenweise gemäß der HOAI-Phasen 2 bis 4 (Leistungsphasen Vor- und Entwurfsplanung

---

<sup>477</sup> Vgl. Eschenbruch (2003), S. 256.

<sup>478</sup> Vgl. Kapellmann (2003), S. 8; Weiss (2002), S. 361-364.

sowie als Grundlage für das Modul Baurechtschaffung die Leistungsphase Genehmigungsplanung) erbracht.

Sofern die Planungsleistungen nicht an einen Generalplaner vergeben werden, kann ein externer Projektsteuerer in das Planungsteam integriert und mit der Steuerung des Planungsteams (Architekt und Fachplaner) hinsichtlich Kosten, Terminen und Qualität beauftragt werden. Gegebenenfalls unterstützt durch diesen Akteur erbringt der Projektentwickler im Rahmen des Planungskonzeptes die folgenden Leistungen.

- Auswahl eines Architekten (Direktbeauftragung) oder Durchführung und Begleitung eines Architektenwettbewerbs, Gutachterverfahrens oder Workshops,
- Auswahl und ggf. Beauftragung der weiteren Planungsbeteiligten<sup>479</sup> (Definition von Leistungsbildern, Einholung und Verhandlung von Angeboten, Empfehlungen),
- Definition der Anforderungen an die Architekten und die weiteren Planungsbeteiligten,
- Integration der Ergebnisse aus der Analyse des Nutzungskonzeptes (vgl. Punkt 3.3.1.5) in die Planung,
- Teilnahme an Planungssitzungen und laufende Optimierung der Planungskonzeption unter Berücksichtigung der Aspekte Wirtschaftlichkeit, Funktionalität der Gebäudekonzeption, Flexibilität der Nutzung und Gebäudeeffizienz. Hierzu gehören im Einzelnen:
  - Optimierung bei der Erarbeitung des Erschließungskonzeptes (Anbindung ÖPNV, Anlieferung, Parkplätze, etc.),<sup>480</sup>
  - Optimierung der Entwurfsplanung unter Berücksichtigung der laufenden Bauleitplanung (vgl. Punkt 3.3.4.1),
  - Auswahl der Realisierungsvariante und laufende Optimierung der Entwurfsplanung zur Realisierungsvariante,

---

<sup>479</sup> Sofern keine Generalplaner- oder Generalunternehmermodelle gewählt werden gehören hierzu u. a. die Fach- und Planungsingenieure (Haustechniker, Tragwerksplaner, Brandschutzgutachter, Vermesser, Verkehrsplaner, Schallschutzgutachter).

<sup>480</sup> Vgl. zur Erschließung Jacobitz (2005), S. 235-253; Retzko (2005), S. 223-229.

- Optimierung der Genehmigungsplanung für die Realisierungsvariante unter Berücksichtigung des Baugenehmigungsverfahrens (vgl. Punkt 3.3.4.2).

### 3.3.2.4 Realisierungskonzept

Ziel des Realisierungskonzeptes als Element des Moduls Nutzungskonzeption ist es, die Parameter für die eigentliche Projektrealisierung (vgl. Punkt 3.3.6) festzulegen und dabei die Vorgaben des funktionalen Konzeptes sowie des Planungskonzeptes zu berücksichtigen. Insofern werden mit dem Realisierungskonzept die Voraussetzungen für die Bearbeitung und die anschließende Umsetzung des Nutzungskonzeptes im Rahmen des Moduls Projektrealisierung geschaffen. Hierzu sind vom Projektentwickler die folgenden Leistungen zu erbringen:

- Festlegung der Aufbauorganisation (Regelung der Kompetenzen, Entscheidungsstrukturen, Aufgabenverteilung) und der Ablauforganisation des Projektes (Regelabläufe),
- Festlegung der Kommunikations- und Informationsstruktur (Berichtswesen, Besprechungsregelungen) innerhalb des Projektteams,
- Aufstellen einer Rahmenterminplanung (Meilensteinplan),
- Auswahl eines Realisierungsmodells und ggf. Ausarbeitung einer Ausschreibungs- und Vergabestrategie für Leistungen der Bauausführung (vgl. hierzu Punkt 3.3.6.1),
- Auswahl und Beauftragung technischer Projektsteuerungs- oder Generalplanungsleistungen in den Handlungsbereichen Kosten, Termine und Qualität,
- Auswahl und ggf. Beauftragung des juristischen Projektmanagements.

### 3.3.3 Grundstücksakquisition

Bei der Projektentwicklung als Dienstleistung wird im Rahmen dieser Arbeit davon ausgegangen, dass der Auftraggeber Initiator des Projektes ist und für eine spezifische Problemstellung in Form einer Bestandsobjekte bzw. eines Bestandsgrundstückes Projektentwicklungsleistungen nachfragt. Ausgangspunkt

des Wertschöpfungsmoduls Grundstücksakquisition stellt demnach ein Bestandsobjekt dar, für das unter Berücksichtigung von Teilergebnissen der Module Machbarkeitsstudie und Nutzungskonzeption ggf. akquisitionsbezogene Projektentwicklungsleistungen zu erbringen sind, die wiederum die Voraussetzung für eine weitere Projektdurchführung darstellen.

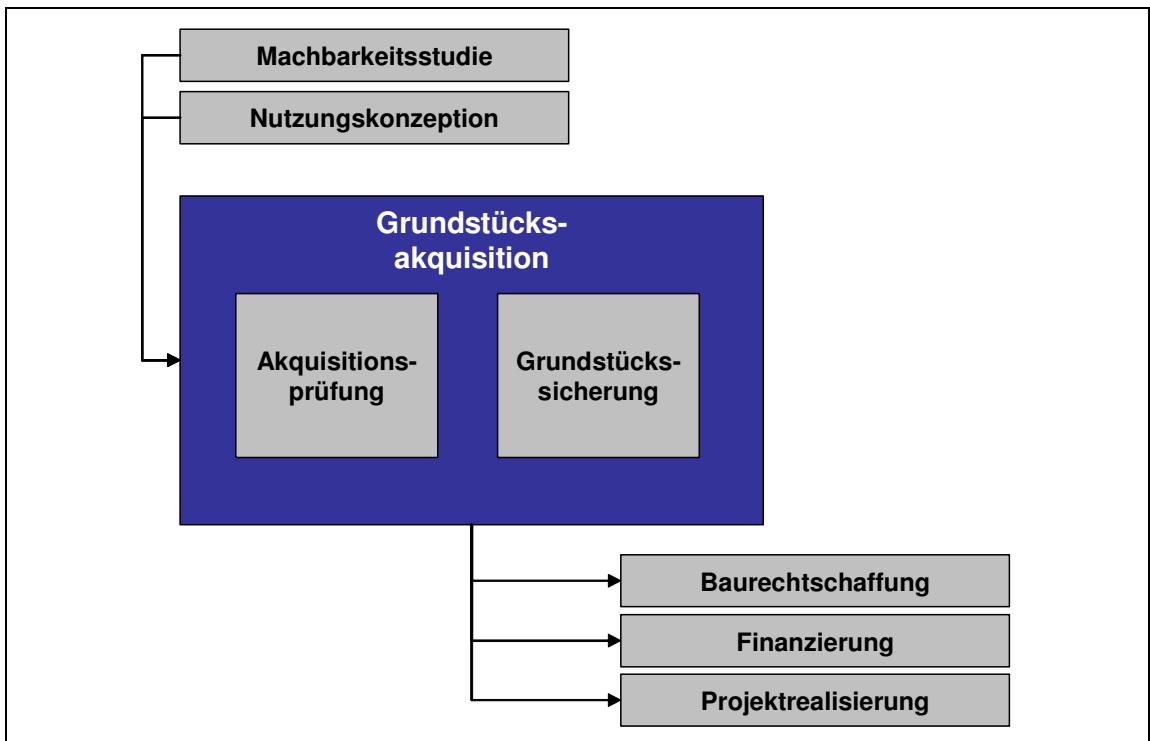


Abbildung 46: Elemente des Moduls Grundstücksakquisition<sup>481</sup>

### 3.3.3.1 Akquisitionsprüfung

Aufgrund der oben beschriebenen Ausgangssituation sind Leistungen zur Identifikation und Prüfung geeigneter Entwicklungsobjekte bzw. Grundstücke nicht Gegenstand der Projektentwicklungsleistung im Sinne dieser Arbeit. Akquisitorische Leistungen fallen jedoch an, wenn die Ergebnisse der Module Machbarkeitsstudie und Nutzungskonzeption ergeben, dass Erweiterungen des Bestandsgrundstückes um angrenzende Grundstücke zur Durchführung der Entwicklungsmaßnahme notwendig sind (Arrondierungsmaßnahmen).

<sup>481</sup> Eigene Darstellung.

Die Projektentwicklungsleistungen beinhalten dabei im Rahmen der Akquisitionsprüfung die folgenden Elemente:

- Klärung der Eigentumsverhältnisse von Nachbargrundstücken (Ermittlung der Eigentümer, Grundbucheinsicht und Prüfung auf Lasten und Beschränkungen),<sup>482</sup>
- Prüfung der generellen Bebaubarkeit nach BauGB gem. Nutzungskonzept,
- Wertermittlung der betreffenden Grundstücke,
- Kontaktaufnahme mit den Eigentümern und Klärung der Möglichkeit des Grundstückserwerbs bzw. des Erwerbs von Rechten am Grundstück,
- Durchführung einer eigenständigen Objektanalyse für die betreffenden Grundstücke.

Als ergänzende Leistungen im Rahmen der Akquisitionsprüfung kommen in Betracht:

- Beauftragung eines Gutachters zur Wertermittlung der Nachbargrundstücke,
- Beauftragung von Maklern zur Unterstützung bei der Identifikation von Ersatzobjekten,
- Beauftragung externer Akteure gemäß der Objektanalyse.

### 3.3.3.2 Grundstückssicherung

Nach erfolgreicher Akquisitionsprüfung erfolgt die eigentliche Grundstückssicherung. Der Projektentwickler führt die Verhandlungen stellvertretend für den Auftraggeber durch und sichert das Grundstück durch geeignete Maßnahmen für die Projektentwicklung. Die Leistungen des Entwicklers beinhalten dabei:

- Kaufverhandlungen mit den Eigentümern (Abstimmungsgespräche und Verhandlungsführung),
- Entmietungsgespräche und Vorbereitung der Mietaufhebungsverträge im Falle von bestehenden Mietverhältnissen unter Einbindung der Eigentümer,

---

<sup>482</sup> Vgl. May/Eschenbaum/Breitenstein (1998), S. 99; Diederichs (2006), S. 39.

- ggf. Identifikation und Begleitung beim Erwerb von Ersatzobjekten (Vorauswertung der Angebote, Akzeptanz bei den Eigentümern, Vor-Ort Besichtigung von Ersatzobjekten),
- Grundstückserwerb bzw. -sicherung (durch Kauf, durch Eintragung von Vorkaufsrechten bzw. Optionsrechten oder durch Abschluss eines Vorvertrages).<sup>483</sup>

Als ergänzende Leistungen im Rahmen der Grundstückssicherung kommen in Betracht:

- Beauftragung eines Gutachters zur Wertermittlung der Nachbargrundstücke,
- Beauftragung von Maklern zur Unterstützung bei der Identifikation von Ersatzobjekten,
- juristische Beratung bei der vertraglichen Gestaltung (Mietaufhebung und Kauf bzw. Sicherung) und ggf. der Bestellung von Dienstbarkeiten,
- Beauftragung eines Vermessungsbüros mit Vermessung, Grundstücksteilung und Neuordnung,
- notarielle Beurkundung der Transaktion.

### 3.3.4 Baurechtschaffung

Das Modul ist eng verzahnt mit der Machbarkeitsanalyse, der Nutzungskonzeption und ggf. der Grundstücksakquisition. Ziel des Moduls ist die Erteilung der Baugenehmigung gemäß den Vorgaben des Auftraggebers, die eine Voraussetzung für die Auszahlung des Finanzierungsbetrages (Finanzierung; vgl. Punkt 3.3.5) und den Baubeginn (Projektrealisierung; vgl. Punkt 3.3.6) darstellt.

---

<sup>483</sup> Vgl. dazu ausführlich Höfler (2002a), S. 69-72; Nister (2005), S. 101.

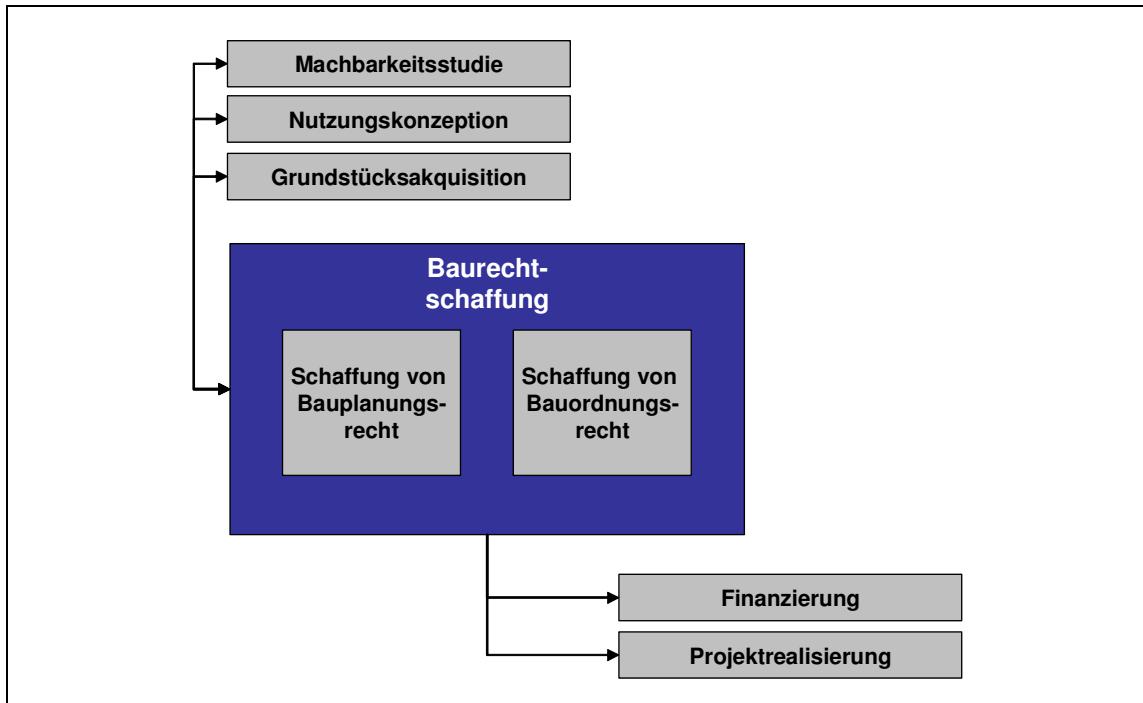


Abbildung 47: Elemente des Moduls Baurechtschaffung<sup>484</sup>

### 3.3.4.1 Schaffung von Bauplanungsrecht

Grundsätzlich haben Bauherren Rechtsanspruch auf die Genehmigung ihres Bauvorhabens, sofern dieses im Geltungsbereich eines Bebauungsplanes liegt,<sup>485</sup> den Bestimmungen der BauNVO entspricht und darüber hinaus die Erschließung des Grundstückes gesichert ist. Um für das im Rahmen des Nutzungskonzeptes konkretisierte Projekt Baurecht im Sinne der Erteilung einer rechtskräftigen Baugenehmigung zu erlangen, ist im Idealfall lediglich ein auf der Genehmigungsplanung basierender Bauantrag zu stellen, der nach kurzer Zeit bewilligt wird. Dieser Idealfall kommt jedoch in der Praxis, insbesondere bei gewerblichen Projekten, nicht vor. Ergibt die Objektanalyse und die Analyse des Nutzungskonzeptes (vgl. Machbarkeitsanalyse), dass das Projekt dem beste

<sup>484</sup> Eigene Darstellung.

<sup>485</sup> Die planungsrechtliche Zulässigkeit des Projektes ist gegeben, wenn es den Maßgaben eines bestehenden, qualifizierten, vorhabenbezogenen, einfachen Bebauungsplanes (§ 30 BauGB) oder eines im Aufstellungsverfahren befindlichen Bebauungsplanes entspricht (§ 33 BauGB). Liegt kein Bebauungsplan vor, richtet sich die Zulässigkeit des Vorhabens nach der umgebenden Bebauung (§ 34 BauGB) oder für Vorhaben im Außenbereich nach § 35 BauGB.

henden Bauplanungsrecht entgegensteht, sind vom Projektentwickler Leistungen zu erbringen, die auf eine Anpassung des bestehenden Bebauungsplans hinsichtlich Art und Maß der baulichen Nutzung zielen oder gar die erstmalige Aufstellung eines (in diesem Falle zumeist vorhabenbezogenen) Bebauungsplanes beinhalten. Abgesehen von der förmlichen und langwierigen Änderung des Bebauungsplanes nach §§ 1-10 BauGB ergeben sich dabei die folgenden Möglichkeiten:<sup>486</sup>

- Ausnahmen und Befreiungen vom Bebauungsplan nach § 31 BauGB,
- Entwicklung eines vorhabenbezogenen Bebauungsplanes nach § 12 BauGB,
- Kooperation mit dem Planungsträger auf Basis eines städtebaulichen Vertrages nach § 11 BauGB.

Obgleich die eigentliche Bauleitplanung nach § 2 Bau GB in der Planungshoheit der Gemeinde liegt, ergeben sich für den Projektentwickler erhebliche Mitwirkungsmöglichkeiten.<sup>487</sup> Im Rahmen der Baurechtschaffung sind dabei durch den Projektentwickler die folgenden Leistungen zu erbringen:

- Definition wirtschaftlicher Planungsinteressen auf Basis des aufgestellten Nutzungskonzeptes,
- Kontaktaufnahme mit den zuständigen Behörden,
- Abstimmung der bauplanungsrechtlichen Situation sowie der erforderlichen Verfahren,
- ggf. Koordination und Durchführung eines städtebaulichen Wettbewerbs oder Gutachterverfahrens (bei vorhabenbezogenem Bebauungsplan/städtebaulichem Vertrag),<sup>488</sup>
- Koordination und Durchführung einer Bauvoranfrage mit dem Ziel der Optimierung der möglichen Ausnutzung des Grundstücks in enger Abstimmung mit dem Auftraggeber und der Erwirkung eines Bauvorbescheides,

<sup>486</sup> Vgl. ausführlich zum Bauplanungsrecht Krautzberger/Runkel (2005), S. 89-98; Schneider/Keilich (2004), S. 1005-1058.

<sup>487</sup> Mitwirkungsmöglichkeiten ergeben sich insbesondere, wenn die städtebaulichen Instrumente vorhabenbezogener Bebauungsplan und städtebaulicher Vertrag eingesetzt werden.

<sup>488</sup> Vgl. Bohn/Heinzmann (2002b), S. 255-258.

- Durchsetzung der wirtschaftlichen Planungsinteressen des Projektträgers vor öffentlich-rechtlichen Genehmigungsvertretern auf Grundlage des Nutzungs- und Planungskonzeptes in enger Abstimmung mit dem Auftraggeber,
- Abstimmung mit Behörden und den Trägern öffentlicher Belange zur bauplanungsrechtlichen Nutzung des Grundstücks sowie Klärung und Koordination der Rechte Dritter,
- Kontrolle und Koordination aller weiteren für die Durchführung der Projektentwicklung erforderlichen Genehmigungen und Angelegenheiten des privaten Rechts (Regelung sämtlicher Nachbarschaftsangelegenheiten und Grundstücksangelegenheiten (z. B. Erschließung, Teilungen, Verschmelzungen, Grunddienstbarkeiten, Ablösegebühren, Vermessungen)).

Für die Schaffung des notwendigen Bauplanungsrechtes sind ggf. die folgenden ergänzenden Leistungen zu beauftragen:

- Auswahl, Beauftragung und Einbindung von städtebaulichen Planungsbüros (für vorhabenbezogenen Bebauungsplan und städtebaulichen Vertrag),
- Auswahl, Beauftragung und Einbindung externer Firmen für politische Lobbyarbeit.
- Des Weiteren ist im Rahmen der Baurechtschaffung vom Projektentwickler, sowohl für die Bauvoranfrage als auch zur Erlangung der endgültigen Baugenehmigung, spezialisierte juristische Beratung (Öffentliches Planungs- und Baurecht) zu beauftragen.

### **3.3.4.2 Schaffung von Bauordnungsrecht**

Das Bauordnungsrecht wird auf Ebene der Bundesländer (Landesbauordnung) verabschiedet und beinhaltet konkrete Vorgaben zum Ablauf des Baugenehmigungsverfahrens (formelles Bauordnungsrecht) und detaillierte Regelungen zur Bebauung des Grundstücks (materielles Bauordnungsrecht).<sup>489</sup> Der Projektentwickler hat im Zusammenhang mit der Erteilung der Baugenehmigung<sup>490</sup> Leis-

---

<sup>489</sup> Vgl. ausführlich zum Bauordnungsrecht Martens (2004), S. 1059-1104.

<sup>490</sup> Bei Großprojekten werden auch Teilbaugenehmigungen erteilt.

tungen zu erbringen, die auf eine Optimierung des Zeitpunktes und der Projektziele des Auftraggebers ausgerichtet sind. Hierzu gehören im Einzelnen:

- Kontaktaufnahme mit den zuständigen Behörden,
- Abstimmung der bauordnungsrechtlichen Situation sowie der erforderlichen Verfahren,
- Koordination und Klärung bauordnungsrechtlicher Fragestellungen (z.B. Stellplatzpflicht, Zufahrtserfordernis, ggf. Ablösungsvereinbarungen),
- Durchsetzung der wirtschaftlichen Planungsinteressen des Auftraggebers vor öffentlich-rechtlichen Genehmigungsvertretern, auf Grundlage der Genehmigungsplanung (ggf. Erwirken von Ausnahmen und Befreiungen vom geltenden Bauordnungsrecht),
- permanente Projektkoordination zwischen öffentlich-rechtlichen Genehmigungsvertretern und Objektplanern mit dem Ziel der Optimierung der Genehmigungsplanung,
- Koordination und Einreichung des Bauantrages bei der Bauaufsichtsbehörde in enger Abstimmung mit dem Auftraggeber,
- Kontrolle und Koordination aller weiteren für die Durchführung der Projektentwicklung erforderlichen Genehmigungen des öffentlichen Rechts (z.B. Wasserschutzrecht, Naturschutzrecht, Denkmalschutzrecht, Straßenverkehrsrecht, etc.).

### 3.3.5 Finanzierung

Die im Rahmen von klassischen und kooperativen Projektentwicklungen oftmals auftretende Unterkapitalisierung und damit die Notwendigkeit des Einsatzes eigenkapitalersetzender Finanzierungsinstrumente<sup>491</sup> ist bei der Projektentwicklung als Dienstleistung in der Regel nicht gegeben. Die Auftraggeber im Rahmen dieser Arbeit verfügen in der Regel sowohl über ausreichende Eigenkapitalmittel als auch bereits über das zu entwickelnde Grundstück, welches als Sicherheit im Rahmen der Finanzierung dienen kann (vgl. dazu Punkt 4.1.1).

---

<sup>491</sup> Vgl. dazu Pitschke (2004), S. 193-236; Rottke et al. (2004), S. 581-620.

Dennoch ist davon auszugehen, dass zur Zwischenfinanzierung der Projektentwicklung Fremdkapital aufgenommen wird, entweder als grundpfandrechtlich gesicherte Darlehen oder als non- bzw. limited-recourse-Finanzierungen.<sup>492</sup> Hierzu sind, entweder durch den Auftraggeber selbst oder zumindest teilweise als Dienstleistung durch den Projektentwickler, die Elemente Finanzierungskonzept und Finanzierungsverhandlungen zu erbringen (vgl. Abbildung 48). Als Voraussetzungen für die Erteilung der Finanzierungszusage im Modul Kapitalbeschaffung gilt in der Regel, dass neben einer gültigen Baugenehmigung für das Projekt ein bestimmter Vorvermietungsstand, entweder durch eigengenutzte Flächen, oder durch zu vermarktende Flächen (vgl. Punkt 3.3.7), sichergestellt sein muss.

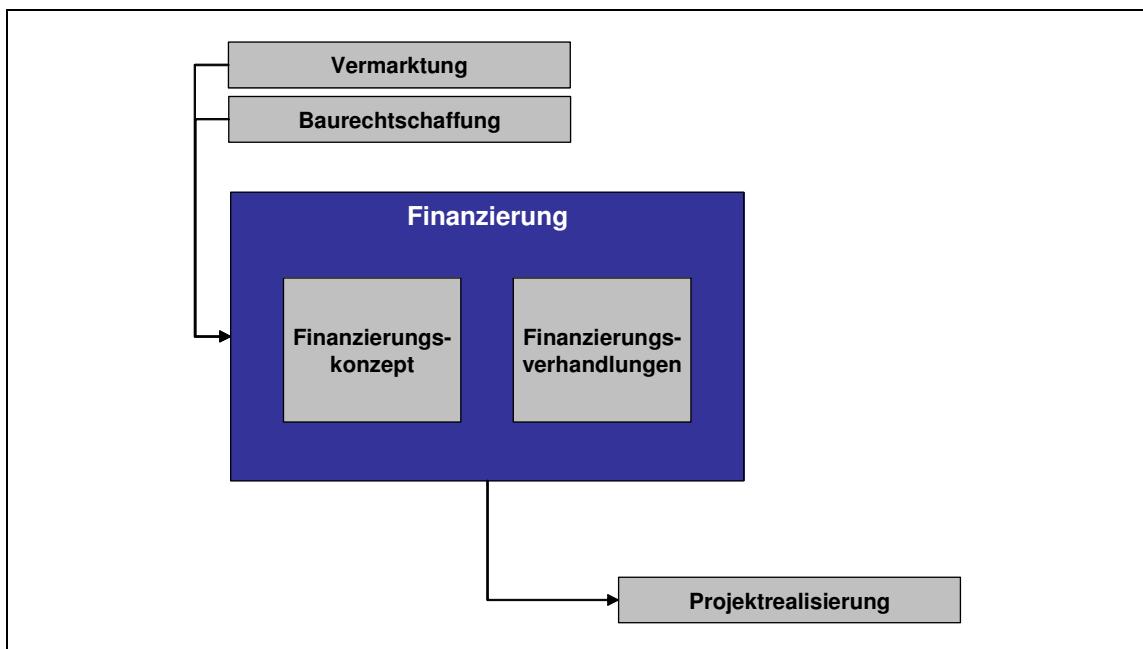


Abbildung 48: Elemente des Moduls Finanzierung<sup>493</sup>

### 3.3.5.1 Finanzierungskonzept

In enger Abstimmung mit einer vom Auftraggeber ggf. angestrebten Exit-Strategie (vgl. Punkt 3.3.8.1) ist durch den Projektentwickler ein detailliertes Finanzierungskonzept für das Projekt zu erarbeiten, auf dessen Basis in einem

<sup>492</sup> Ob und in welcher Form Fremdkapital zur Zwischenfinanzierung aufgenommen wird, hängt von der Struktur und institutionellen Rahmenbedingungen des Auftraggebers ab.

<sup>493</sup> Eigene Darstellung.

nächsten Schritt die eigentliche Finanzierung erfolgen kann. Hierzu sind die folgenden Leistungen zu erbringen:

- Entwicklung einer auftraggeberspezifischen Finanzierungsstruktur,
- Vorbereitung der Finanzierungsparameter (Mietansätze, Exitszenarien, Tilgungsstruktur, EK-/FK-Anteil, etc.),
- Zusammenstellung der Beleihungsunterlagen,
- Erstellung einer dezidierten Projekt- und Nutzungsstudie für die Vorlage bei den Entscheidungsgremien der Banken,
- Vorauswahl der Finanzierungsinstitute.

Beim Finanzierungskonzept ist es ratsam, unabhängig davon, ob es vom Auftraggeber selbst oder vom Projektentwickler erarbeitet wird, externe Akteure aus dem Bereich Gesellschafts- und Steuerrecht zu integrieren.

### **3.3.5.2 Finanzierungsverhandlungen**

Die eigentlichen Finanzierungsverhandlungen können bis zur Unterschriftenreife des Vertrages ebenfalls vom Projektentwickler für den Auftraggeber erbracht werden. Hierzu erbringt der Projektentwickler die folgenden Leistungen:

- Erarbeitung von Präsentationsunterlagen und Präsentation des Projektes vor potentiellen Fremdkapitalgebern,
- Führen der Vertragsverhandlungen mit Koordination der an der Finanzierung Beteiligten,
- Formulierung, Stellung und Abschluss eines Finanzierungsantrags in Abstimmung mit dem Auftraggeber,
- Verhandlung der Konditionen und ggf. Nachverhandlungen,
- Vorbereitung des Finanzierungsvertragsabschlusses zwischen Auftraggeber und Kapitalgeber.

### **3.3.6 Projektrealisierung**

Nach Erteilung der Baugenehmigung im Modul Baurechtschaffung und Sicherstellung der Finanzierung kann unter Berücksichtigung der Vergabestrategie

und der Projektorganisation die Projektrealisierung in Angriff genommen werden (vgl. Abbildung 49).

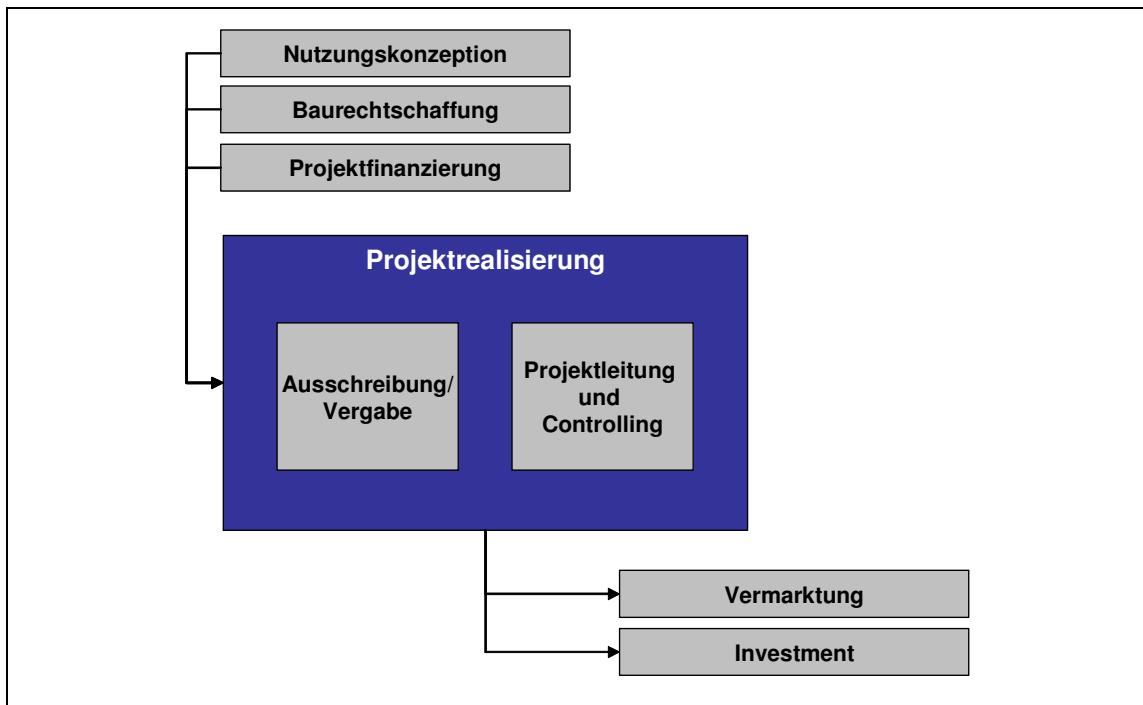


Abbildung 49: *Elemente des Moduls Projektrealisierung*<sup>494</sup>

Die Rolle des Projektentwicklers hängt während der Realisierung des Projektes von dessen Leistungsfähigkeit und den Vorgaben des Auftraggebers ab. Da die im Rahmen dieser Arbeit zum Untersuchungsgegenstand erklärten Projektentwicklungsunternehmen zumeist nicht über die zur Ablaufsteuerung während der Realisierungsphase benötigten technischen Kompetenzen verfügen und darüber hinaus institutionelle Bauherren aus Gründen der Risikominimierung tendenziell keine Einzelvergabe durchführen,<sup>495</sup> wird im Folgenden von der Beauftragung eines Generalunternehmers mit Übernahme der Ausführungsplanung für die Projektrealisierung ausgegangen.<sup>496</sup> Dies vorausgesetzt beschränken sich die Leistungen des Projektentwicklers im Modul Baurealisierung auf die Wahrnehmung der Projektleitung für den Auftraggeber hinsichtlich Ausschrei-

<sup>494</sup> Eigene Darstellung.

<sup>495</sup> Vgl. Kapellmann (2004), S. 2f; Weiss (2002), S. 372. So tendieren institutionelle Auftraggeber dazu, das Baurisiko durch die Einschaltung von Kumulativleistungsträgern wie Generalunternehmer oder -übernehmer zu externalisieren.

<sup>496</sup> Zu den Vor- und Nachteilen des Generalunternehmer-Einsatzes aus Bauherrensicht vgl. Fischer/Bischoff (2002), S. 325-336; Weiss (2002), S. 374-376.

bung/Vergabe und Controlling des Generalunternehmers. Der Aufgabenschwerpunkt des Projektentwicklers liegt während der Projektrealisierung vielmehr auf der Vermarktung des Projektes (vgl. hierzu Punkt 3.3.7).

Insbesondere für Projektentwicklungsunternehmen geringer Leistungstiefe empfiehlt sich die Beauftragung eines externen Projektssteuerungsunternehmens zur Unterstützung bereits während der Ausschreibung sowie für die Durchführung des Generalunternehmercontrollings.<sup>497</sup> Darüber hinaus ist für die komplexe Vertragsgestaltung mit dem Generalunternehmer unbedingt externe juristische Beratung sowohl für die Baurechtschaffung als auch für die Vertragsgestaltung mit dem Generalunternehmer zu beauftragen.

### **3.3.6.1 Ausschreibung und Vergabe**

Zur Durchführung der Ausschreibung und anschließenden Vergabe der Bauleistungen sind vom Projektentwickler, unterstützt durch die externe juristische Beratung, die mit der Erstellung von Leitdetails und Baubeschreibung beauftragten Architekten (vgl. Punkt 3.3.2.3) und ggf. den Projektsteuerer, die folgenden Leistungen zu erbringen:<sup>498</sup>

- Begleitung der Erstellung der Leistungsbeschreibung,
- Auswahl geeigneter Bauunternehmen und Durchführung einer (beschränkten) Ausschreibung (Generalunternehmervergabe),
- Auswertung der Angebote,
- Durchführung der Vergabeverhandlungen mit den Bieterinnen auf Basis der Angebote und Vergabe,
- Koordination beim Vertragsentwurf und –abschluss,
- Festlegung der Terminplanung unter Berücksichtigung sämtlicher abgeschlossener Planungs- und Ausführungsverträge,
- Anfrage bzw. Ausschreibung üblicher Versicherungsleistungen.

---

<sup>497</sup> Vgl. Eschenbruch (2003), S. 102.

<sup>498</sup> Die im Rahmen dieser Arbeit untersuchten privatwirtschaftlichen Akteure sind bei der Vergabe von Bauleistungen grundsätzlich an keine gesetzlichen Regelungen außer dem werkvertragsrecht des BGB gebunden. Oftmals wird der Bauvertrag jedoch auf Grundlage der Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen, Teil B (VOB/B) geschlossen.

### 3.3.6.2 Projektleitung und Controlling

Auch bei Beauftragung eines Generalunternehmers sind vom Projektentwickler bzw. Auftraggeber Leistungen während der Projektrealisierung zu erbringen. Diese beziehen sich zum einen auf die Wahrnehmung der Projektleitungsfunktion, zum anderen auf Controllingmaßnahmen<sup>499</sup> während der Bauausführung. Zur Wahrnehmung der Projektleitung erbringt der Projektentwickler jeweils in enger Abstimmung mit dem Auftraggeber die folgenden Leistungen:

- Aktive Teilnahme an Baubesprechungen (Entscheidungen über Bemusterungen, etc.),
- Prüfung und Freigabe von Rechnungen,
- Prüfung und Freigabe von Ausführungsplänen.

Die Controllingleistungen können vom Projektentwickler selbst erbracht oder als Generalunternehmercontrolling an einen externen Projektsteuerer delegiert werden und lassen sich in Anlehnung an die Handlungsbereiche der Projektsteuerung unterscheiden in Organisations-, Leistungs- und Kosten-, Termin- und Qualitätscontrolling. Hierzu gehören u.a.

- Kontrolle der vertragsgemäßen Planungsfortschreibung,
- Soll-Ist-Abgleiche (Leistungsstände und Qualität) in Bezug auf die Abschlagszahlungen,
- parallele Planung und Koordination von Nutzereinbauten,
- Steuerung von Abnahmeverfahren,
- Überprüfung der Einhaltung der Vertragstermine,
- reduzierte Objektüberwachung zur Sicherstellung der Qualität der Bauausführung,
- Änderungsmanagement, Abnahmen und Mängelbeseitigung.<sup>500</sup>

---

<sup>499</sup> Die Notwendigkeit des Controllings resultiert daraus, dass auch bei detaillierter Leistungsbeschreibung Ausführungsspielräume verbleiben und darüber hinaus während der Ausführung auftraggeberseitige Änderungswünsche zu berücksichtigen sind. Vgl. Weiss (2002), S. 415.

<sup>500</sup> Vgl. Eschenbruch (2003), S. 102-107.

### 3.3.7 Vermarktung

Die erfolgreiche Vermarktung des Projektes generiert für den Auftraggeber einen wesentlichen Wertschöpfungsbeitrag.<sup>501</sup> Hierzu sind vom Projektentwickler grundsätzlich Leistungen auf zwei verschiedenen Ebenen zu erbringen. Dabei handelt es sich zum einen um strategische Marketing-Maßnahmen, zum anderen um operative Maßnahmen zur Vermietung der Flächen.

Da die zumindest teilweise Vermietung in der Regel eine Voraussetzung für die Zwischenfinanzierung und somit für die Realisierung des Projektes darstellt, sind die beiden Elemente in unterschiedlicher Intensität von der Projektinitiierung an begleitend zu sämtlichen anderen Wertschöpfungsmodulen zu erbringen.<sup>502</sup> Voraussetzung der Vermarktung ist zumindest das Nutzungskonzept, wesentliche Vermarktungsleistungen sind jedoch oftmals erst in der Bauphase oder nach Fertigstellung (Projektrealisierung) zu erzielen (vgl. Abbildung 50).

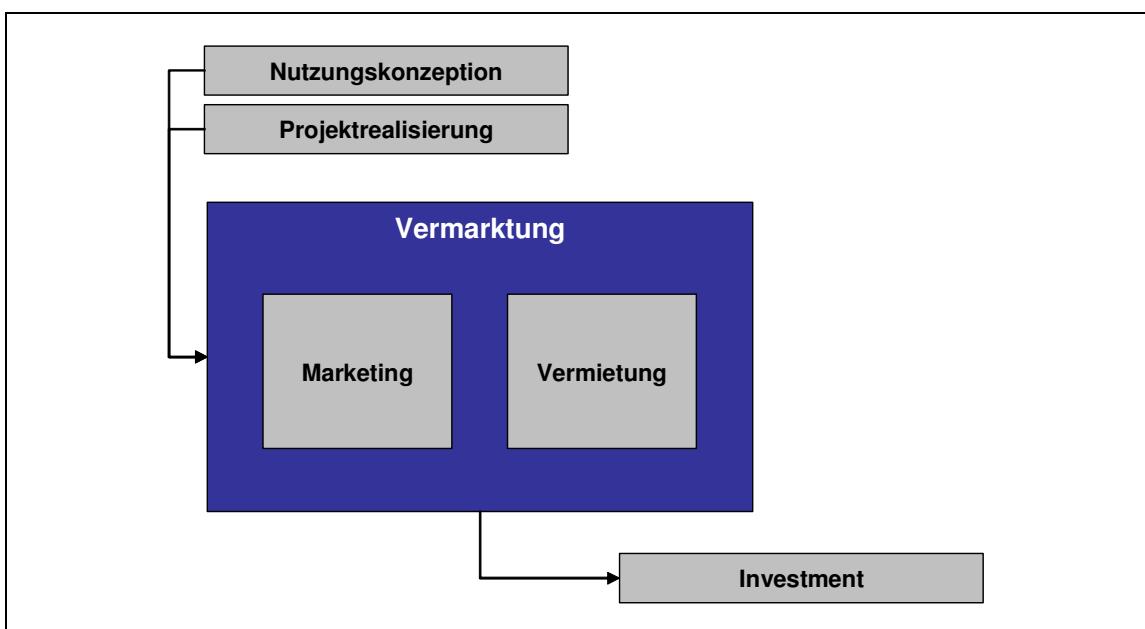


Abbildung 50: Elemente des Moduls Vermarktung<sup>503</sup>

<sup>501</sup> Vgl. zu den Wertschöpfungsbeiträgen in der Projektentwicklung Roulac et al. (2005), S. 9f.

<sup>502</sup> Vgl. Bone-Winkel/Isenhöfer/Hofmann (2004), S. 260f.

<sup>503</sup> Eigene Darstellung.

### 3.3.7.1 Marketing

Marketing in der Projektentwicklung umfasst alle systematischen Maßnahmen die darauf abzielen, Nutzer zu finden und das Projekt durch Entwicklung einer Unique Selling Proposition (USP) vor den Risiken des Preiswettbewerbs zu schützen. Der Einsatz des marketingpolitischen Instrumentariums sollte jedoch nicht ad hoc, sondern im Rahmen eines strategischen Marketingkonzeptes erfolgen, dessen Entwicklung folglich den Ausgangspunkt der Leistungserbringung darstellt. Im Einzelnen gehören die folgenden Projektentwicklungsleistungen zum Marketing:<sup>504</sup>

- Determinierung der strategischen Marketingziele,
- Zielgruppenanalyse und -definition,
- Erarbeitung und Verifizierung eines zielgruppenorientierten Marketingkonzeptes mit Marketing- und Vermietungsstrategie,
- Erarbeitung eines Maßnahmenplans sowie Durchführung und Begleitung der Marketingaktivitäten (Events, Baustellenmarketing, Internetauftritt, etc.),
- Erarbeitung eines PR-Konzeptes und Begleitung der Öffentlichkeitsarbeit (Pressemitteilungen, Pressekonferenzen, etc.),
- Positionierung (Branding) und Abstimmung des Projektes im Markt auf politischer und gesellschaftlicher Ebene (z.B. Verwaltungsorgane, politische Gremien, Verbände, politische Parteien, Medien),
- ggf. Einschaltung, "Briefing" und Koordination von externen Agenturen.

Für die Entwicklung des Marketingkonzeptes sowie die Durchführung der Maßnahmen empfiehlt sich die Integration einer externen Werbeagentur, die Öffentlichkeitsarbeit sollte insbesondere bei in der Öffentlichkeit umstrittenen Projekten von einer PR-Agentur entwickelt und operativ begleitet werden.

---

<sup>504</sup> Vgl. ausführlich zum Marketing Bobber et al. (2004), S. 717-770; Blomeyer (2004), S. 497-538.

### 3.3.7.2 Vermietung

Die Durchführung der Vermietung von Flächen des Projektes an Unternehmen der Zielgruppen stellt eine Kernkompetenz von Projektentwicklungsunternehmen dar. Allerdings verfügen Developer höchst selten über die zum Eigenvertrieb benötigten Ressourcen, weder hinsichtlich der zu erzielenden Mietkonditionen am Markt, noch in Bezug auf Vertriebswege und Mieterdatenbanken. Deshalb ist die Kooperation mit Maklerunternehmen für die Vermietung unbedingt anzuraten. Unter Berücksichtigung und ggf. Anpassung des zielgruppen-spezifischen Marketingkonzeptes erbringt der Projektentwickler die folgenden Leistungen:<sup>505</sup>

- Vorschlag, Bildung und Koordination eines Vermietungsteams,
- Vorauswahl, Einschaltung von Maklerunternehmen und Koordination der Tätigkeit,
- Erstellung von Vermietungs- und Vermarktungsunterlagen (Vermietungsbroschüre, Vermietungspräsentation),
- Zielgruppendefinition der Nutzer mit Prioritätenliste,
- Überprüfung der Vermietungsmöglichkeiten und Ermittlung von Mietansätzen,
- Ermittlung der Durchschnittsmiete auf Basis eines dezidierten Mietermixes,
- Nutzeridentifikation/Marktbearbeitung durch direkte Ansprache potentieller Nutzer,
- Ermittlung potentieller Ankermieter und eines geeigneten Branchenmixes (Handelsimmobilien),
- Mieterberatung und Mieterbetreuung, Beratung und Unterstützung bei der Mieterausbauplanung,
- Übernahme der Funktion als zentraler Ansprechpartner in der Vermietung,
- Unterstützung bei der Erarbeitung von Mietvertragsentwürfen,
- Begleitung und Führen der Mietvertragsverhandlungen und Mitwirkung beim Mietvertragsabschluß.

---

<sup>505</sup> Vgl. zur Vermietung auch Holoch et al. (2002), S. 545-558.

Zusätzlich zur Beauftragung von Maklerunternehmen ist für die Gestaltung der Mietverträge externe juristische Beratung hinzuzuziehen.

### 3.3.8 Investment

Die Projektentwicklung für den eigenen Bestand stellt nur eine mögliche Zielsetzung von Auftraggebern dar. Ebenfalls möglich ist die Beauftragung von Projektentwicklungsleistungen mit dem Ziel, eine kurz- bis mittelfristige Verwertung des Projektes zu erreichen (vgl. dazu Punkt 4.1.1). In diesem Fall sollte auch die Verwertungsleistung des Projektes durch den Projektentwickler erbracht werden. Sofern der Developer nicht über die nötigen Vertriebswege verfügt, sind externe Dienstleister (Investmentmakler) in das Entwicklungsteam zu integrieren. Das Modul Investment setzt sich aus den beiden Elementen Exit-Strategie und Transaktionsbegleitung zusammen (vgl. Abbildung 51).

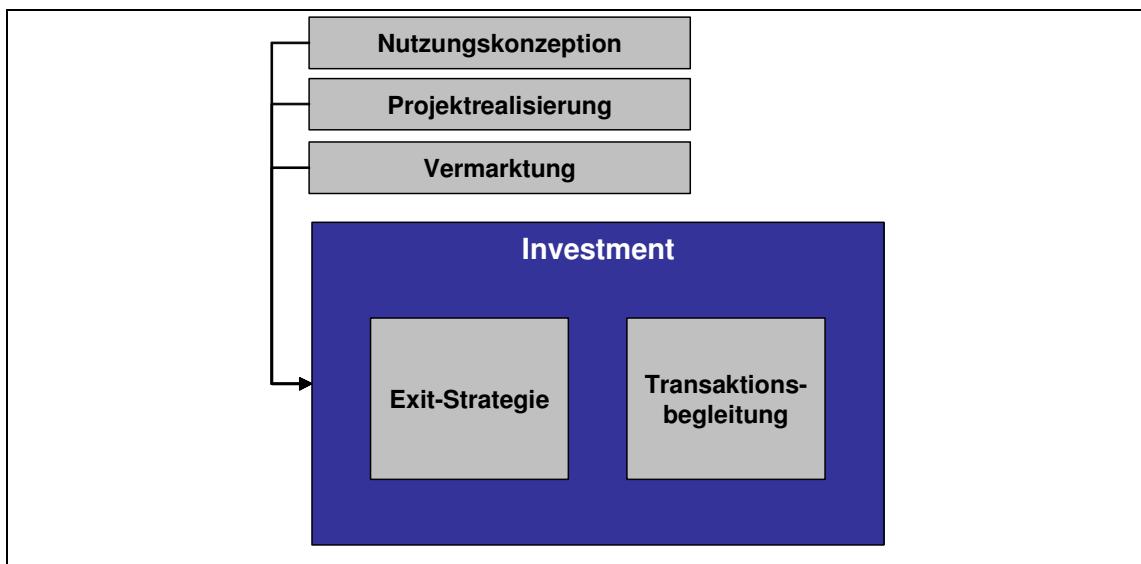


Abbildung 51: Elemente des Moduls Investment<sup>506</sup>

#### 3.3.8.1 Exit-Strategie

Zur Erarbeitung einer Exit-Strategie und deren anschließender Umsetzung gemäß den Vorgaben des Auftraggebers (Zeithorizont, Zielrendite) sind die folgenden Leistungen zu erbringen:

<sup>506</sup> Eigene Darstellung.

- Erarbeitung von Varianten unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Machbarkeitsanalyse (vgl. Punkt 3.3.1),
- Bestimmung des optimalen Verkaufszeitpunktes und des Verkaufspreises,
- Identifikation möglicher Investorengruppen (Analyse der Anforderungen),
- Bestimmung der optimalen Transaktionsform für den Auftraggeber (rechtlich-steuerliche Analyse).

Die Identifikation der aus Auftraggebersicht optimalen Transaktionsform und des -zeitpunktes setzt die Integration externer Spezialisten aus dem Bereich Steuern/Wirtschaftsprüfung voraus.

### 3.3.8.2 Transaktionsbegleitung

Der Verkaufsprozess zieht sich bei Gewerbeimmobilien in der Regel über einen längeren Zeitraum hin und setzt auf Seiten des Verkäufers Leistungen voraus, die vom Projektentwickler im Rahmen der Transaktionsbegleitung<sup>507</sup> für den Auftraggeber erbracht werden können. Hierzu gehören:

- Käuferidentifikation/Marktbearbeitung durch direkte Ansprache von potentiellen Käufern,
- Vorbereitung und Strukturierung der Verkaufsunterlagen (Exposé),
- Durchführung von Objektbesichtigungen,
- Vorbereitung und Strukturierung der Unterlagen für die Due Diligence (evtl. zusätzliche Data Room Services),
- Einholen fehlender Genehmigungen,
- Erstellung des Vertragswerkes mit Rechtsberater,<sup>508</sup>
- evtl. Beauftragung bzw. Durchführung einer Verkäufer-Due Diligence (technisch und juristisch),
- Begleitung der Vertragsverhandlungen bis zur Unterschriftsreife, Auswahl und Beauftragung eines Notars.

<sup>507</sup> Vgl. Interview Bischoff, S. 295; Interview Momeni, S. 293.

<sup>508</sup> Insbesondere für die Verhandlung und den Abschluss des Kaufvertrages sollte juristische Beratung hinzu gezogen werden.

### 3.4 Zwischenfazit

Die Operationalisierung des Begriffes ‚Projektentwicklung als Dienstleistung‘ und die Analyse des derzeitigen Angebotes in Abschnitt 3.1 führten zu der Erkenntnis, dass eine erfolgreiche Positionierung der Dienstleistungsvariante am Markt für Projektentwicklungen die umfassende Bestimmung der Projektentwicklungsleistung voraussetzt.

Die anschließende Analyse bestehender Schemata zur Erfassung von Projektentwicklungsleistungen offenbarte deren unzureichende Eignung für die im Rahmen dieser Arbeit verfolgten Teilziele und verdeutlichte damit die Notwendigkeit der Entwicklung eines eigenen Ansatzes.

Dieser konnte auf Basis der Wertschöpfungsbausteine von *Bone-Winkel* sowie der in Abschnitt 2.2 getroffenen Ausführungen zur Dienstleistungsentwicklung im Allgemeinen und zur Modularisierung im Besonderen in Abschnitt 3.2 entwickelt werden. Mit dem in Abschnitt 3.3 vorgestellten, aus acht Wertschöpfungsmodulen bestehenden Leistungsspektrum der Projektentwicklung werden die Kernkompetenzen von Projektentwicklern definiert, mit dem Begriff ‚Entwicklungsmanagement‘ belegt und potentiellen Auftraggebern damit der durch Einsatz von Developern geschaffene Wertschöpfungsbeitrag verdeutlicht. Darüber hinaus werden die Dependenzen der Leistungsbestandteile untereinander sowie zu ergänzenden Leistungen in der Projektentwicklung aufgezeigt.

Das konzipierte Leistungsspektrum und dessen zu Grunde liegendes modulares Prinzip bildet ein wesentliches Element dieser Arbeit und dient als Basis für die Ausführungen des folgenden vierten Kapitels.

#### **4. Determinanten, Gestaltungselemente und Anwendungsbeispiele für die Projektentwicklung als Dienstleistung**

Die Erfassung der kundenseitigen Anforderungen stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor der Dienstleistungsentwicklung dar. Aus der im Rahmen der Arbeit eingenommenen Anbieterperspektive soll deshalb im Abschnitt 4.1 eine Analyse der Nachfragerseite durchgeführt werden. Aufbauend auf einer Beurteilung des Nachfragepotentials ist es Zielsetzung dieses ersten Abschnittes, typische Anforderungen institutioneller Auftraggeber an die Beziehungsgestaltung zwischen Dienstleister und Auftraggeber sowie an den Umfang der beauftragten Leistung herzuleiten.

Diese Analyse dient als Grundlage zur Formulierung von Gestaltungselementen für die Delegationsbeziehung zwischen Auftraggeber und Projektentwickler im folgenden Abschnitt 4.2. Zu den Elementen gehören Auftragsakquisition, vertragliche Gestaltung, Organisationsgestaltung, Interaktionsgestaltung und Gestaltung der Vergütung.

Abschließend werden im Abschnitt 4.3 unter Berücksichtigung bzw. Integration der im Rahmen des dritten Kapitels hergeleiteten Wertschöpfungsmodule und der gewonnenen Erkenntnisse aus den Abschnitten 4.1 und 4.2 zwei idealtypische Anwendungsbeispiele für die Projektentwicklung als Dienstleistung mit der Zielsetzung dargestellt, sie in der Praxis als Leitfaden für die Durchführung von Dienstleistungsaufträgen einsetzen zu können.

##### **4.1 Determinanten der Nachfrage für die Projektentwicklung als Dienstleistung**

Ein Engagement in der Projektentwicklung bietet neben dem offensichtlich höheren Wertschöpfungsbeitrag im Vergleich zu Endinvestments<sup>509</sup> eine Reihe

---

<sup>509</sup> „Da die wesentliche Wertschöpfung nicht durch den Vorgang des Investierens in ein fertiges Objekt allein entsteht, sondern zeitlich vorausgehend durch die eigentliche Herstellung der Fläche, kann der strategisch denkende Investor an Projektentwicklung nicht vorbeigehen.“ Bone-Winkel (1996), S. 433.

weiterer Vorteile.<sup>510</sup> Für die Durchführung der Projektentwicklung gibt es aus Sicht institutioneller Auftraggeber verschiedene Alternativen,<sup>511</sup> die von der Eigenstellung der Leistung<sup>512</sup> bis hin zum vollständigen Fremdbezug in Form der Beauftragung eines externen Dienstleisters reichen. Eine optimale Lösung dieser auftraggeberseitigen Entscheidungsproblematik ist in hohem Maße abhängig vom Einzelfall und soll im Rahmen dieser Arbeit aufgrund der eingenommenen Anbieterperspektive auch nicht vertiefend erörtert werden.<sup>513</sup>

Die vorangegangenen Ausführungen haben verdeutlicht, dass die Projektentwicklungsleistung nur wenig standardisierte Aufgaben umfasst, deren Inhalt und Umfang von der spezifischen Problemstellung abhängt. Für derartige Aufgabenstellungen besteht aufgrund besserer Kontrollmöglichkeiten und Weisungsbefugnisse eine Tendenz zur Eigenstellung, „sofern die dafür notwendigen Qualifikationen und Ressourcen in der eigenen Unternehmung vorhanden sind“.<sup>514</sup>

Dass diese im Falle der Projektentwicklung für die in Abbildung 52 dargestellten potentiellen Auftraggeber in der Mehrzahl jedoch kaum vorhanden sind und sie daher in unterschiedlichem Maße auf externe Dienstleister zurückgreifen müssen, wird nachfolgend aufgezeigt. Somit ist es Ziel dieses Abschnittes, eine Beurteilung des Nachfragepotentials vorzunehmen, spezifische bzw. mögliche Be-

<sup>510</sup> Vgl. zu den Chancen und Risiken der Projektentwicklung ausführlich Bone-Winkel (1996), S. 436-440.

<sup>511</sup> Für die Erbringung von Projektentwicklungsleistungen bieten sich die folgenden Möglichkeiten. Projektentwicklungsleistungen können als klassische Bauherrenleistungen selbst erbracht werden, Projektentwicklungsleistungen können am Markt eingekauft werden, entweder in Form von fertigen Projekten oder durch Kauf des Projektes zu einem frühen Zeitpunkt im Entwicklungsprozess, Projektentwicklungen können als Joint Ventures mit einem Developer durchgeführt werden und Projektentwicklungsleistungen können als Dienstleistungen an externe Akteure, evtl. auch im Rahmen strategischer Allianzen, vergeben werden. Vgl. hierzu auch Thomas (2001), S. 106-110.

<sup>512</sup> In der Vergangenheit haben einige wenige Institutionelle Investoren und Unternehmen Immobilienabteilungen bzw. -töchter mit zum Teil erheblichem Projektentwicklungs-Know-how auf- und mittlerweile oftmals wieder abgebaut (vgl. hierzu Punkt 3.1.3.3). Vgl. Bone-Winkel (1996), S. 430.

<sup>513</sup> Bei der Entscheidungsfindung des Auftraggebers zur Beauftragung von Projektentwicklungen handelt es sich um eine klassische Make-or-buy-Problematik, zu deren Beantwortung/Lösung im Rahmen wissenschaftlicher Arbeiten vor allem der Transaktionskostenansatz der NIÖ herangezogen wird. Vgl. zu einer Darstellung der Transaktionskostentheorie im Rahmen des Planungs- und Bauprozesses ausführlich Fischer (2004), S. 74-95; Viering (2000), S. 66-73.

<sup>514</sup> Laux/Liermann (2005), S. 637. Allgemein erfolgt die Beauftragung von externen Akteuren weil eigene Experten fehlen, weil die Personalkapazität nicht ausreicht oder um Projekterfahrung zu erwerben. Vgl. Steinbuch (2000), S. 70.

auftragungsarten zu identifizieren und damit eine Grundlage für die Formulierung auftraggeberseitiger Anforderungen an die Dienstleistung im Allgemeinen und die Gestaltung der Delegationsbeziehung im Besonderen zu schaffen, die Gegenstand des darauf folgenden Abschnittes 4.2 ist.

#### 4.1.1 Beurteilung des Nachfragepotentials

Im Folgenden gilt es zu analysieren, welche der in Abbildung 52 dargestellten Akteure aufgrund ihrer Zielsetzung und damit verbunden der immobilienspezifischen Problemstellung generell als Auftraggeber von Projektentwicklungsdiensleistungen in Betracht kommen.<sup>515</sup> Darauf aufbauend kann eine Einschätzung des gruppenspezifischen Nachfragepotentials und der Nachfrageinhalte vorgenommen werden.<sup>516</sup>

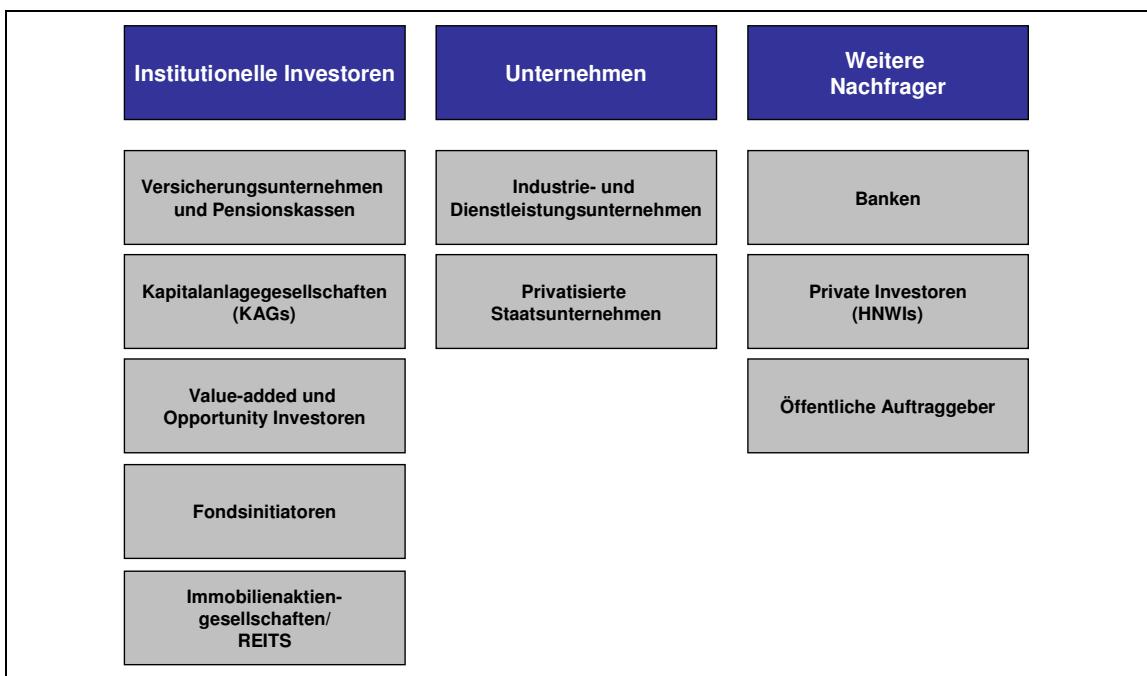


Abbildung 52: Potentielle Nachfrager von Projektentwicklungsdiensleistungen<sup>517</sup>

<sup>515</sup> Vgl. zu den verschiedenen Zielsetzungen in der Projektentwicklung McNamara (1983), S. 87-94.

<sup>516</sup> Der Autor hat zur Analyse des Nachfragepotentials die Durchführung einer empirischen Standardbefragung erwogen, aufgrund der im Rahmen der Experteninterviews festgestellten Schwierigkeiten bei der Operationalisierung des Begriffes ‚Projektentwicklung als Dienstleistung‘ und der im Rahmen der Arbeit eingenommenen Anbieterperspektive davon jedoch Abstand genommen.

<sup>517</sup> Eigene Darstellung.

#### 4.1.1.1 Nachfrage durch Institutionelle Investoren

##### Versicherungsunternehmen und Pensionskassen

Versicherungsunternehmen und Pensionskassen sind klassische Institutionelle Investoren,<sup>518</sup> deren Kapitalanlagen aus den Beitragszahlungen ihrer Mitglieder und der Reinvestition entstandener Gewinne aufgebaut sind. Beiden Akteuren ist gemein, dass die zukünftigen Ausschüttungen relativ genau bestimmbar sind und eine verhältnismäßig konservative, langfristige Anlagestrategie verfolgt wird.<sup>519</sup> Im Zusammenhang mit dem Management der Immobilienanlagen, deren Anteil an den gesamten Kapitalanlagen in der Regel im einstelligen Bereich liegt, sind zwei verschiedene Strategieansätze zu beobachten.<sup>520</sup>

Eine **erste Gruppe** von Unternehmen verfolgt eine passive Strategie, in deren Rahmen Immobilienanlagen im Wesentlichen aus Diversifikationsgründen getätigt werden und einen Teil des Core-Portfolios bilden.<sup>521</sup> Neue Immobilieninvestments werden vornehmlich indirekt, zumeist via Immobilienspezialfonds, vorgenommen. Das Management des direkt gehaltenen Immobilienaltbestandes wird entweder im Hause von der eigenen Immobilienabteilung oder durch externe, spezialisierte Immobilien-Management-Gesellschaften geleistet.<sup>522</sup> Aufgrund der indirekten Anlagestrategie besteht Nachfragepotential nach Projektentwicklungsleistungen lediglich im Altbestand, in Form von Revitalisierungen oder Redevelopments.<sup>523</sup>

---

<sup>518</sup> Institutionelle Investoren sind „juristische Personen [...], die im Sinne von Kapitalsammelstellen für Dritte Gelder professionell anlegen und verwalten, wobei die Kapitalanlagetätigkeit Haupt- oder Nebenzweck der unternehmerischen Tätigkeit sein kann“ Walbröhl (2001), S. 9.

<sup>519</sup> Vgl. Schulte/Holzmann (2004), S. 179f.

<sup>520</sup> Nach Angaben des Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungswirtschaft e. V. (GDV) liegt der Anteil der direkten und indirekten Immobilienanlagen bei knapp 5 Prozent der gesamten Kapitalanlagen. Vgl. GDV (2004), S. 135f.

<sup>521</sup> An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass von Versicherungen und Pensionskassen auch durchaus Immobilieninvestments im Bereich ‚Value Enhanced‘ oder ‚Opportunistic‘ vorgenommen werden können, diese aber nicht als Teil der Immobiliendirektanlagen, sondern nur als indirekte Anlagen erfolgen und als Teil des Private Equity/Opportunistic Investments zu werten sind. Vgl. Rottke (2004), S. 48.

<sup>522</sup> Vgl. Leykam (2004b), S. 1; Interview Laumann/Gievert, S. 292; Interview Strnad, S. 291.

<sup>523</sup> Vgl. Interview Strnad, S. 291.

Einfache Revitalisierungsmaßnahmen werden regelmäßig von der Immobilienabteilung bzw. der externen Immobilien-Management-Gesellschaft umgesetzt. Komplexere, kapitalintensive Redevelopments im Altbestand werden nur initiiert, wenn ein Nutzer feststeht bzw. eine weitgehende Risikoübernahme durch externe Akteure gewährleistet ist.<sup>524</sup> Ansonsten ist davon auszugehen, dass dem Verkauf des Grundstücks, unter Verzicht auf die potentielle Wertschöpfung durch Projektentwicklung, der Vorzug vor der Entwicklung gegeben wird.

Die **zweite Gruppe** weist eine aktive Strategie dergestalt auf, dass der Immobilienbestand zwar mehrheitlich dem Core-Portfolio zuzurechnen ist, darüber hinaus aber zusätzlich Immobilieninvestments im Core Plus-Bereich zur Verbesserung der Gesamtperformance getätigten werden. Hierbei handelt es sich einerseits um Projektentwicklungen auf Bestandsgrundstücken und Redevelopments bestehender Objekte, andererseits um neue Projektentwicklungen, in deren Rahmen das Unternehmen als Endinvestor, Joint-Venture Partner oder Bauherr bzw. Auftraggeber für die Projektentwicklung als Dienstleistung agiert.<sup>525</sup>

Während beim Engagement in neuen Projektentwicklungen die Dienstleistungsvariante eher die Ausnahme bildet,<sup>526</sup> besteht bei Redevelopments bzw. Entwicklungen von Bestandsgrundstücken erhebliches Potential für die Dienstleistungsvariante. Dies ist darauf zurückzuführen, dass der Investor hierbei bereits ein wesentliches Entwicklungselement, nämlich das Grundstück in zumeist 1 A-Lage, gesichert bzw. im Bestand hat und die Wertschöpfung selbst realisieren möchte.<sup>527</sup> Da er nicht über das nötige Development-Know-how verfügt,

---

<sup>524</sup> Meist tritt der Projektentwickler als Generalübernehmer auf. Vgl. Interview Laumann/Gievert, S. 292; Interview Strnad, S. 291.

<sup>525</sup> Vgl. Interview Fischer, S. 292.

<sup>526</sup> Der Investor wird im Rahmen seines Risikomanagements versuchen, die Projektentwicklungsrisiken so weit wie möglich auf den Projektentwickler zu verlagern und deshalb eher als Endinvestor oder JV-Partner einsteigen, in beiden Fällen trägt er weniger Risiken als beim Fee Development, wo er von Beginn an als Bauherr agiert.

<sup>527</sup> Der Investor steht vor der Wahl, ob er das Grundstück zu einem Discount an einen Entwickler verkaufen soll, der ihm im Zweifel das fertige Projekt zu einem hohen Preis anbietet, oder ob er sich selbst in der Projektentwicklung an einem 1a-Standort engagieren soll, den er bereits gesichert hat und für den die Risiken überschaubar sind. Vgl. Interview Fischer, S. 292.

zieht er einen Dienstleister hinzu, an dessen Professionalität und ‚Track Record‘ jedoch erhebliche Anforderungen gestellt werden.<sup>528</sup>

## Kapitalanlagegesellschaften

Offene Immobilienfonds, sowohl Immobilienpublikums- als auch Immobilienspezialfonds, werden von bank- oder versicherungsnahen Kapitalanlagegesellschaften (KAGs) begeben.<sup>529</sup> Diese führen das Fondsmanagement durch und entscheiden über die Immobilienanlagestrategie der Fonds, die den gesetzlichen Regelungen des Investmentgesetzes unterworfen ist.<sup>530</sup>

Die Anteile offener Immobilienpublikumsfonds werden typischerweise von Privatanlegern gezeichnet, die Fonds weisen eine überwiegend konservative Anlagestrategie auf.<sup>531</sup> Nichtsdestotrotz werden bei einer Reihe von Kapitalanlagegesellschaften neben dem Einkauf fertiger, voll vermieteter Endinvestments auch Projektentwicklungen als wesentlicher Bestandteil der Anlagestrategie aufgefasst.<sup>532</sup>

Während eine Gruppe den Aufbau eigenen Know-hows favorisiert und die Projektentwicklungen im Hause bzw. durch Tochtergesellschaften durchführen lässt, verfolgen andere Kapitalanlagegesellschaften eine Strategie des Einkaufs bzw. der Sicherung von Projekten in einem frühen Entwicklungsstadium.<sup>533</sup>

Maßgeblich für dieses frühzeitige Engagement ist eine für den Fonds akzeptable Risikostrukturierung und ein bereits weitgehend definiertes Projekt, bei dem wesentliche Entwicklungsrisiken (Grundstückssicherung, Baurecht, teilweise Vorvermietungsstand) bereits abgedeckt sind. Hierbei ist festzustellen, dass die noch vor einigen Jahren üblichen Vermietungsgarantien seitens der Entwickler zunehmend durch das so genannte ‚Profit-to-erosion-Modell‘ ersetzt werden, bei denen der prognostizierte Projektentwicklergewinn in Abhängigkeit von der Höhe und der Dauer des Leerstandes im Projekt bis auf Null sinken kann, Kos-

---

<sup>528</sup> Vgl. Bone-Winkel/Pitschke (2006), S. 20.

<sup>529</sup> Im Gegensatz zu geschlossenen Fonds sind sie nicht in ihrem Anlagevolumen begrenzt, da für die Beteiligung am Sondervermögen jederzeit neue Anteilsscheine ausgegeben und zurückgenommen werden können. Vgl. Schulte/Holzmann (2004), S. 174.

<sup>530</sup> Vgl. zur Funktionsweise offener Immobilienfonds ausführlich Bone-Winkel (1994), S. 66-93.

<sup>531</sup> Vgl. Schulte/Bone-Winkel/Sotelo (2004), S. 694.

<sup>532</sup> Vgl. Bone-Winkel (1996), S. 430f; Interview Hoberg, S. 294.

<sup>533</sup> Vgl. Thomas (2001), S. 110. Diese Struktur wird im englischsprachigen Raum auch als ‚Agreement to Purchase upon Completion‘ (APUC) bezeichnet.

ten für einen anhaltenden Leerstand darüber hinaus aber zu Lasten des Endinvestors gehen.<sup>534</sup>

Mit Inkrafttreten des Investmentgesetzes Anfang 2004 und als Resultat des hohen Anlagedrucks einerseits und der schlechten Marktlage in Deutschland andererseits, haben die Kapitalanlagegesellschaften einen Strategiewechsel hin zu einem wesentlich erhöhten Anteil von Auslandsinvestments, sowohl für Endinvestments als auch für Projektentwicklungen vollzogen. Vor diesem Hintergrund und angesichts der Tatsache, dass die Risikostruktur und Ausgangssituationen der Projektentwicklung als Dienstleistung nur eingeschränkt mit dem Geschäftsmodell offener Fonds kompatibel sind, ist die potentielle Nachfrage nach der Projektentwicklung als Dienstleistung für offene Immobilienfonds als eher gering einzustufen.<sup>535</sup> Auch im Zusammenhang mit Bestandsimmobilien der Fonds kann das Nachfragepotential für projektentwicklungsspezifische Dienstleistungen angesichts des derzeitig bestehenden Trends, Altobjekte im Rahmen von Paketverkäufen aus den Fonds herauszulösen und somit auf anstehende Revitalisierungsmaßnahmen zu verzichten, als gering eingestuft werden.<sup>536</sup> Lediglich für Machbarkeitsstudien, die im Sinne einer ‚second opinion‘ für Gremienentscheidungen über anstehende Projektentwicklungsengagements eingeholt werden, ist Potential feststellbar.

Offene Immobilienspezialfonds unterscheiden sich ihrer Funktionsweise nach nicht von Immobilienpublikumsfonds. Die Unterschiede bestehen darin, dass die Anleger keine natürlichen Personen sind, die Anlegerzahl auf 30 begrenzt ist und die Anleger erhebliche Mitspracherechte bei der Auswahl der Immobilieninvestments haben.<sup>537</sup> Die starke Nachfrage der letzten Jahre durch Versicherungen, Pensionskassen sowie Kirchen und Stiftungen hat dazu geführt, dass Anzahl und Volumen von Spezialfonds stark gewachsen sind. Das Ziel der Investoren besteht vornehmlich darin, einen stabilen Cash Flow zu

---

<sup>534</sup> Vgl. Interview Hoberg, S. 294; Interview Reschke, S. 291.

<sup>535</sup> Die meisten Fonds verfügen über eigene bautechnische Abteilungen, die anstehende Revitalisierungsmaßnahmen bis zu einem gewissen Grad selber koordinieren bzw. durchführen können.

<sup>536</sup> Vgl. Leykam (2006b), S. 1.

<sup>537</sup> Vgl. BVI (2007), S. 65-71.

generieren und dabei von den Diversifikationseffekten der Immobilienanlage unter bewusstem Verzicht auf die Managementfunktion zu profitieren. Projektentwicklungsleistungen werden von Spezialfonds derzeit lediglich im Rahmen voll vermieteter Endinvestments nachgefragt.<sup>538</sup> Aufgrund des hohen Nachfragepotentials seitens institutioneller Anleger für renditestärkere Anlageprodukte kann jedoch ein Strategiewandel, beispielsweise hin zu Fondsprodukten mit einem Projektentwicklungsanteil, als wahrscheinlich erachtet werden.

### **Value-added- und Opportunity Investoren**

Value-added- und Opportunity-Investoren akquirieren Kapital über Fondslösungen mit dem Ziel, kurz- bis mittelfristige Immobilieninvestitionen zu tätigen und eine überdurchschnittliche Rendite für den Anleger zu erwirtschaften.<sup>539</sup> Im Fokus der Gesellschaften stehen dabei neben Wohnungsportfolios insbesondere Problemimmobilien an B-Standorten, bei denen sie kurzfristig aktivierbare Wertschöpfungspotentiale identifizieren. Zur Aktivierung dieser Potenziale werden die vier Wertschöpfungsstrategien Abschlagsgeschäfte, (Re-)Development, Performance Management und Finanzmanagement unterschieden, von denen auf Objektebene insbesondere Performance Management und (Re-)Development zum Einsatz kommen.<sup>540</sup>

Bei den Investoren handelt es sich vor allem um anglo-amerikanische Gesellschaften, welche die derzeitige Baisse auf dem deutschen Immobilienmarkt in Verbindung mit den historisch niedrigen Zinsen in der Eurozone und der Umstrukturierung innerhalb der deutschen Immobilienwirtschaft als lohnende Investitions situation erkannt haben.

Teilweise wurden bei diesen Transaktionen Immobilienunternehmen veräußert, in der Mehrzahl der Fälle waren jedoch Immobilienportfolios bzw. Einzelobjekte Investitionsgegenstand. Zur Umsetzung ihrer Wertschöpfungsstrategien sind

---

<sup>538</sup> Vgl. Hardebusch (2002), S. 12.

<sup>539</sup> Vgl. Rottke (2004), S. 84-90; Schulte/Holzmann (2004), S. 181f. Für die Value Added Investoren liegt die Zielrendite bei einem IRR von ca. 15%, für die Opportunity Investoren bei ca. 20%. Die Strategie der Investoren ist exitgetrieben mit einer Haltedauer zwischen einem und sieben Jahren. Die Immobilieninvestitionen haben risikotoleranten bis risikoaffinen Charakter.

<sup>540</sup> Vgl. zu den Wertschöpfungsstrategien durch Projektentwicklungstätigkeit Leary (2001); Rottke (2004), S. 126-131.

die Investoren auf lokale Immobilienkompetenz angewiesen, die sie auf verschiedenem Wege erlangen können. So haben sich einige Akteure zum Aufbau eigener Kompetenzteams vor Ort entschlossen, andere sind strategische Partnerschaften oder Joint Ventures mit lokalen Unternehmen eingegangen und eine dritte Gruppe Investoren beauftragt unabhängige Dienstleister vor Ort mit der Durchführung der Maßnahmen.<sup>541</sup>

In der zuletzt genannten Alternative besteht erhebliches Potential für unabhängige Projektentwicklungsunternehmen. Als wesentliche Voraussetzung ist in diesem Zusammenhang anzuführen, dass die Entwickler willens und in der Lage sind, ihr Kerngeschäft um Leistungen des Asset Managements zu erweitern sowie im Regelfall eine geringe Eigenkapitalbeteiligung im Sinne von ‚Hurt-Money‘ zu investieren.<sup>542</sup>

### Fondsinitiatoren

Fondsinitiatoren konzipieren geschlossene Immobilienfonds und bieten deren Anteile vornehmlich vermögenden Privatkunden zum Erwerb an. Sobald die Anteile für das Investitionsobjekt platziert sind, wird der Fonds geschlossen. In der Regel handelt es sich bei den Investitionsobjekten um Bestandsimmobilien oder abgeschlossene Projekte mit langfristigen Mietverträgen, die für die Anleger einen stabilen Cash Flow über die Laufzeit des Fonds garantieren. Nach Ablauf der Fondslaufzeit wird in der Regel das Investitionsobjekt am Markt (meist zu einem erheblichen Discount) verkauft, der Erlös an die Anleger ausgeschüttet und der Fonds aufgelöst.<sup>543</sup>

Nachdem die steuerlichen Verlustzuweisungsmöglichkeiten bei geschlossenen Fonds nicht mehr existieren, werden Projektentwicklungen aufgrund der vergleichsweise höheren Rendite zunehmend zum Investitionsziel geschlossener Fonds. Bei solchen Projektentwicklungsfonds handelt es sich zwar per Definition um geschlossene Fonds, aufgrund ihres Risiko-Rendite-Profiles, dass sich erheblich von traditionellen Fonds unterscheidet und primär auf den Trading Profit durch kurz- bis mittelfristige Veräußerung abstellt sowie ihrer sehr kurzen

<sup>541</sup> Vgl. Ernst (2003), S. 64; Leykam (2005), S. 3.

<sup>542</sup> Vgl. Leykam (2005), S. 3; Interview Nies/Skopp, S. 293.

<sup>543</sup> Vgl. zur Funktionsweise und den Charakteristika geschlossener Fonds Schulte/Bone-Winkel/Sotelo (2004), S. 687-695.

Laufzeit zwischen einem und fünf Jahren können diese Vehikel aber auch dem Private Equity-Bereich zugeordnet werden.<sup>544</sup> Da die Initiatoren nur in Ausnahmefällen über eigenes Projektentwicklungs-Know-how verfügen, sind sie ähnlich wie die oben beschriebenen Value-added- und Opportunity-Investoren, auf die Beauftragung externer Akteure angewiesen. Zudem werden hier keine Asset Management-Leistungen, sondern ausschließlich reine Projektentwicklungsleistungen nachgefragt, allerdings wird auch hier zumeist die Beteiligung des Entwicklers am Fonds zur Voraussetzung einer Auftragerteilung gemacht.<sup>545</sup> Im Zusammenhang mit dem Anlageprodukt Projektentwicklungsfonds ist jedoch darauf hinzuweisen, dass aufgrund dessen Neuartigkeit bislang noch keine verifizierbaren Daten zur Performance vorliegen, sich die Wahrnehmung unter Anlegern bisher vor allem auf positive Berichte der Fachpresse stützt und sich das Produkt am Markt daher erst noch beweisen muss.

### **Immobilienaktiengesellschaften und REITs**

Als Immobilienaktiengesellschaften werden börsennotierte Aktiengesellschaften bezeichnet, deren Geschäftszweck im weitesten Sinne in der Immobilienkaptalanlage liegt. Hierunter fallen sowohl reine Bestandshalter als auch aktiv handelnde Gesellschaften oder Immobilienverwalter. Da diese Gesellschaften zumindest theoretisch die Vorzüge der Aktie (Fungibilität und Wertsteigerung) mit denen der Immobilie (Wertbeständigkeit) vereinen, wurde ihnen hohes Zukunftspotential bescheinigt.<sup>546</sup> Allerdings hat sich in der Vergangenheit gezeigt, dass Immobilienaktiengesellschaften sich von wenigen Ausnahmen abgesehen nicht gegen konkurrierende Anlageklassen durchsetzen konnten.

Eine Renaissance von Immobilienaktiengesellschaften und insgesamt eine Belebung des Immobilienmarktes erhoffen sich viele Marktakteure von der Einführung so genannter Real Estate Investment Trusts (REITs) nach US-amerikanischem Vorbild, die unter bestimmten Voraussetzungen von der Kör-

---

<sup>544</sup> Vgl. Hardebusch (2003), S. 15; Leykam (2006a), S. 4.

<sup>545</sup> Vgl. Interview Momeni, S. 293.

<sup>546</sup> Vgl. zur Funktionsweise und den Charakteristika von Immobilienaktiengesellschaften Cadmus/von Bodecker (2005), S. 389-399; Schulte/Bone-Winkel/Sotelo (2004), S. 687-695.

perschaftsteuer befreit sind und somit den wesentlichen Nachteil der Doppelbesteuerung von Immobilienaktiengesellschaften aufheben.<sup>547</sup>

Nach mehrjähriger, intensiver Diskussion wurde mit Wirkung zum 01. Januar 2007 der G(German)-REIT eingeführt.<sup>548</sup> Zur Erlangung des REIT-Status in Deutschland und damit der Befreiung von Körperschafts- und Gewerbesteuer ist eine Reihe von Voraussetzungen zu erfüllen. So sind bspw. Investitionen von REITs in Bestandswohnimmobilien stark limitiert und der Ausschüttungsgrad der Gewinne an die Aktionäre mit mindestens 90% festgelegt.<sup>549</sup>

Weil der Gesetzgeber für Unternehmen zeitlich begrenzt steuerliche Anreize für die Veräußerung Ihrer Immobilienbestände u. a. an REITS vorgesehenen hat,<sup>550</sup> wird hohes Potential für die Anlageklasse insbesondere im Zusammenhang mit der Mobilisierung von Unternehmensimmobilien gesehen.<sup>551</sup>

Zur Realisierung von Wertschöpfungspotentialen in diesen Immobilienbeständen und damit zur Steigerung der so genannten „Funds from Operations“ (FFO) ist davon auszugehen, dass REITs zukünftig Projektentwicklungsmaßnahmen in erheblichem Umfang durchführen werden und damit auch hohes Nachfragepotential für die Projektentwicklung als Dienstleistung besteht.<sup>552</sup>

#### 4.1.1.2 Nachfrage durch Unternehmen

##### Industrie- und Dienstleistungsunternehmen

Da das Kerngeschäft von Industrie- und Dienstleistungsunternehmen außerhalb der Immobilienwirtschaft angesiedelt ist, dienen die immobilienbezogenen Leis-

<sup>547</sup> Zur Positionierung, den Aussichten und Empfehlungen für die Einführung von REITS in Deutschland vgl. allgemein IFD (2005); Rehgugler (2005), S. 405-423; ZEW/ebs (2005).

<sup>548</sup> Das Gesetz zur Schaffung deutscher Immobilien-Aktiengesellschaften mit börsennotierten Anteilen (REIT-Gesetz) vom 28. Mai 2007 trat rückwirkend zum 01. Januar 2007 in Kraft.

<sup>549</sup> Weitere Auflagen bestehen u. a. in einer auf 55% beschränkten Fremdkapitalquote, einem hinreichenden Freefloat, der Fokussierung auf das Immobiliengeschäft (75% der Erträge müssen aus dem Immobiliengeschäft stammen), bestimmten Veräußerungsauflagen und der Anforderung einer breiten Aktionärsstruktur.

<sup>550</sup> Im Rahmen der so genannten Exit-Tax sieht der Gesetzgeber vor, dass die bei Veräußerung von Bestandsimmobilien vor 31. Dezember 2009 an REITs und Offene Immobilienfonds gehobenen stillen Reserven nur zu 50% der Besteuerung unterliegen.

<sup>551</sup> Vgl. DEGI (2007), S. 2f. Eine Befragung von DAX und MDAX-Unternehmen im Januar 2007 hat ergeben, dass derzeit bereits bei rund 32% der Unternehmen die Bereitschaft zu einer Überführung des Immobilienbestandes in REITs besteht.

<sup>552</sup> Vgl. Ernst & Young (2006), S. 24f.

tungen dieser Unternehmen ausschließlich der Unterstützung der Kerngeschäftstätigkeit.<sup>553</sup> Inhalt des Corporate Real Estate Management (CREM) sind insofern die strategischen und operativen Managementaufgaben immobilienbezogener Problemstellungen, eingebunden in den Kontext der Geschäftsfeld- bzw. Unternehmensstrategie des Unternehmens.<sup>554</sup> Schäfers identifiziert drei Basisstrategien des CREM, von denen im Zusammenhang mit der Nachfrage nach Projektentwicklungsleistungen Strategien der Immobilien-Bereitstellung und Strategien der Immobilien-Verwertung von Bedeutung sind.<sup>555</sup>

Zur Bereitstellung des Produktionsfaktors Immobilie bieten sich den Unternehmen die vier strategischen Optionen Projektentwicklung, Kauf, Leasing und Anmietung.<sup>556</sup> Zu beobachten ist, dass tendenziell eine Orientierung zu Gunsten der letztgenannten Optionen, vor allem jedoch der Anmietung, stattfindet, was zunächst mit der zunehmenden Shareholder-Value-Orientierung von Unternehmen zu begründen ist. Ausschlaggebend für die aktuell feststellbare Bevorzugung der Anmietungsoption ist jedoch die Situation auf dem Immobilienmarkt. Da derzeit Mieter den limitierenden Faktor für Projektentwicklungen bilden, werden bonitätsstarke, langfristige Nutzer sowohl von Developern als auch von Endinvestoren umworben. Bei der Gestaltung der Objekte werden ihnen weitreichende Mitspracherechte eingeräumt, teilweise sogar ‚Build-to-suit-Immobilien‘ für den speziellen Nutzer entworfen. Darüber hinaus sind sowohl Developer als auch Endinvestoren bereit, den Mieter am Projektentwicklungs- gewinn partizipieren zu lassen, entweder durch Profit Sharing oder mittelbar über eine substantiell reduzierte Miete.<sup>557</sup>

Vor diesem Hintergrund sind Projektentwicklungen durch diese Unternehmen bzw. die Übernahme der Bauherrenfunktion und die Beauftragung von

---

<sup>553</sup> Obgleich Immobilien per Definition nicht das Kerngeschäft von Non Property Companies bilden, treten dies am Markt als wichtige Player auf, nicht nur in ihrer Rolle als Nutzer, sondern auch als Eigentümer, Investor und Verkäufer.

<sup>554</sup> „Unter dem Begriff Corporate Real Estate Management (CREM) wird das aktive ergebnisorientierte, strategische wie operative Management betriebsnotwendiger und nicht betriebsnotwendiger Immobilien verstanden.“ Schäfers/Gier (2004), S. 852.

<sup>555</sup> Schäfers unterscheidet Strategien der Immobilien-Bereitstellung, Immobilien-Bewirtschaftung und der Immobilien-Verwertung. Vgl. Schäfers (1997), S. 148.

<sup>556</sup> Für eine ausführliche Diskussion der Vor- und Nachteile vgl. Schäfers/Gier (2004), S. 864-871.

<sup>557</sup> Vgl. Interview Reich, S. 290.

Dienstleistern für die Projektentwicklung im Rahmen der Strategie zur Immobilienbereitstellung auf absehbare Zeit nicht zu erwarten.<sup>558</sup>

Zur Verwertung von Immobilien bieten sich ebenfalls einige strategische Optionen, von denen insbesondere die aktive Verwertung betriebsneutraler Immobilien den Einsatz von Projektentwicklung bedingt.<sup>559</sup> Im Gegensatz zu passiven Verwertungsstrategien beinhalten aktive Verwertungsstrategien eine dem Verkauf bzw. der Vermietung vorangehende Inhalts- und Strukturveränderung der Immobilie zur Hebung von Wertschöpfungspotentialen. In Abhängigkeit von der konkreten Zielsetzung des Unternehmens und dessen Bereitschaft zur Übernahme von Projektentwicklungsrisiken bieten sich verschiedene Einsatzmöglichkeiten für die Projektentwicklung als Dienstleistung, die von der Beauftragung einzelner Module, bspw. Nutzungskonzeptionen über die Beauftragung von Modulpaketen mit dem Ziel einer kurzfristigen Monetarisierung bis hin zum umfassenden Projektentwicklungsauftag mit dem Ziel der Realisierung des Developergewinns reichen.<sup>560</sup>

### **Privatisierte Staatsunternehmen**

Einen Sonderfall von Unternehmen stellen vormals staatliche Unternehmen dar, deren teilweise erhebliche Immobilienbestände im Zuge der Privatisierungen Gegenstand verschiedener Verwertungsstrategien geworden sind. So wurden Immobilientochtergesellschaften gegründet, deren Ziel zunächst ausschließlich in der Monetarisierung der Bestandsimmobilien und Grundstücke lag. Zu nennen sind hier das Unternehmen Vivico als Tochter des Bundesfernsehvermögens, die Aurelis als Tochtergesellschaft der Deutsche Bahn, DeTe Immobilien als Tochterunternehmen der Deutsche Telekom, Sireo als Joint Venture von Deutsche Telekom und Morgan Stanley sowie Deutsche Post Immobilien als Tochterunternehmen der Deutsche Post.

---

<sup>558</sup> Von Nell sieht Eigennutzer zwar als ideale Auftraggeber von Projektentwicklungsdiensleistungen, aufgrund eines fehlenden ‚Matching‘-Mechanismus, kommt es jedoch nicht zu einer Beauftragung. Vgl. Interview Von Nell, S. 289.

<sup>559</sup> Grundsätzlich lassen sich Strategien zur Verwertung bzw. Monetarisierung betriebsnotwendiger Immobilien (Sale-and-Lease-back-Transaktionen, Verbriefungen, Portfolioverkäufe) und Strategien zur Verwertung bzw. Monetarisierung nicht-betriebsnotwendiger Immobilien (passive und aktive Verwertungsstrategien) unterscheiden. Vgl. Schäfers/Gier (2004), S. 876-883.

<sup>560</sup> Vgl. Willibald (2005), S. 589.

Der hohe Anteil nicht direkt marktfähiger Grundstücke und Objekte macht es jedoch nötig, diese durch Projektentwicklungsmaßnahmen für den Verkauf zu qualifizieren.<sup>561</sup> Einige der Unternehmen haben sich mittlerweile am Markt positioniert und agieren in Erweiterung ihres ursprünglichen Geschäftszweckes als eigenständige Entwicklungsunternehmen oder Asset Manager.<sup>562</sup>

Andere bedienen sich in unterschiedlichem Umfang externer Dienstleister und stellen somit potentielle Nachfrager für die Projektentwicklung als Dienstleistung dar.<sup>563</sup>

#### **4.1.1.3 Nachfrage durch weitere Akteure**

##### **Banken**

Der Fremdkapitalanteil ist bei der Finanzierung von Immobilien in Deutschland traditionell sehr hoch. Die konjunkturelle Situation der vergangenen Jahre in Verbindung mit einer übermäßigen Kreditvergabe in der jüngsten Vergangenheit und unzureichenden Risikomanagementsystemen auf Seiten der Banken hat dazu geführt, dass die deutschen Banken einen hohen Bestand an notleidenden Krediten aufweisen.<sup>564</sup> Diese ‚Non-Performing Loans‘ (NPLs) werden von den Banken entweder im Rahmen von Portfoliotransaktionen zu einem erheblichen Discount verkauft, bspw. an die unter Punkt 4.1.1.1 beschriebenen Value-added- und Opportunity-Investoren, oder als Einzelobjekte am Markt veräußert. Für die zweite Alternative, die jedoch nur in Ausnahmefällen zu beobachten ist, sind oftmals erhebliche Work-out-Leistungen erforderlich, mit denen ein Projektentwickler als Dienstleister beauftragt werden kann.<sup>565</sup>

##### **Private Investoren**

Vermögende Privatpersonen in Deutschland, so genannte High Net Worth Individuals (HNWIs) investieren im Rahmen ihrer Immobilienkapitalanlagen

<sup>561</sup> Diese reichen von Baurechtsänderungen und Erschließungsmaßnahmen bis hin zur Baugenehmigungsplanung. Vgl. Interview Nies/Skopp, S. 293.

<sup>562</sup> Vgl. Unterreiner (2005), S. 221; Interview Schütz, S. 294.

<sup>563</sup> Vgl. Leykam (2004a), S. 3.

<sup>564</sup> Vgl. Pitschke (2004), S. 86-90.

<sup>565</sup> Vgl. Brown (1991), S. 93; Interview Bischoff, S. 295.

schwerpunktmaßig in Einzelobjekte.<sup>566</sup> Im Rahmen dessen können sie als Nachfrager von Projektentwicklungsdiensleistungen auftreten und sowohl einzelne Beratungsleistungen als auch die Durchführung einer umfassenden Projektentwicklung beauftragen.<sup>567</sup> Allerdings ist das Nachfragepotential durch private Investoren im Vergleich zu anderen Gruppen als verhältnismäßig gering einzustufen.

### Öffentliche Auftraggeber

Die Zielsetzung öffentlicher Auftraggeber<sup>568</sup> besteht im Unterschied zu derjenigen sämtlicher zuvor beschriebener Gruppen nicht im wirtschaftlichen Erfolg. Insofern ist die Beauftragung wertschöpfungsorientierter Projektentwicklungsleistungen als kritisch zu beurteilen. Gleichwohl besteht Bedarf nach Projektentwicklungs-Know-how in Gestalt von Machbarkeitsstudien und/oder Nutzungskonzeptionen.<sup>569</sup> Allerdings sind öffentliche Auftraggeber, wiederum abweichend von den zuvor beschriebenen Gruppen, bei der Ausschreibung und Vergabe von Leistungen an ein umfangreiches, restriktives Vorschriftenwerk gebunden.<sup>570</sup> Weil dieses im Rahmen der Arbeit keine Berücksichtigung finden kann, wird im Folgenden eine Beauftragung durch öffentliche Auftraggeber vernachlässigt.

#### 4.1.2 Bestimmung von Beauftragungsvarianten

Die vorangegangenen Ausführungen zum Nachfragepotential verdeutlichen, dass für die Projektentwicklung als Dienstleistung verschiedene, nachfrager-spezifische Problemstellungen existieren. Diese lassen sich mit dem modularen Leistungsspektrum aus Abschnitt 3.3 in Beziehung setzen und zu den drei nachfolgend dargestellten Beauftragungsvarianten zusammenfassen. Im Sinne

<sup>566</sup> Vgl. Schaubach/Tilmes (2004), S. 921f.

<sup>567</sup> So wurde bspw. die Entwicklung des in Privatbesitz befindlichen Beisheim Center in Berlin als Dienstleistung durchgeführt.

<sup>568</sup> Zu den öffentlichen Auftraggebern zählen neben den Gebietskörperschaften eine Reihe weiterer Körperschaften, Anstalten, Stiftungen und juristischer Personen des Privatrechts.

<sup>569</sup> Beispiele hierfür sind Studien für prominente innerstädtische Projekte wie den Wiederaufbau des Berliner Stadtschlosses. Vgl. auch Leykam (2004a), S. 3.

<sup>570</sup> Vgl. zu den Vorschriften des öffentlichen Auftragswesens detailliert Eschenbruch (2003), S. 541f; Horn (2004), S. 597-633. Für die Vergabe von Bauleistungen gilt die VOB/A, bau-nahe Dienstleistungen werden auf der Basis der VOL/A bzw. der VOF vergeben.

der unter Punkt 2.2.2.3 beschriebenen, dreigliedrigen Modularisierung sind diese auf der Ebene des Serviceproduktes einzuordnen und stellen die externe Marktsicht auf die Projektentwicklung als Dienstleistung dar.<sup>571</sup>

#### 4.1.2.1 Beauftragung von Modulen

Für die Mehrzahl der Wertschöpfungsmodule ist eine solitäre Beauftragung kritisch zu beurteilen, obwohl aufgrund der modularen Struktur prinzipiell sämtliche Teilleistungen getrennt voneinander vergeben werden könnten. Da die Teilleistungen hochgradig interdependent sind, ist der Input aus vor- bzw. nachgelagerten Modulen erfolgskritisch. Die durch Aufteilung der Gesamtleistung auf verschiedene Akteure entstehenden Schnittstellenprobleme und Friktionen bzw. Ineffizienzen können dazu führen, dass der Gesamterfolg des Projektes nicht mehr herbeigeführt werden kann. Darüber hinaus sind bei der Vergabe von Teilleistungen die Erfolgsbeiträge der einzelnen Wertschöpfungsstufen zum Projekterfolg nur schwer operationalisierbar.<sup>572</sup> Lediglich für die Module Machbarkeitsstudie, Grundstücksakquisition, Vermarktung und Investment erscheint ein eigenständiges Angebot möglich.

##### Machbarkeitsstudie

Die ausschließliche Beauftragung eines externen Dienstleisters mit der Durchführung einer Machbarkeitsstudie erscheint für zwei verschiedene Fälle möglich. Zum einen kann die Machbarkeitsstudie mit dem Ziel beauftragt werden, ein bestehendes Konzept hinsichtlich seiner Realisierungschancen zu bewerten, zum anderen kann die Zielsetzung darin bestehen, eine Bestandsaufnahme für ein bestehendes Objekt bzw. Grundstück durchzuführen und aufzuzeigen, welche Optionen bestehen.

---

<sup>571</sup> Die im Rahmen der Module zu erbringenden Leistungsinhalte variieren in Abhängigkeit vom spezifischen Projekt und den Anforderungen des Auftraggebers. Eine kundenindividuelle Konfiguration von Leistungen des Entwicklungsmanagements nebst ergänzenden Leistungen wird im Rahmen der Anwendungsfälle des Abschnittes 4.3 vorgenommen.

<sup>572</sup> Vgl. Interview Von Nell, S. 289.

## **Grundstücksakquisition**

Generell umfasst das Modul ‚Grundstücksakquisition‘ Leistungen der Selektion von Grundstücken bzw. Objekten, die Durchführung und Koordination der Käufer-Due Diligence, die Auswahl der optimalen Transaktionsform und die Begleitung der Transaktionsdurchführung. Da sich die Grundstücke bzw. Objekte typischerweise bereits im Besitz der potentiellen Nachfrager befinden, ist die Akquisitionsleistung im Sinne des kompletten Grundstückkaufs als unwahrscheinlich zu beurteilen. Eher geht es um die Sicherung angrenzender und benötigter Grundstücke im Sinne einer Arrondierung des auftraggeberspezifischen Projektes als Voraussetzung weiterer Projektentwicklungsaktivität.

## **Vermarktung**

Die Beauftragung eines Projektentwicklers ausschließlich mit der Vermarktungsleistung erscheint ebenfalls möglich. Neben der Konzeption des strategischen Marketingkonzeptes und dessen anschließender Umsetzung kann der Projektentwickler als ‚Sparringspartner‘ für die beauftragten Makler eingesetzt werden, der deren Vermarktungsaktivitäten hinterfragt, koordiniert und somit in die operative Vermietungstätigkeit eingebunden wird.

## **Investment**

Eine Reihe von Projektentwicklungsunternehmen verfügt über ein ausgeprägtes Transaktions-Know-how, welches im Rahmen des Moduls ‚Investment‘ am Markt angeboten werden kann.<sup>573</sup> Dieses Modul beinhaltet zum einen die Durchführung bzw. Koordination der wirtschaftlichen, rechtlichen und technischen Verkäufer-Due Diligence und zum anderen die aktive Betreuung des Verkaufs (vgl. ausführlich Punkt 3.3.8). In Abhängigkeit vom spezifischen Objektes bzw. Grundstück kann das Modul zu verschiedenen Zeitpunkten des Projektentwicklungsprozesses erbracht werden.<sup>574</sup>

---

<sup>573</sup> Vgl. Interview Bischoff, S. 295.

<sup>574</sup> Vgl. Bone-Winkel/Pitschke (2005), S. 50; Von Nell (2005), S. 20.

#### 4.1.2.2 Beauftragung von Modulpaketen

Prinzipiell ermöglicht das modulare Prinzip des Leistungsspektrums aus Abschnitt 3.3 die Komposition einer Vielzahl modularer ‚Pakete‘.

Für die Beauftragung von Modulpaketen im Sinne einer zielgruppenspezifischen Leistungsbündelung der Module des Abschnittes 3.3 lassen sich jedoch nach Auffassung des Autors drei für die Praxis relevante und demnach für den Aufbau des Geschäftsfeldes ‚Projektentwicklung als Dienstleistung‘ als Erfolg versprechend zu beurteilende Varianten identifizieren, die im Folgenden dargestellt werden.

#### Projektstudie

Als Projektstudie soll im Folgenden die Kombination der Module Machbarkeitsstudie und Nutzungskonzeption bezeichnet werden (vgl. ausführlich zur Durchführung einer Projektstudie Punkt 4.3.1). Diese wird typischerweise von Auftraggebern nachgefragt, welche die Lösung einer Problemstellung in Verbindung mit einem spezifischen Grundstück bzw. Objekt aus ihrem Besitz anstreben.<sup>575</sup> Das Modul beinhaltet die Analyse des Grundstücks bzw. der aktuellen Nutzung, die Bewertung alternativer Nutzungskonzepte mit anschließender Auswahl sowie die detaillierte Nutzungskonzeption und Machbarkeitsstudie für die favorisierte Nutzungsalternative und bereitet so den Weg für weitere Projektentwicklungstätigkeiten, über deren Initiierung der Auftraggeber zu entscheiden hat (vgl. Abbildung 53). Oftmals wird die Projektstudie auch als bloße Akquisitionsvorleistung erbracht, für die eine Vergütung lediglich im Falle einer erfolgreichen Beauftragung gewährt wird (vgl. dazu Punkt 4.2.1).



Abbildung 53: Module bei der Beauftragung einer ‚Projektstudie‘<sup>576</sup>

<sup>575</sup> Vgl. dazu auch Leykam (2004a), S. 3; Niehaus (2002a), S. 36; Von Nell (2005), S. 20.

<sup>576</sup> Eigene Darstellung.

### Qualifizierung von Grundstücken/Objekten

Im zweiten Fall wird von den Eigentümern eine kurz- bis mittelfristige Verwertung von Grundstücken bzw. Objekten angestrebt, durch die jedoch aufgrund unzureichender baurechtlicher Gegebenheiten nicht der erwünschte Verkaufspreis am Markt erzielt werden kann. Zu diesen Eigentümern zählen Unternehmen und ehemals staatseigene Betriebe, die für ihren Immobilienbestand eine Monetarisierungsstrategie verfolgen, ebenso wie Banken. Vor der gleichen Problematik stehen darüber hinaus Value-added und Opportunity Investoren als Erwerber von Immobilienpaketen oder NPL-Portfolios. Die Realisierung der Wertschöpfung durch Weiterverkauf einzelner Assets setzt oftmals bestimmte ‚Aufräumarbeiten‘, zumeist die Schaffung eines erweiterten Baurechts voraus. Zur Aktivierung der baurechtlichen Potentiale des Grundstücks bzw. Änderung des bestehenden Baurechts wird ein externer Dienstleister mit der Durchführung der Module Machbarkeitsstudie, Nutzungskonzeption und Baurechtschaffung beauftragt.<sup>577</sup> Sofern vom Auftraggeber erwünscht, kann darüber hinaus auch das ‚Investment‘ des Projektes vom Projektentwickler begleitet werden (vgl. Abbildung 54).



*Abbildung 54: Module bei der Beauftragung der ‚Qualifizierung von Grundstücken/Objekten‘<sup>578</sup>*

### Refurbishment von Bestandsgebäuden

Im dritten Fall handelt es sich um Leistungen zur Umstrukturierung von Bestandsobjekten, für deren Beauftragung mit Ausnahme von öffentlichen Auftraggebern alle der unter Punkt 4.1.1 aufgeführten Akteure in Frage kommen.<sup>579</sup> Diese Refurbishments werden allgemein mit dem Ziel durchgeführt, die Markt-

<sup>577</sup> Vgl. Interview Nies/Skopp, S. 293; Interview Sellschopf, S. 293.

<sup>578</sup> Eigene Darstellung.

<sup>579</sup> Vgl. hierzu auch Bone-Winkel/Rieder (2004), S. 40f.

gängigkeit von veralteten bzw. sanierungsbedürftigen Objekten zu erhöhen und eine Steigerung der Mieteinnahmen unter Beibehaltung der Nutzungsart herbeizuführen und beinhalten die Module Machbarkeitsstudie, Nutzungskonzeption, Baurechtschaffung, Projektrealisierung und Vermarktung (vgl. Abbildung 55).<sup>580</sup>

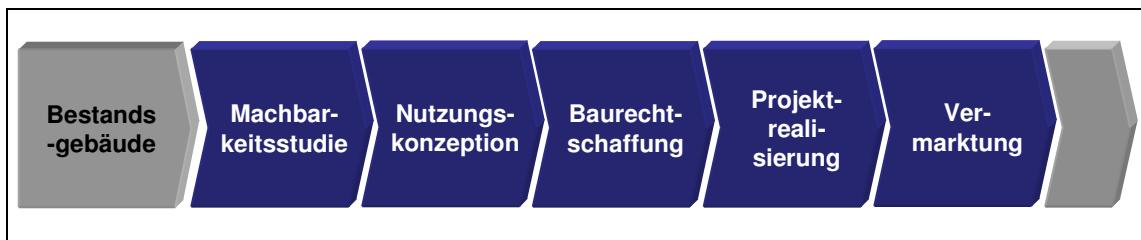


Abbildung 55: *Module bei der Beauftragung des „Refurbishment von Bestandsgebäuden“*<sup>581</sup>

#### 4.1.2.3 Umfassender Projektentwicklungsauflauf

Die Beauftragung eines Dienstleisters mit der Durchführung einer umfassenden Projektentwicklung erscheint grundsätzlich möglich. Aufgrund der im Vergleich zur Beauftragung von einzelnen Modulen oder Modulpaketen wesentlich komplexeren Leistung und des aus Auftraggebersicht hohen Risikos stellt diese Variante jedoch ungleich höhere Anforderungen an die Gestaltung der Delegationsbeziehung, deren ausführliche Erörterung Gegenstand des Abschnittes 4.2 ist.

Als Auftraggeber kommen insbesondere Versicherungsunternehmen und Pensionskassen in Betracht, die für ihre unter Potential genutzten Bestandsobjekte aktive Wertschöpfung betreiben bzw. betreiben lassen wollen.<sup>582</sup> Ausgangspunkt der Beauftragung stellt demnach ein Bestandsgrundstück dar, für das eine Projektentwicklung durchgeführt werden soll und für das im Einzelfall zunächst zu klären ist, ob evtl. bestehende Gebäude einem Redevelopment unterzogen werden oder ob einem Abriss mit anschließender Neubebauung der Vorzug gegeben werden sollte.

<sup>580</sup> Hierbei ist anzumerken, dass die im Rahmen der Module zu erbringenden Leistungen bei Refurbishments deutlich geringer sind als bei Projektentwicklungen oder Redevelopments.

<sup>581</sup> Eigene Darstellung.

<sup>582</sup> Vgl. Bone-Winkel (2003a), S. 10.

Eine weitere Ausgangssituation für die Beauftragung der umfassenden Projektentwicklungsleistung, insbesondere im Bereich Retail- und Logistikimmobilien, resultiert darüber hinaus, wenn Projektentwickler ein Erfolg versprechendes Projekt vorstrukturiert bzw. ein Grundstück gesichert haben, den Projektstand gegen Zahlung einer ‚Finder’s Fee‘ an einen Investor verkaufen und für diesen als Dienstleister tätig werden.<sup>583</sup>

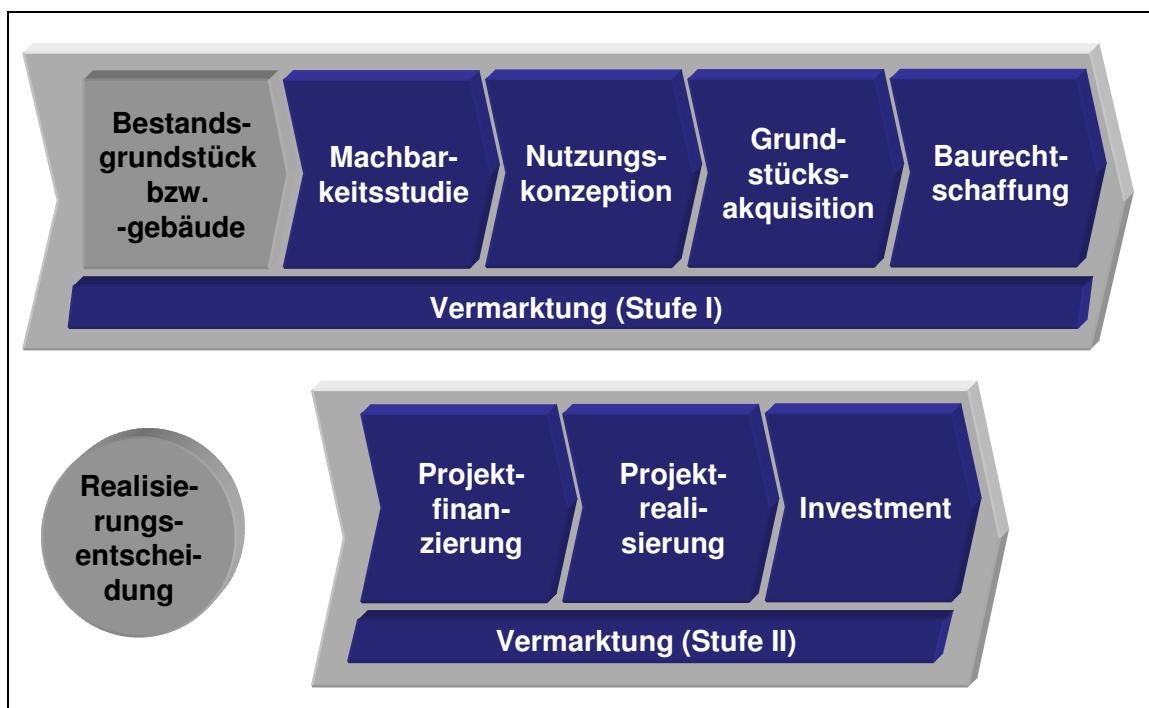


Abbildung 56: Module bei der Variante ‚Umfassender Projektentwicklungsauftag‘<sup>584</sup>

Abbildung 56 verdeutlicht, dass für die Beauftragung der umfassenden Projektentwicklungsleistung ein zweistufiges Vorgehen gewählt wird. Für die erste Stufe wird der Projektentwickler mit den Leistungsmodulen Machbarkeitsstudie, Nutzungskonzeption, Grundstücksakquisition,<sup>585</sup> Baurechtschaffung und Vermarktung (Stufe I) beauftragt. Die Beauftragung von Leistungen der zweiten Stufe ist abhängig von der Realisierungsentscheidung durch den Auftraggeber auf Basis der erbrachten Leistungen der ersten Stufe.<sup>586</sup>

<sup>583</sup> Vgl. Interview Lammersen, S. 289.

<sup>584</sup> Eigene Darstellung.

<sup>585</sup> Da es sich in der Regel um ein Bestandsgrundstück bzw. -objekt handelt, beziehen sich Leistungen des Moduls Grundstücksakquisition auf etwaige Arrondierungsmaßnahmen bzw. den Kauf von angrenzenden Grundstücken.

<sup>586</sup> Vgl. Interview Fischer, S. 292.

Fällt die Entscheidung positiv aus, kann die Durchführung der zweiten Stufe beauftragt werden. Diese beinhaltet grundsätzlich die Leistungsmodule Projektfinanzierung, Projektrealisierung, Vermarktung (Stufe II), sowie Investment.

Die Zweistufigkeit der Vermarktungsleistung ist ihrem Querschnittscharakter und damit der Tatsache geschuldet, dass diese Leistungen zu jedem Zeitpunkt des Projektentwicklungsprozesses erbracht werden müssen.<sup>587</sup>

Die Projektfinanzierung kann jedoch auch durch den Auftraggeber übernommen werden, der in seiner Eigenschaft als institutioneller Investor sowohl über das nötige Eigenkapital als auch über den Zugang zu Fremdkapitalmitteln verfügt. Die Beauftragung des Entwicklers mit dem ‚Investment‘ ist nur für den Fall nötig, dass der Auftraggeber die Immobilie nach Fertigstellung nicht in seinen Bestand überführen möchte, sondern einen Verkauf anstrebt.

#### **4.1.3 Nachfrager-Beauftragungsvarianten-Matrix**

Aufbauend auf der zuvor erfolgten Identifikation von Nachfragern (vgl. Punkt 4.1.1 und der hergeleiteten Beauftragungsvarianten (vgl. Punkt 4.1.2) sowie unter Berücksichtigung der Experteninterviews, lässt sich die in Abbildung 57 dargestellte Matrix herleiten, in der eine Gegenüberstellung von Nachfragern und Beauftragungsvarianten erfolgt und eine abschließende Beurteilung des jeweiligen Nachfragepotentials als ‚hohes Potential‘ oder ‚geringes Potential‘ vorgenommen werden kann.<sup>588</sup>

Die Nachfragergruppe ‚Private Investoren‘ wird von der zusammenfassenden Beurteilung aufgrund der mangelnden Homogenität innerhalb der Gruppe ausgeschlossen.<sup>589</sup>

---

<sup>587</sup> Eine trennscharfe Zuordnung der Leistungsbestandteile zu den beiden Beauftragungsstufen ist nicht möglich, jedoch wird der Fokus in der ersten Beauftragungsstufe tendenziell auf dem Element Marketing (vgl. Punkt 3.3.7.1) liegen und in der zweiten Vermarktungsstufe auf dem Element Vermietung (vgl. Punkt 3.3.7.2).

<sup>588</sup> Die Zuordnung wurde vom Autor auf Basis der geführten Interviews vorgenommen. Insofern sind die Ausprägungen ‚hohes Potential‘ und ‚geringes Potential‘ als Tendenzen und nicht als fixe Einordnung zu verstehen. Obwohl zum Beispiel für Kapitalanlagenesellschaften nach der Matrix nur ‚geringes Potential‘ für die Nachfrage nach Refurbishments besteht, wird keinesfalls ausgeschlossen, dass eine bestimmte KAG einen Projektentwickler mit dem Modulkonzept ‚Refurbishment‘ beauftragt.

<sup>589</sup> Vgl. zu der Nachfragergruppe die Ausführungen unter Punkt 4.1.1.

	Beauftragung von Modulen				Beauftragung von Modulpaketen			Umfassender Projektentwicklungs-auftrag
	Machbarkeitsstudie	Grundstücksakquisition	Vermarktung	Investment	Projektstudie	Qualifizierung	Refurbishment	
Versicherungsunternehmen und Pensionskassen (aktive Strategie)	Dark Blue	Light Gray	Light Gray	Light Gray	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue
Kapitalanlagegesellschaften (KAGs)	Dark Blue	Light Gray	Light Gray	Light Gray	Dark Blue	Light Gray	Light Gray	Light Gray
Value-added und Opportunity Investoren	Dark Blue	Light Gray	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue
Fondsinitiatoren	Dark Blue	Light Gray	Light Gray	Light Gray	Dark Blue	Light Gray	Light Gray	Light Gray
Immobilien-AGs/REITs	Dark Blue	Light Gray	Light Gray	Light Gray	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue
Industrie- und Dienstleistungsunternehmen	Dark Blue	Light Gray	Light Gray	Light Gray	Dark Blue	Light Gray	Light Gray	Light Gray
Privatisierte Staatsunternehmen	Dark Blue	Light Gray	Light Gray	Light Gray	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Light Gray
Banken	Dark Blue	Light Gray	Light Gray	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Light Gray
Private Investoren	Light Gray	Light Gray	Light Gray	Light Gray	Light Gray	Light Gray	Light Gray	Light Gray
Öffentliche Auftraggeber	Dark Blue	Light Gray	Light Gray	Light Gray	Dark Blue	Light Gray	Light Gray	Light Gray
Hohes Potential		Geringes Potential		Keine Einschätzung				

Abbildung 57: Nachfrager-Beauftragungsvarianten-Matrix<sup>590</sup>

Zusammenfassend bleibt im Hinblick auf das Nachfragepotential für einzelne Module festzuhalten, dass hohes Potential nachfragerübergreifend ausschließlich im Zusammenhang mit Machbarkeitsstudien anzunehmen ist. Des Weiteren ist hohes Potential lediglich für Value-added und Opportunity-Investoren sowie Banken, welche eine kurzfristige Wertsteigerung und Verwertung bestimmter Assets anstreben, zu prognostizieren.

In Verbindung mit der Nachfrage nach Modulpaketen lässt sich konstatieren, dass für Projektstudien bei nahezu allen Nachfragern auf hohes Potential geschlossen werden kann. Dagegen kommen die Beauftragungsvarianten „Quali-

<sup>590</sup> Eigene Darstellung.

fizierung' und ‚Refurbishment' lediglich für diejenigen Nachfragergruppen in Betracht, die in einer Form über einen Immobilienaltbestand verfügen und diesbezügliche Wertschöpfungspotentiale vor Veräußerung der Objekte heben lassen möchten. Dies ist anzunehmen für Versicherungsunternehmen und Pensionskassen (aktive Strategie; siehe zur Unterscheidung Punkt 4.1.1.1), Value-added und Opportunity-Investoren, Immobilien-AGs/REITs, privatisierte Staatsunternehmen sowie Banken.

Für einen umfassenden Projektentwicklungsaufrag in Form einer Dienstleistung ist hohes Nachfragepotential nach Einschätzung des Autors insbesondere für die Gruppen Versicherungsunternehmen und Pensionskassen (aktive Strategie) Value-added und Opportunity-Investoren sowie Immobilien-AGs/REITs gegeben. Dies ist damit zu begründen, dass bei diesen Akteuren die Kombination aus Bestandsgrundstück (oftmals in 1A-Lage), Risikoprofil im Sinne der Bereitschaft zum Engagement in der Projektentwicklung sowie eine Notwendigkeit zur Integration externer Development-Kompetenz vorhanden sind.

## **4.2 Gestaltungselemente der Delegationsbeziehung zwischen Auftraggeber und Projektentwickler**

Wesentlicher Grund der Beauftragung von Projektentwicklern im Rahmen der in Punkt 4.1.2 beschriebenen Varianten ist, dass Auftraggeber nicht selbst über die notwendigen Ressourcen zur Durchführung von Projektentwicklungen verfügen.<sup>591</sup>

Allerdings ergibt sich aus Auftraggebersicht eine Trade-Off-Situation insofern, als dass dem durch externe Dienstleister zu erzielenden, vergleichsweise höheren Wertschöpfungsbeitrag auch höhere Agentenkosten als bei anderen Projektentwicklungsvarianten gegenüberzustellen sind.<sup>592</sup> Diese sind darauf zurückzuführen, dass die Projektentwicklung als Dienstleistung eine klassische Prinzipal-Agenten-Beziehung zwischen Auftraggeber (Prinzipal) und Projektentwickler (Agent) bedingt und demzufolge die auf Informationsasymmetrien zurückzu-

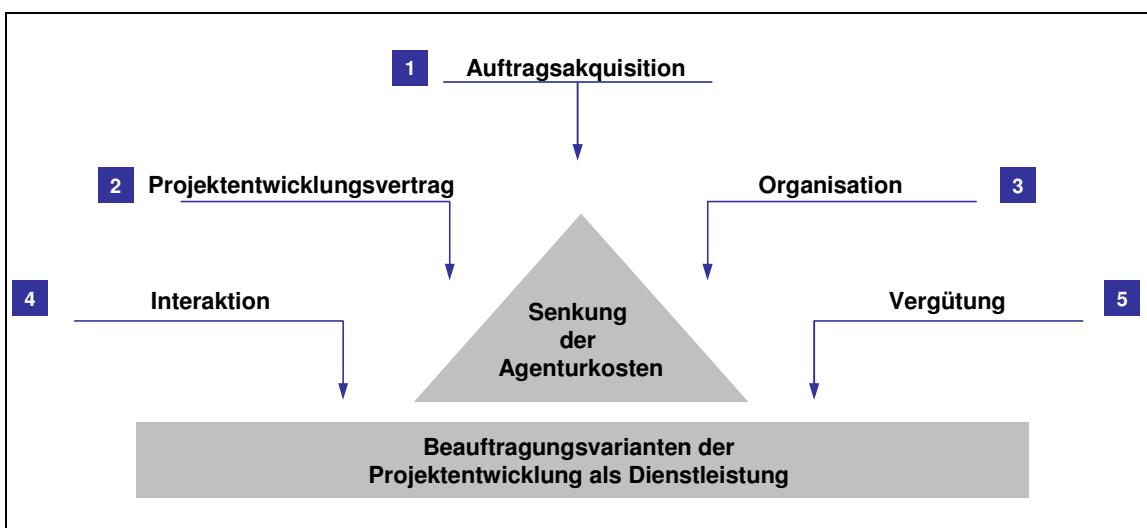
---

<sup>591</sup> Vgl. Kaas (1992), S. 888.

<sup>592</sup> Vgl. Laux/Liermann (2005), S. 636-637.

führenden Gefahren der Agenturtheorie in vollem Ausmaß bestehen.<sup>593</sup> Aus agenturtheoretischen Erwägungen heraus kann argumentiert werden, dass die bis dato beschränkte Nachfrage nach Projektentwicklungsdienstleistungen auf prohibitiv hohe Agenturkosten für die Auftraggeberseite zurückzuführen ist, die mit einer externen Durchführung der Projektentwicklung verbunden sind.<sup>594</sup>

Als erfolgskritisch zur Positionierung der Projektentwicklung als Dienstleistung ist deshalb die agenturkostenminimale Strukturierung der Delegationsbeziehung zwischen Auftraggeber und Projektentwickler zu beurteilen.<sup>595</sup> Auf Basis der geführten Experteninterviews und der agenturtheoretischen Gestaltungsempfehlungen (vgl. Punkt 2.3.3.2) lassen sich die fünf in Abbildung 58 dargestellten Elemente identifizieren, deren kombinierter Einsatz zu einer Minimierung insbesondere der auftraggeberseitigen Agenturkosten bei der Durchführung der Projektentwicklungsdienstleistung führen soll und deren detaillierte Beschreibung Gegenstand des folgenden Abschnittes ist.



*Abbildung 58: Senkung der Agenturkosten durch Gestaltungselemente der Delegationsbeziehung<sup>596</sup>*

<sup>593</sup> Prinzipal-Agenten-Beziehungen sind auch bei der klassischen Projektentwicklung und der Joint Venture-Projektentwicklung vorhanden. In diesen Fällen besteht jedoch eine Beteiligung des Entwicklers am Projekt, die zu einer Interessenangleichung zwischen Entwickler und Investor führt und somit zu einer deutlichen Minderung der Agentenkosten. Vgl. zur Prinzipal-Agenten-Problematik in der Projektentwicklung Ball (2002), S. 115-121; Fischer (2004), S. 96-144.

<sup>594</sup> Vgl. Picot/Dietl/Franck (2005), S. 73.

<sup>595</sup> Vgl. Interview Von Nell, S. 289.

<sup>596</sup> Vgl. Interview von N. Eigene Darstellung.

#### 4.2.1 Gestaltung der Auftragsakquisition

Im Gegensatz zu öffentlichen Auftraggebern, die bei der Ausschreibung und Vergabe von Leistungen genaue Verfahrensregeln zu beachten haben, sind privatwirtschaftliche Auftraggeber in der Auswahl externer Dienstleister vollständig freigestellt.

Aus agenturtheoretischer Perspektive zielt die Auftragsakquisition darauf ab, Informationsasymmetrien zwischen dem Auftraggeber und dem Projektentwickler vor Vertragsabschluss abzubauen. Zur Lösung der als ‚Hidden Characteristics‘ bezeichneten Informationsasymmetrie werden die vier Instrumente Signaling, Screening, Self Selection und Reputation unterschieden (vgl. Punkt 2.3.3.2).

Im Regelfall sucht der Auftraggeber, mitunter unterstützt durch einen Immobilienberater, am Markt nach Projektentwicklungsunternehmen, die seinen Anforderungen entsprechen und die eine der spezifischen Problemstellung entsprechende Lösung bereitzustellen in der Lage sind.<sup>597</sup>

In diesem Zusammenhang spielt zunächst die Reputation in Verbindung mit dem ‚Track Record‘ bzw. den Referenzen des Entwicklungunternehmens eine entscheidende Rolle.<sup>598</sup> Am Markt als professionell bekannte, etablierte bzw. vernetzte Projektentwicklungsunternehmen, die darüber hinaus eine Reihe von Referenzprojekten bzw. erfolgreich abgeschlossene Dienstleistungsaufträge vorzuweisen haben, verfügen über Surrogatinformationen<sup>599</sup> und können mitunter auf aktive Akquisitionsstrategien verzichten, da Auftraggeber an sie herangeführt werden bzw. selbst an sie herantreten.<sup>600</sup> Von besonderer Bedeutung für die Auftragsakquisition sind auch bestehende Vertrauensverhältnisse zwischen Projektentwickler und potentiellen Auftraggebern.<sup>601</sup> Existiert ein solches Verhältnis, können Maßnahmen zur Minimierung des Agenturproblems mitunter

<sup>597</sup> Eine öffentliche Ausschreibung für Projektentwicklungsdiendienstleistungen vergleichbar der Ausschreibungen im Rahmen von Investoren- oder Architektenwettbewerben ist dem Autor nicht bekannt.

<sup>598</sup> Vgl. Interview Von Nell, S. 289.

<sup>599</sup> Vgl. Kleinaltenkamp (1992), S. 820.

<sup>600</sup> Vgl. Interview Reschke, S. 291. Diese Situation dürfte aber insbesondere für die zum Untersuchungsgegenstand erklärten Projektentwicklungsunternehmen eher die Ausnahme als die Regel darstellen.

<sup>601</sup> Vgl. Kleinaltenkamp/Marra (1995), S. 111f; Interview Schütz, S. 294.

ganz entfallen.<sup>602</sup> Sofern jedoch Auftraggeber nicht von vorne herein die Beauftragung eines spezifischen Unternehmens anstreben,<sup>603</sup> erscheint es insbesondere bei der Beauftragung umfassender Projektentwicklungsleistungen als sinnvoll, einige vorab selektierte Projektentwicklungsunternehmen zur Abgabe von Angeboten im Rahmen so genannter ‚Beauty Contests‘ bzw. ‚Projektentwickler-Pitches‘ aufzufordern, in deren Rahmen Screening-Aktivitäten durch den Auftraggeber und Signaling-Aktivitäten des Projektentwicklers stattfinden.<sup>604</sup>

#### 4.2.1.1 Projektentwicklerwettbewerb

Obgleich den privatwirtschaftlichen Akteuren keine Ausschreibungs- oder Wettbewerbsmodi vorgegeben werden, verläuft die Vergabe von Projektentwicklungsleistungen vielfach ähnlich, im Rahmen eines zweistufigen Verfahrens ab.<sup>605</sup> Zu Beginn des Wettbewerbs werden einer Reihe von Entwicklern vom Auftraggeber, ggf. unterstützt durch ein seinerseits hinzugezogenes Beratungsunternehmen, Projektdaten zur Verfügung gestellt, die von einer einfachen Projektübersicht bis hin zu einer umfangreichen Datensammlung reichen können.<sup>606</sup> Basierend auf diesen Daten und erweitert um eigene Recherchen, erstellen die Projektentwickler innerhalb der **ersten Stufe** des Wettbewerbes einen ersten Lösungsansatz. Dieser setzt bereits einige Vorleistungen voraus, zu denen neben den Entwicklungsleistungen auch Leistungen externer Akteure gehören.<sup>607</sup> Darüber hinaus sollten dem potentiellen Auftraggeber anhand der nachfolgenden Elemente das unternehmensbezogene Potential des Entwicklungsunternehmens vermittelt werden.<sup>608</sup>

<sup>602</sup> Vgl. Ball (2002), S. 125; Göbel (2002), S. 125.

<sup>603</sup> Vgl. Haubold/Waldburg, S. 295.

<sup>604</sup> Vgl. Nister (2005), S. S. 280-283.

<sup>605</sup> Die nachfolgenden Ausführungen zum Wettbewerb beziehen sich auf einen umfassenden Projektentwicklungsaufrag, bei der Vergabe von Modulpaketen oder Einzelmodulen ist der Umfang entsprechend anzupassen bzw. zu reduzieren. Vgl. zu Projektentwicklungs-wettbewerben Interview Sellschopf, S. 293; Interview Nies/Skopp, S. 293; Interview Schütz, S. 294.

<sup>606</sup> Diese enthalten u.a. Pläne, Besitzverhältnisse, Pflichten und Lasten, Mietverträge, bestehende Gutachten, etc.

<sup>607</sup> Vgl. Interview Bays, S. 289. Mit deren Erstattung bzw. Vergütung kann der Entwickler lediglich im Falle einer anschließenden Beauftragung rechnen.

<sup>608</sup> Vgl. Interview Von Nell, S. 289.

- Präsentation allgemeiner Unternehmensinformationen wie Eigentumsverhältnisse, finanzielle Struktur, verfügbare Ressourcen (Anzahl, Erfahrung und Ausbildung der Mitarbeiter, verfügbare Datenbanken, etc.) und Unternehmensstrategie.
- Darstellung des Projektentwicklungsnetzwerkes insbesondere hinsichtlich der Kontakte bzw. Beziehungen zu Entscheidungsträgern bei den Trägern öffentlicher Belange sowie hinsichtlich einer abschließenden Verwertung des Projektes.<sup>609</sup>
- Nachweis der Leistungsfähigkeit durch Präsentation geeigneter Referenzprojekte unter besonderer Berücksichtigung der durch Projektentwicklungsleistungen erbrachten Wertschöpfung.<sup>610</sup>

Basierend auf den eingereichten Lösungsvorschlägen und dem unternehmensbezogenen Potential kann eine Beurteilung der Entwickler vorgenommen und der Kreis für die **zweite Stufe** des Verfahrens auf drei bis fünf Unternehmen begrenzt werden. Diese zweite Stufe ist wesentlich umfangreicher und beinhaltet die Präsentation des detaillierten Lösungsansatzes für die Problemstellung des Auftraggebers. Üblicherweise erhalten die in der zweiten Stufe beteiligten Entwickler für ihre erbrachten Leistungen eine Grundvergütung im Sinne einer Aufwandsentschädigung. Weil diese aber den tatsächlichen Aufwand in der Regel nicht abdeckt ist es aus Sicht des Projektentwicklers sinnvoll, bestimmte externe Akteure bereits in der Akquisitionsphase in das Projekt zu integrieren und diese somit am Akquisitionsrisiko ganz oder teilweise zu beteiligen. Dies ist insbesondere für die Architektenleistungen vorstellbar.<sup>611</sup> Sofern die Beauftragung weiterer Sekundärakteure wie Juristen oder Projektsteuerer nötig ist, sollten diese unter der Prämisse engagiert werden, für den Fall der Nichtabwicklung des Projektes auf ihre Marge zu verzichten und lediglich die entstandenen Kosten mit dem Projektentwickler abzurechnen.<sup>612</sup>

---

<sup>609</sup> Vgl. Interview Nies, S. 293.

<sup>610</sup> Vgl. Thomas (2001), S. 104.

<sup>611</sup> Vgl. Heilmann (2002a), S. 348f; Interview Vogler, S. 292.

<sup>612</sup> Dies setzt allerdings voraus, dass zwischen Projektentwickler und externen Akteuren ein Vertrauensverhältnis, bspw. aus der Zusammenarbeit im Rahmen abgeschlossener Projekte, besteht. Vgl. Interview Reich, S. 290.

- Ausgang der Untersuchung stellt die Analyse der durch den Auftraggeber zur Verfügung gestellten Daten dar, an die sich eine Analyse des Bestandsgebäudes bzw. -grundstücks und eine elementare Standort- und Marktanalyse anschließen sollte. Unter Berücksichtigung der auftraggeberseitig formulierten Zielsetzung können Handlungs- und Nutzungsalternativen für das Objekt identifiziert und deren wirtschaftliche, technische und politische Machbarkeit aufbauend auf den Erkenntnissen der Analysen geprüft und bewertet werden.
- Des Weiteren sollte dem Auftraggeber die geplante organisatorische Projektstruktur präsentiert werden. Hierzu gehört neben der allgemeinen Entscheidungs- und Kommunikationsstruktur vor allem die Beschreibung der Zusammensetzung des vorgeschlagenen Entwicklungsteams hinsichtlich der organisatorischen und vertraglichen Integration von Sekundärakteuren aus dem technischen und juristischen Bereich. So kann durch die Kooperation mit bekannten Projektsteuerungsunternehmen oder Architekturbüros durchaus eine Steigerung der eigenen Reputation bewirkt und somit eine Auftragerteilung wahrscheinlicher werden.<sup>613</sup>
- Abschließend sollten unter Angabe des veranschlagten Honorars die favorisierten Vertrags- und Honorarstrukturen offen gelegt werden um damit dem Auftraggeber die Bereitschaft zu phasenweiser Beauftragung und zur Vereinbarung erfolgsabhängiger Vergütungsbestandteile signalisiert werden. Diese Bereitschaft kann aus agenturtheoretischer Perspektive als Self Selection des Projektentwicklers in dem Sinne interpretiert werden, dass sich lediglich leistungsorientierte, professionelle Unternehmen zu einer derartigen Vertrags- und Vergütungsstruktur (vgl. dazu die Punkte 4.2.2 und 4.2.5) bereit erklären.

---

<sup>613</sup> Vgl. Interview Von Nell, S. 289.

#### 4.2.1.2 Weitere Akquisitionsstrategien

Neben der Beteiligung an Projektentwicklungsprojekten lassen sich für Entwicklungsunternehmen die folgenden Strategien zur Akquisition von Aufträgen identifizieren:

- Während der Durchführung eines Dienstleistungsauftrages erhält der Projektentwickler Informationen über den Immobilienbestand des Auftraggebers. Diese Information kann er als Basis zur Akquisition von Folgeaufträgen nutzen.<sup>614</sup>
- Eine weitere Akquisitionsstrategie besteht im Angebot vergütungsfreier Analyseleistungen für die Portfolios institutioneller Investoren und Finanzierungsinstitute mit der Zielsetzung, Objekte mit Entwicklungspotentialen zu identifizieren und mit der Durchführung der Maßnahmen betraut zu werden. Insbesondere anglo-amerikanische Akteure beauftragen angesichts einer mangelnden „Platform“ in Deutschland ortsansässige Entwicklungsunternehmen, aber auch auf Bankenseite hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass für bestimmte Work-Outs externe Development-Kompetenz hinzugezogen werden sollte.<sup>615</sup>
- Möglich ist darüber hinaus, dass sich Projektentwickler im Rahmen der klassischen Projektentwicklung für den Erwerb von Objekten bzw. Grundstücken aus den Beständen institutioneller Investoren zwecks anschließender Neupositionierung interessieren. Da aber bestimmte Akteure aufgrund institutioneller Beschränkungen Objekte nicht zum aktuellen Marktpreis oder gar darunter verkaufen können, vereinbaren sie mitunter ein Dienstleistungsmodell mit dem Projektentwickler.<sup>616</sup>

#### 4.2.2 Gestaltung des Projektentwicklungsvertrages

Der Auswahl der Vertragstypen und der vertraglichen Gestaltung zwischen Auftraggeber und Projektentwickler kommt eine hohe Bedeutung zu. Als Projekt-

---

<sup>614</sup> Vgl. Wilbert (2004), S. 54; Interview Bays, S. 289.

<sup>615</sup> Vgl. Interview Reich, S. 290; Interview Vogler, S. 292.

<sup>616</sup> Vgl. Interview Reschke, S. 291.

entwicklungsvertrag wird im Folgenden der Vertrag zwischen Auftraggeber und Projektentwickler bezeichnet, der im Rahmen dieser Arbeit eine doppelte Funktion erfüllt.<sup>617</sup> Zum einen bildet der Vertrag das Medium zur Formulierung des Leistungsumfangs auf Basis der in Abschnitt 3.3 beschriebenen Leistungsmodule, zum anderen sind Verträge als Institutionen im Sinne der NIÖ per se dazu geeignet, zur Senkung agenturtheoretischer Gefahren beizutragen.<sup>618</sup> Im Folgenden wird schwerpunktmäßig die zweite Funktion unter Berücksichtigung der Fragestellung erörtert, wie mittels vertraglicher Gestaltung die Informationsasymmetrien zwischen Auftraggeber und Projektentwickler aufgelöst und eine Angleichung der Interessen bewirkt werden kann.

#### **4.2.2.1 Rechtsnatur des Projektentwicklungsvertrages**

Projektentwicklungsverträge können als Dienstverträge, Werkverträge oder Geschäftsbesorgungsverträge nach dem Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) eingeordnet werden.<sup>619</sup> Entsprechend den Bedürfnissen der Praxis beinhalten Projektentwicklungsverträge sowohl Elemente werk- als auch dienstvertragsrechtlicher Natur, so dass eine grundsätzliche vertragstypologische Einordnung nicht möglich ist und stattdessen eine Entscheidung im Einzelfall erfolgen muss.<sup>620</sup> Aufgrund der aus Auftragnehmersicht ungleich höheren Anforderungen des Werkvertragsrechts bspw. bezüglich Haftung und Verjährung, streben Projekt-

---

<sup>617</sup> Verträge zwischen dem Auftraggeber bzw. Projektentwickler und anderen Immobilien-dienstleistern (Architekten- und Ingenieurverträge, Bauleistungsverträge, Projektsteuerungsverträge) sind im Folgenden nicht Gegenstand der Untersuchung. Vgl. dazu Jagenburg (1996), S. 313-317; Langen (1997), S. 179-204.

<sup>618</sup> Vgl. Göbel (2002), S. 40f.

<sup>619</sup> Dienstverträge nach § 611 BGB verpflichten den Auftragnehmer zur Leistung versprochener Dienste und den Auftraggeber zur Leistung der vereinbarten Vergütung, Werkverträge nach § 631 BGB verpflichten den Auftragnehmer zur Herstellung eines versprochenen Werkes im Sinne eines versprochenen Erfolges und den Auftraggeber zur Leistung der vereinbarten Vergütung. Der Geschäftsbesorgungsvertrag kann Dienst- oder Werkvertrag sein, darüber hinaus finden auf ihn besondere Vorschriften des Auftragsrechts nach § 675 BGB Anwendung.

<sup>620</sup> Vgl. Interview Usinger, S. 290. Eine trennscharfe Abgrenzung zwischen Dienst- und Werkleistungen gibt es nicht. Allerdings steht es den Vertragsparteien frei, die Vertragsbeziehungen dienst- oder werkvertraglich auszustalten. So kann bspw. im Vertrag explizit Bezug auf Vorschriften des Dienstvertragsrechts genommen werden. Vgl. Conradi/Wiemann, S. 444; Eschenbruch (2003), S. 330.

entwickler die Einordnung des Projektentwicklungsvertrages als Dienstvertrag an, während von Auftraggeberseite ein Werkvertrag favorisiert wird.<sup>621</sup>

Die Module des Abschnittes 3.3 verbessern jedoch die Möglichkeit, die Projektentwicklungsleistung auch aus Sicht des Projektentwicklers werkvertragsfähig, das heißt ohne allzu große Haftungs- und Gewährleistungsrisiken, zu beschreiben. Weil Werkverträge für mehr Transparenz und eine bessere Anreizstruktur sorgen, können sie eine Senkung der Agenturkosten des Auftraggebers und somit einen Wettbewerbsvorteil des Projektentwicklers gegenüber Konkurrenten bewirken.<sup>622</sup> Dem ist jedoch entgegenzuhalten, dass wesentliche Projektentwicklungsleistungen nicht im werkvertraglichen Sinne geschuldet werden können, da der jeweils zu erzielende Erfolg in hohem Maße abhängig von externen, nicht quantifizierbaren Parametern ist.<sup>623</sup>

Obgleich eine allgemeingültige vertragstypologische Einordnung für die Beauftragungsvarianten dieser Arbeit (vgl. Punkt 4.1.2) nicht erfolgen kann, ist für die Module Grundstücksakquisition, Baurechtschaffung, Finanzierung, Vermarktung sowie Investment von einer Einordnung als Dienstvertrag auszugehen.<sup>624</sup>

Lediglich für abgegrenzte Leistungen, bei denen die Herstellung eines definierten Arbeitsergebnisses vereinbart wird, kann werkvertraglicher Charakter vorliegen. Dies ist anzunehmen für die Module Machbarkeitsstudie, Nutzungskonzeption und Projektrealisierung.<sup>625</sup> Die Zuordnung zum Werkvertragsrecht kann jedoch weder bedeuten, dass der Projektentwickler den wirtschaftlichen Erfolg im Sinne einer Vollvermietung bzw. Veräußerung schuldet, noch dass er die Herstellung des Bauwerks an sich verantwortet. Stattdessen schuldet er die Erbringung seiner vertraglich spezifizierten Dienstleistungen so lange, bis der zu definierende Werkerfolg erreicht ist.

---

<sup>621</sup> Vgl. Interview Von Nell, S. 289.

<sup>622</sup> Vgl. Schade (1997), S. 158f.

<sup>623</sup> Vgl. Eschenbruch/Lederer (1997), S. 40. An dieser Stelle ist anzumerken, dass die Vereinbarung erfolgsabhängiger Vergütung keinen Rückschluss auf den werkvertraglichen Charakter der Leistungen zulässt. Vgl. Eschenbruch (2003), S. 320.

<sup>624</sup> Beispielweise ist der Erfolg bei der Schaffung von Baurecht oftmals hochgradig abhängig vom Wohlwollen der kommunalen Entscheidungsträger und der Erfolg bei der Vermietung hängt ab von der aktuellen Marktsituation. Auf beides hat der Entwickler keinen bzw. nur begrenzten Einfluss. Vgl. dazu auch Eschenbruch/Lederer (1997), S. 40.

<sup>625</sup> Vgl. dazu ausführlich Eschenbruch (2003), S. 320-330.

Sofern die selbständige Wahrnehmung fremder Vermögensinteressen gegeben ist, kann der Projektentwicklungsvertrag unabhängig von der Einordnung zum Dienst- oder Werkvertragsrecht als geschäftsbesorgende Tätigkeit zu qualifizieren sein, woraus in der Praxis insbesondere Konsequenzen für die Erstattung von Ausgaben resultieren.<sup>626</sup>

#### 4.2.2.2 Inhalte und Aufbau des Projektentwicklungsvertrages

Da für den Abschluss von Projektentwicklungsverträgen keine über das BGB hinausgehenden gesetzlichen Bestimmungen existieren, kann der Vertrag zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer weitestgehend frei ausgehandelt werden.<sup>627</sup>

Empfehlenswert ist jedoch eine Orientierung an der nachfolgend erläuterten Vertragsstruktur, die im Einzelfall den spezifischen Anforderungen der Aufgabenstellung bzw. des Projektes anzupassen ist.<sup>628</sup>

- Präambel: Die Präambel dient einer knappen Beschreibung der Aufgabenstellung und der mit Beauftragung des Projektentwicklers verbundenen Zielsetzung.<sup>629</sup>
- § 1 (Vertragsgegenstand): Darin enthalten ist eine genaue Bezeichnung des Projektes und des Grundstückes unter Bezugnahme auf die im Vertrag definierten Leistungen.
- § 2 (Vertragsgrundlagen): Hier erfolgt ein Verweis auf sämtliche dem Vertrag zu Grunde liegenden Regelungen. Dazu gehören neben den Regelungen und Anlagen des Vertrages (Pläne, Rahmenterminplan, Projektbudget, Pro Forma-Kalkulation) die einschlägigen Gesetze, Verordnungen und Normen.

---

<sup>626</sup> Die Ausgestaltung des Projektentwicklervertrages als Geschäftsbesorgungsvertrag ist in der Praxis eher die Ausnahme. Vgl. Interview Usinger, S. 290.

<sup>627</sup> Vgl. Nister (2005), S. 119.

<sup>628</sup> Vgl. dazu; Conradi/Wiemann (2002), S. 481-483; Hamann (2004), S. 361f; Heilmann (2002b), S. 476; Höfler (2002b), S. 86-88; May/Eschenbaum/Breitenstein (1998), S. 30f.

<sup>629</sup> In der Präambel sollte explizit darauf hingewiesen werden, dass der Dienstleister zum Erreichen der Zielsetzung auch über das definierte Leistungsbild hinausgehende Tätigkeiten zu erbringen hat, sofern notwendig. Vgl. Interview Von Nell, S. 289.

- § 3 (Leistungen): Als zentrales Element des Vertrages beinhaltet der Paragraph die detaillierten Leistungsinhalte des Entwicklungsmanagements sowie Informationen zum Umfang und zur Art der Beauftragung. Darüber hinaus können Regelungen bezüglich der Beauftragung externer Akteure und deren Integration ins Projekt enthalten sein.
- § 4 (Vertragsdurchführung): Dieser Paragraph adressiert verschiedene Regelungen zum Projektablauf, u. a. die Integration externer Spezialisten durch den Auftragnehmer, etwaige Vollmachten sowie Weisungs- oder Vertretungsbefugnisse, die Zusammensetzung des Projektteams, den Rahmenterminplan und Informationspflichten des Projektentwicklers gegenüber dem Auftragnehmer.
- § 5 (Mitwirkungspflichten des Auftraggebers): Der Auftraggeber wird verpflichtet, dem Projektentwickler die finanziellen Mittel bereitzustellen, die erforderlichen Informationen bzw. Materialien mitzuteilen, Verantwortliche zu benennen, Entscheidungen zeitnah herbeizuführen, externe Akteure nur in enger Abstimmung mit dem Entwickler zu beauftragen und ggf. an der Projektkonzeption mitzuwirken (vgl. dazu Punkt 4.2.4.2).
- § 6 (Vergütung und Projektkosten): Die Regelungen umfassen die Honorarhöhe, die Honorarzusammensetzung (Grundhonorar und Erfolgshonorar), Honorarfälligkeiten (bspw. Meilensteine), Zahlungsmodalitäten (z.B. Abschlagszahlungen) und die Vergütung von Zusatzleistungen (vgl. dazu Punkt 4.2.5). Gegebenenfalls beinhaltet der Paragraph auch die Regelung zur Erstattung von Projektkosten (bspw. Reise- und Bewirtschaftungskosten, Kosten externer Akteure).
- § 7 (Haftung und Gewährleistung): Regelungsgegenstand ist die Anwendbarkeit der gesetzlichen Vorschriften bzw. der vertraglichen Bestimmungen, Haftungsbegrenzungen bzw. Haftungsausschluss des Projektentwicklers, die Haftung für Dritte, die Verjährung von Schadensersatzansprüchen sowie der Nachweis und die Höhe des Versicherungsschutzes. Sofern der Projektentwicklungsvertrag werkvertraglichen Charakter aufweist, können vom allgemeinen Werkvertragrecht abweichende Regelungen zur Abnahme und Gewährleistung an dieser Stelle vereinbart werden.

- § 8 (Vertragsdauer): Hierin enthalten sind Regelungen zur Laufzeit des Vertrages, Kündigungsfristen, Sonderkündigungsrechte und Vergütungsansprüche sowie Regelungen zur Weiterbeauftragung bei stufenweiser Beauftragung des Projektentwicklers und Kündigungsklauseln zur vorzeitigen Vertragsbeendigung, bspw. wenn die spezifischen Projektziele absehbar nicht erreicht werden können.
- § 9 (Urheberrecht): Neben Regelungen zum Verbleib des Urheberrechts beim Auftragnehmer bzw. der Übertragung auf den Auftraggeber beinhaltet der Paragraph Aussagen zur Verwertung und Änderung von urheberschutzfähigen Leistungen.
- § 10 (Schlussbestimmungen): Inhalt des Paragraph können neben allgemeinen Regelungen zur Schriftform, dem Erfüllungsort und Gerichtsstand insbesondere Regelungen zur Geheimhaltung und Verschwiegenheitspflicht sowie etwaige Wettbewerbsverbote für den beauftragten Projektentwickler sein.

#### 4.2.3 Gestaltung der Organisation

Obgleich die Bedeutung formaler Organisationsbeziehungen für die Handlungen der Akteure im Rahmen der Agenturtheorie als wenig bedeutsam eingestuft wird,<sup>630</sup> sollen im Folgenden zwei grundsätzliche organisatorische Gestaltungsmöglichkeiten der Auftraggeber-Projektentwickler-Beziehung erörtert werden, da diese gleichsam den Rahmen zur Leistungserbringung der Leistungsmodule bzw. Beauftragungsvarianten bilden.<sup>631</sup>

Zur organisatorischen Gestaltung zwischen Auftraggeber, Projektentwickler und externen Projektbeteiligten können zwei geeignete Organisationsformen identifiziert werden, die sich anhand der Vertragsbeziehungen und der Befugnisver-

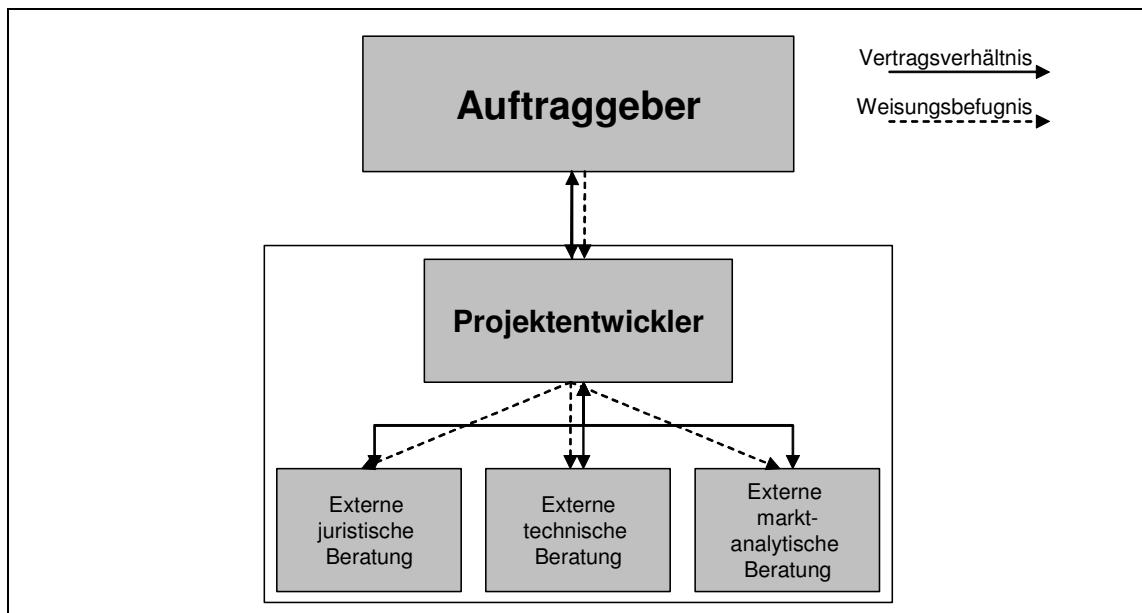
---

<sup>630</sup> Vgl. Grote (1990), S. 448.

<sup>631</sup> Im Folgenden werden zwei grundlegende Formen der Aufbauorganisation vorgestellt. Die konkrete Ausgestaltung der Projektorganisation im Sinne der Ablauforganisation (Projekt-handbücher, etc.) ist Gegenstand des Leistungsmoduls Realisierungskonzept (vgl. Punkt 3.3.2.4) und kann nicht verallgemeinernd dargestellt werden.

teilung zwischen den Projektbeteiligten unterscheiden lassen.<sup>632</sup>

In einem ersten Fall wird der Projektentwickler vom Auftraggeber mit der Durchführung von Projektentwicklungsleistungen dergestalt beauftragt, dass zwei nachgeordnete, voneinander unabhängige Vertrags- und Befugnisebenen existieren. Die erste Ebene beinhaltet die Vertragsbeziehungen- und Befugnisverteilung zwischen Entwickler und Auftraggeber, die zweite Ebene diejenigen zwischen Entwickler und gegebenenfalls hinzuzuziehenden externen Akteuren (vgl. Abbildung 59). Der Projektentwickler integriert die externen Akteure auf vertraglicher Ebene und zeichnet dem Auftraggeber gegenüber verantwortlich für deren Leistungen.<sup>633</sup>



*Abbildung 59: Einlinienorganisation für die Projektentwicklung als Dienstleistung<sup>634</sup>*

Der zweite Fall weist eine vergleichsweise komplexere Organisationsstruktur auf, da Vertragsbeziehungen und Befugnisverteilung voneinander getrennt sind. Die Verträge werden zwischen Auftraggeber und Projektentwickler sowie zwischen Auftraggeber und externen Akteuren geschlossen, zwischen Projektent-

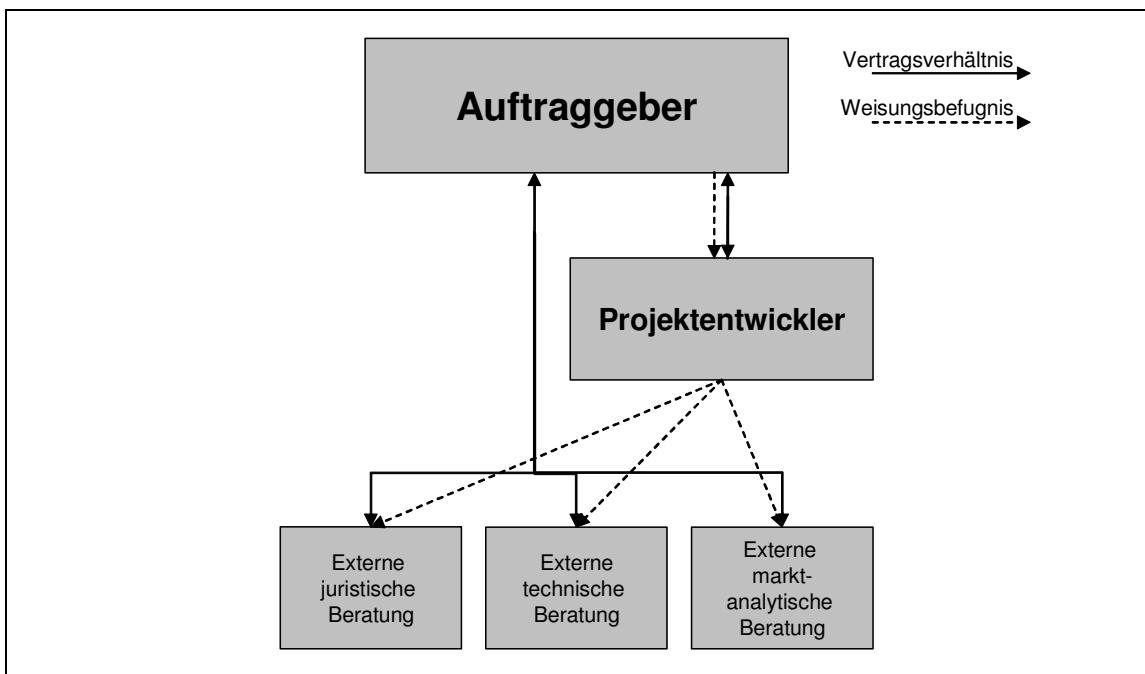
<sup>632</sup> Zu den möglichen Befugnissen von Projektmanagern zählen allgemein Mitarbeiterauswahl, Entscheidungskompetenz (Durchführungsentscheidungen und Ergebnisentscheidungen), Weisungskompetenz (Disziplinarisches und fachliches Weisungsrecht), Verfügungskompetenz und Informationskompetenz. Vgl. Steinbuch (2000), S. 85-88.

<sup>633</sup> In der klassischen Organisationslehre entspricht diese Organisationsstruktur einem Einliniensystem. Vgl. Laux/Liermann (2005), S. 183; Schreyögg (2003), S. 158f.

<sup>634</sup> Eigene Darstellung.

wickler und externen Akteuren besteht dagegen keine vertragliche Beziehung. Zur Durchführung des Projektes delegiert der Auftraggeber seine Befugnisse gegenüber den externen Projektbeteiligten fallweise oder vollständig an den Projektentwickler (vgl. Abbildung 60).<sup>635</sup>

Die Zuordnung der organisatorischen Gestaltungsalternativen zu den Beauftragungsvarianten der Arbeit kann nur fallspezifisch und unter Berücksichtigung weiterer Gestaltungselemente, bspw. der Vertrags- und Vergütungsgestaltung erfolgen.<sup>636</sup>



*Abbildung 60: Stablinienorganisation mit funktionalem Weisungsrecht für die Projektentwicklung als Dienstleistung<sup>637</sup>*

Tendenziell lässt sich jedoch festhalten, dass klar abgrenzbare Aufträge mit geringerem Volumen und einem hohen Anteil Projektentwicklungsleistungen, also bspw. die Durchführung einer Machbarkeitsstudie als Einzelmodul der Pro-

<sup>635</sup> In der klassischen Organisationslehre entspricht diese Konstellation einer Linienorganisation, in der einer Stabstelle bzw. Zentralabteilung funktionales Weisungsrecht eingeräumt wird. Vgl. Laux/Liermann (2005), S. 185; Picot/Dietl/Franck (2005), S. 240; Interview Usinger, S. 290.

<sup>636</sup> Die Ausgestaltung der Projektorganisation, insbesondere bezüglich der vertraglichen Einbindung externer Akteure, wird für zwei ausgewählte Beauftragungsvarianten im Abschnitt 4.3 detailliert dargestellt.

<sup>637</sup> Eigene Darstellung.

jektentwicklung (vgl. Punkt 4.1.2.1) auf Basis der Einlinienorganisation strukturiert werden. Dagegen wird von Auftraggeberseite für komplexe Aufträge mit hohem Volumen die zweite Organisationsalternative angestrebt (Stablinienorganisation), bei der die externen Akteure vertraglich nicht an den Entwickler, sondern direkt an den Auftraggeber angebunden sind.

Aus agenturtheoretischer Perspektive ist diese zweite Konstellation als problematisch zu beurteilen, da der Projektentwickler Entscheidungen trifft, für deren Konsequenzen er selbst nur bedingt einzutreten hat und ihm somit ein diskretionärer Handlungsspielraum gegenüber dem Auftraggeber entsteht, den er zu seinen Gunsten ausnutzen könnte.<sup>638</sup> Vor diesem Hintergrund kommt der Interaktionsgestaltung als organisatorischem Gestaltungselement (vgl. dazu nachfolgend Punkt 4.2.4) eine hohe Bedeutung beim Abbau von Informationsasymmetrien zu.

#### 4.2.4 Gestaltung der Interaktion

Der Interaktion zwischen Auftraggeber und Projektentwickler kommt in zweierlei Hinsicht Bedeutung zu. Zum einen wird aus agenturtheoretischen Erwägungen empfohlen, Monitoring-Maßnahmen zum Abbau des auftragnehmerseitigen Informationsvorsprunges zu implementieren.<sup>639</sup> Hierzu zählen neben dem auftraggeberseitigen Projektcontrolling Reportingaufgaben des Projektentwicklers, zu deren Durchführung er sich vertraglich verpflichtet.<sup>640</sup> Von hoher Bedeutung für eine erfolgreiche Projektentwicklung ist darüber hinaus, dass der Auftraggeber im Rahmen festzulegender Mitwirkungspflichten eine Unterstützungsfunction für den Projektentwickler wahrnimmt.

##### 4.2.4.1 Projektcontrolling und Reporting

Allgemein umfassen Projektcontrollingleistungen „von den operativ tätigen Pro-

---

<sup>638</sup> Vgl. Picot/Dietl/Franck (2005), S. 238.

<sup>639</sup> Zur Interessenangleichung werden darüber hinaus Maßnahmen der vertikalen (organisatorischen) Integration des Auftragnehmers vorgeschlagen, die im Rahmen dieser Arbeit aufgrund der bewusst gewählten Delegationsbeziehung (Fremdbezug) jedoch nicht weiter erörtert werden.

<sup>640</sup> Vgl. Göbel (2002), S. 113.

jetzbeteiligten unabhängige projektbegleitende Kontrollen und Berichte einschließlich Maßnahmenempfehlungen, um vertraglich vorgegebene Projektziele zu erreichen bzw. Abweichungen frühzeitig zu erkennen“.<sup>641</sup>

Die Ausgestaltung des Projektcontrollings ist abhängig vom beauftragten Leistungsumfang sowie von Immobilienkompetenz und Zielsetzung des Auftraggebers. Als Controllinginstanz auf Auftraggeberseite können sowohl eine unternehmensinterne Abteilung als auch externe Spezialisten dienen. Insbesondere bei Beauftragung umfassender Projektentwicklungsleistungen und anschließender Realisierung kann ein Projektsteuerungsunternehmen zur Unterstützung des Auftraggebers mit dem Controlling von Projektentwickler und weiteren externen Akteuren beauftragt werden.<sup>642</sup>

Zwischen Auftraggeber und Projektentwickler sollte eine gemeinsame Reporting- und Kommunikationsstruktur mit feststehenden Ansprechpartnern eingerichtet werden.<sup>643</sup> Dabei sind Frequenz, Ausarbeitung und Detaillierungsgrad des Berichtswesens wiederum abhängig von den Wünschen des Auftraggebers im Einzelfall und der beauftragten Leistung zu gestalten.<sup>644</sup> Den Kern der Reportingstruktur sollte ein formales Berichtswesen bilden, das beispielhaft aus den folgenden Elementen bestehen könnte:<sup>645</sup>

- Regelmäßige Jour Fixes (je nach Projektstand 2- bis 4-wöchig) mit Vertretern des Auftraggebers, des Projektentwicklers und der aktuell beteiligten externen Dienstleistern.
- Einladungen zu anstehenden Terminen, Kopien von Sitzungsprotokollen und Schriftwechseln sowie im Falle von eingeräumten Vollmachten die zeitnahe Unterrichtung über sämtliche getroffenen Entscheidungen.
- Monatliche Projektberichte für das Entscheidungsgremium des Auftraggebers, die Auskunft über den aktuellen Stand der Planung, Kosten, Termine und ggf. den Vermietungsstatus geben.

<sup>641</sup> Schofer (2004), S. 46. Vgl. zum Projektcontrolling vertiefend Schofer (2004), S. 46-52; Löw/Schulz (2002), S. 137-154.

<sup>642</sup> Vgl. Interview Fischer, S. 292; Interview Lammersen, S. 289; Interview Reschke, S. 291; Interview Vogler, S. 292.

<sup>643</sup> Vgl. Interview Von Nell, S. 289.

<sup>644</sup> Vgl. Interview Vogler, S. 292.

<sup>645</sup> Vgl. Interview Bays, S. 289; Interview Laumann/Gievert, S. 292; Interview Strnad, S. 291; Interview Tenkhoff, S. 290.

- Quartalsweise Präsentationen des Projektentwicklers vor dem Entscheidungsgremium bzw. dem Lenkungsausschuss des Auftraggebers, in deren Rahmen die erbrachten Leistungen aufbereitet und Entscheidungsvorlagen diskutiert werden. Darüber hinaus sollten die Leitlinien des Projektes mit dem aktuellen Projektstand und der Marktsituation abgeglichen und die Direktiven für den Dienstleister ggf. angepasst werden.<sup>646</sup>
- Des Weiteren ist der Projektentwickler dazu verpflichtet, den Auftraggeber bei auftretenden Problemen und besonderen Anlässen umfassend und unverzüglich über den Projektverlauf zu informieren.

Neben der formalen Reportingstruktur sollten im Rahmen des Projektcontrollings Regelungen aufgenommen werden, die flexible Reaktionen auf neuartige Problemstellungen ermöglichen. Hierzu gehört insbesondere, dass beiden Seiten das Recht zur Einberufung außerordentlicher Zusammenkünfte eingeräumt wird.

#### **4.2.4.2 Mitwirkung des Auftraggebers**

Weitere wesentliche Voraussetzung einer erfolgreichen Projektdurchführung im Sinne der Interaktion ist die vertraglich zu regelnde, aktive Mitwirkung des Auftraggebers.<sup>647</sup>

Unabhängig von der konkreten organisatorischen Ausgestaltung (vgl. Punkt 4.2.3) sollte auf Auftraggeberseite sichergestellt sein, dass Ansprechpartner bzw. Abteilungen als aktive Projektpartner für die Interaktion mit dem Projektentwickler und weiteren Projektbeteiligten im Sinne eines „Single Point of Contact“<sup>648</sup> feststehen. Da die Entscheidungskompetenzen des Ansprechpartners in der Regel limitiert sind, ist es wichtig, dass übergeordnete Entscheidungsträger benannt und Entscheidungsfristen bestimmt werden.<sup>649</sup> Des Weiteren bestehen

---

<sup>646</sup> Vgl. dazu Interview Von Nell, S. 289.

<sup>647</sup> Vgl. Conradi/Wiemann (2002), S. 447

<sup>648</sup> Interview Reschke, S. 291.

<sup>649</sup> Vgl. Interview Lammersen, S. 289; Interview Reschke, S. 291; Interview Von Nell, S. 289.

auf Seiten des Auftraggebers Informationspflichten, die sich auf die Bereitstellung sämtlicher Projektunterlagen für den Dienstleister beziehen.<sup>650</sup>

Die inhaltliche Mitwirkung bei der Projektentwicklung ist auftraggeberabhängig. Während sich Finanzinvestoren eher auf die Überwachung von Budgets und Vorgaben beschränken, sind von Immobilienunternehmen oder institutionellen Investoren mit eigener Immobilien- bzw. Bauabteilung darüber hinaus konzeptioneller Input und dahingehende Mitsprachewünsche zu erwarten.<sup>651</sup>

Unabhängig von seiner inhaltlichen Mitwirkung bei der Projektdurchführung entstehen Mitwirkungspflichten des Auftraggebers insbesondere dann, wenn Verträge in seinem Namen geschlossen werden sollen. Hierbei geht es sowohl um Verträge mit externen Projektbeteiligten als auch um projektbezogene Verträge wie Nachbarschaftsvereinbarungen oder Nutzungsverträge, die einer engen Abstimmung zwischen Projektentwickler und Auftraggeber bedürfen.

Nicht zu vernachlässigen ist darüber hinaus die Bereitstellung finanzieller Mittel durch den Auftraggeber auf Basis einer zwischen ihm und dem Projektentwickler als Vertragsbestandteil zu verabschiedenden Projektbudgetplanung.

Explizit ist jedoch darauf hinzuweisen, dass für die Mitwirkung des Auftraggebers praktikable Grenzen gefunden werden müssen. Ein übertriebenes Engagement des Auftraggebers im Projektteam birgt zum ersten die Gefahr, dass viel Zeit für Abstimmungen und Detaildiskussionen verloren geht und das Projekt in Folge dessen leidet, zum zweiten erhält der Auftraggeber tiefe Einblicke ins operative Entwicklungsgeschäft und profitiert somit von Lerneffekten, die ihn im Falle einer anstehenden Weiter- bzw. Neubauftragung zur Inhouse-Lösung (vgl. Punkt 3.1.3.3) tendieren lassen könnten.

#### 4.2.5 Gestaltung der Vergütung

Als privatwirtschaftliche Unternehmen bildet der monetäre Erfolg in Gestalt der Vergütung für Developer gleichsam die Zielsetzung ihrer Projektentwicklungsaktivität (vgl. Punkt 2.1.2.1).

<sup>650</sup> Hierunter fallen u.a. Katasterpläne, Lagepläne, Vermessungspläne, etwaige bisher erstellte Gutachten, bestehender Schriftverkehr, bestehende Verträge des Auftraggebers mit externen Dienstleistern, bestehende Mietverträge, sämtliche sonstigen Vertragsverhältnisse des Auftraggebers mit Bezug zum Projekt, etc.

<sup>651</sup> Vgl. Interview Reschke, S. 291.

Da demzufolge von einem hohen Einfluss der Vergütung auf das Verhalten des Projektentwicklers auszugehen ist, kann mittels Wahl der Vergütungsform eine Steuerung des Dienstleisters erfolgen.

In diesem Sinne werden in der Agenturtheorie monetäre Anreizsysteme als wesentliches Mittel angesehen, eine Interessensangleichung zwischen Prinzipal und Agent zu bewirken und somit zu einer Lösung des Agenturproblems beizutragen.<sup>652</sup> Da dem Agenten durch Zahlung einer Basisvergütung keinerlei Anreize entstehen, sich gemäß den Zielen des Prinzipals zu verhalten, wird vorgeschlagen, die Vergütung des Agenten ganz oder teilweise in Abhängigkeit vom ökonomischen Erfolg zu gestalten und dadurch zu erreichen, dass er seine Aktivitäten dementsprechend ausrichtet.<sup>653</sup>

Des Weiteren sind aus agenturtheoretischer Perspektive Maßnahmen möglich, die über eine reine Erfolgsorientierung hinausgehen. So kann der Auftraggeber ein ‚Commitment‘<sup>654</sup> des Projektentwicklers verlangen, durch welches die Reduktion der Hold-Up-Gefahr (vgl. Punkt 2.3.3.2) bewirkt wird. Dabei handelt es sich meist um Minderheitsbeteiligungen des Projektentwicklers am Projekt des Auftraggebers, die im Falle des Misserfolges eine Verlustbeteiligung des Entwicklers nach sich ziehen und im Erfolgsfalle eine zusätzliche Gewinnbeteiligung (vgl. Punkt 4.2.5.6) zur Folge haben.

Da das Handlungsergebnis der Projektentwicklungstätigkeit jedoch nicht ausschließlich von den Aktivitäten des Dienstleisters, sondern darüber hinaus von durch ihn nicht zu beeinflussenden exogenen Faktoren<sup>655</sup> abhängt, bedingen diese agenturtheoretischen Gestaltungsempfehlungen gleichzeitig eine Risikobeteiligung des Agenten.<sup>656</sup> Projektentwickler sind jedoch im Sinne der Agenturtheorie als risikoaverse Agenten zu charakterisieren, deren Risikoprämie in Abhängigkeit vom übernommenen Risiko ansteigt.<sup>657</sup>

---

<sup>652</sup> Vgl. Göbel (2002), S. 112; Picot/Dietl/Franck (2005), S. 78f.

<sup>653</sup> Vgl. Laux/Schenk-Mathes (1992), S. 395.

<sup>654</sup> Vgl. grundlegend zum ‚Commitment‘ des Agenten Milgrom/Roberts (1992), S. 133.

<sup>655</sup> Vgl. Laux (2006), S. 11. So ist es möglich, dass der Projektentwickler ‚gute‘ Entscheidungen trifft, die jedoch aufgrund ‚schlechter‘ Umweltzustände, bspw. einer schlechten Konjunkturlage, keinen Erfolg erzielen. Umgekehrt ist es auch möglich, dass er aufgrund günstiger Umwelteinflüsse trotz geringer eigener Anstrengungen hohe Erfolge erzielt.

<sup>656</sup> Vgl. Picot/Dietl/Franck (2005), S. 79; Göbel (2002), S. 115.

<sup>657</sup> Vgl. Picot/Dietl/Franck (2005), S. 90.

Diese Annahme ist insofern realistisch, als Projektentwicklungsunternehmen tendenziell geringe Kapitalausstattungen aufweisen und auf die Einkünfte aus den laufenden Projekten angewiesen sind.<sup>658</sup> Insbesondere im Zyklustief verfolgen sie dabei in Ermangelung lukrativer Engagements die Strategie, vergleichsweise sichere, wenn auch niedrige Einkünfte aus Dienstleistungsaufträgen zu generieren.<sup>659</sup>

In diesem Zusammenhang sei auf die Arbeit von *Fischer* verwiesen, der die Beziehung zwischen Investor und Projektentwickler unter Anwendung der Agenturtheorie untersucht und eine Honorarstruktur zur Lösung der agenturtheoretischen Problematik entwickelt. Er zieht dabei die Beurteilungskriterien Effizienz, Anreizkompatibilität und intersubjektive Überprüfbarkeit heran und kommt zu dem Schluss, dass die Erbringung von Projektentwicklungsleistungen im Wesentlichen eine Kapitalbeteiligung des Entwicklers am Projekt bzw. an der Objektgesellschaft nötig macht.<sup>660</sup>

An dieser Schlussfolgerung ist zu kritisieren, dass er weitere Beurteilungskriterien von Belohnungssystemen,<sup>661</sup> insbesondere das Prinzip der pareto-effizienten Risikoteilung,<sup>662</sup> außer Acht lässt. Zwischen dem Ziel der Motivation und dem der pareto-effizienten Teilung des unsicheren Erfolges besteht ein Zielkonflikt, der gerade für die vorliegende Konstellation (risikoaverser Agent und risikoneutraler Auftraggeber)<sup>663</sup> von Bedeutung ist.

---

<sup>658</sup> Vgl. Fischer (2004), S. 238.

<sup>659</sup> Vgl. Rottke (2004), S. 130; Wilbert (2004), S. 50.

<sup>660</sup> Vgl. Fischer (2004), S. 241f.

<sup>661</sup> Laux identifiziert die folgenden Beurteilungskriterien für Belohnungssysteme: Intersubjektive Überprüfbarkeit, Anreizkompatibilität, pareto-effiziente Risikoteilung, pareto-effiziente zeitliche Teilung, Angemessenheit der Vergütung, Stabilität, Einfachheit und Effizienz. Vgl. dazu vertiefend Laux (2006), S. 27-33. Die Überprüfbarkeit dieser Kriterien ist jedoch nur mit erheblichem Aufwand und unter restriktiven Modellannahmen möglich. Dennoch können sie als Orientierungshilfe für eine praxisgerechte Operationalisierung im Rahmen dieser Arbeit dienen. Vgl. Göbel (2002), S. 302f.

<sup>662</sup> „Eine pareto-effiziente Teilungsregel liegt dann vor, wenn durch Umverteilung der möglichen Erfolge keine Partei einen Vorteil erzielen kann, ohne dass sich die andere schlechter stellt.“ Laux (2006), S. 29.

<sup>663</sup> Auftraggeber werden in der Agenturtheorie als risikoneutral bzw. weniger risikoavers als der Agent modelliert. Diese Annahme erscheint für die in Punkt 4.1.1 dargestellten Akteure realistisch, weil lediglich einzelne Objekte bzw. Grundstücke der Portfolios Gegenstand von Projektentwicklungen sind und sich somit deren Risiko aufgrund von Diversifikationseffekten in Grenzen hält.

Aus Sicht des Auftraggebers entsteht ein Optimierungsproblem, in dem er die bessere Leistungserbringung der durch die Risikoprämie verursachten höheren Vergütung entgegenstellen muss. In Folge dessen wäre es möglich, dass es gar nicht erst zu einem ‚Matching‘ von Angebot und Nachfrage kommt. Macht ein Auftraggeber die Kapitalbeteiligung des Projektentwicklers mit dem Ziel einer hohen Motivation auf dessen Seite zur Voraussetzung einer Auftragerteilung, verlangt der Entwickler im Gegenzug eine unter Umständen prohibitiv hohe, seitens des Auftraggebers nicht akzeptable Risikoprämie mit dem Ergebnis, dass die Beauftragung nicht zu Stande kommt.

Insofern wird der Ansicht von *Fischer* im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht gefolgt. Zwar soll die Beteiligung des Entwicklers am Projekt als agenturtheoretisches Instrument der Vergütungsgestaltung Erwähnung finden, grundsätzlich ist aber beabsichtigt, dass durch Kombination der im Folgenden dargestellten Vergütungsformen und der übrigen Gestaltungselemente des Abschnittes 4.2 (vgl. hierzu Abbildung 58) eine hinreichende Senkung der Agenturkosten erzielt werden kann und die Erbringung der Leistungsmodule im Rahmen der Beauftragungsvarianten dieser Arbeit folglich ohne bzw. mit minimaler Eigenkapitalbeteiligung (vgl. hierzu Punkt 4.2.5.6) des Entwicklers erfolgt.<sup>664</sup>

Zur Implementierung erfolgsabhängiger Vergütungssysteme für die Projektentwicklung als Dienstleistung ist jedoch die Erfüllung einiger Voraussetzungen nötig. Zum einen sollte der Anteil der Basisvergütung an der gesamten Vergütung so bemessen sein, dass die laufenden projektspezifischen Kosten des Projektentwicklungsunternehmens gedeckt werden.<sup>665</sup> Des Weiteren sind erfolgsabhängige Vergütungsbestandteile generell nur dort als opportun zu beurteilen, wo eine geeignete Leistungsbemessungsgrundlage festlegbar und eine Leistungsbewertung erfolgen kann.<sup>666</sup>

---

<sup>664</sup> Zu einem ähnlichen Schluss kommt Kralj, der für die Konstellation von risikoaversem Beratungsunternehmen und risikoneutralem Auftraggeber die Kombination von Pauschalvergütung und erfolgsorientierter Vergütung als optimal beurteilt. Vgl. Kralj (2004), S. 83. Dabei ist einschränkend zu bemerken, dass aufgrund der mangelnden Quantifizierbarkeit der Agenturkosten in der Projektentwicklung und der damit verbundenen Lösungsmöglichkeiten ein Optimum formal nicht herzuleiten ist.

<sup>665</sup> Vgl. Interview Reschke, S. 291.

<sup>666</sup> Vgl. Schade (1997), S. 160f.

#### 4.2.5.1 Honorarmenü und -kombinationen

Zur praktischen Anwendung besteht die Notwendigkeit, neben erfolgsabhängigen auch herkömmliche Vergütungsformen als Gestaltungselemente für die Projektentwicklung als Dienstleistung aufzunehmen. Unter Berücksichtigung des agenturtheoretischen Gestaltungsbeitrags gibt Abbildung 61 einen Überblick über die grundlegenden, im Folgenden detailliert beschriebenen Vergütungsformen. Explizit ist darauf hinzuweisen, dass es sich bei den nachfolgenden Ausführungen, insbesondere in Bezug auf die erfolgsabhängigen Elemente ‚Promote-Regelung‘ und ‚Kapitalbeteiligung‘ um idealisierte, auf Basis der Experteninterviews hergeleitete Empfehlungen des Autors handelt, deren Erfolg sich in der Praxis erst noch beweisen muss.

Basisvergütung			Erfolgsabhängige Vergütung			
	Zeithonorar	Pauschalhonorar	Projektentwicklungsfee			
Charakter	Vergütung auf Zeitbasis	Pauschalvergütung (Retainer, Leistungsumfang)	Basishonorar	Zielhonorar	Promote-Regelung	Kapitalbeteiligung
Risikobeteiligung des Auftragnehmers	nein	eingeschränkt	nein	Ja	Erfolgsorientierte Vergütung (Performance Fee)	Gewinn- und Verlustbeteiligung (Hurt Money)
Agenturtheoretischer Lösungsbeitrag	nein	nein	nein	Anreizsystem zur Lösung von Moral Hazard	Anreizsystem zur Lösung von Moral Hazard	Anreizsystem zur Lösung von Moral Hazard, Spezifische Investitionen zur Lösung von Hold-up
Bemessungsgrundlage des Honorars	Input (tatsächlicher Aufwand + Marge des Entwicklers)	Input (geschätzter Aufwand + Marge des Entwicklers)	Input (geschätzter Aufwand, bzw. cost of doing business)	Output (modulbezogene Erfüllung von Zielvorgaben bzw. Milestones)	Output (Financial Performance)	Output (Gewinn/Verlust)

Abbildung 61: Honorarmenü für die Projektentwicklung als Dienstleistung<sup>667</sup>

<sup>667</sup> Eigene Darstellung. Vgl. zu den Inhalten auch Kralj (2004), S. 81; Hasek (1998), S. 50-53; May/Eschenbaum/Breitenstein (1998), S. 27f; Sabary (2002), S. 104; Steiner (2004), S. 231-268.

Die Identifikation der optimalen Honorarstruktur ist aufgrund teilweise gegenläufiger Beurteilungskriterien (insbesondere Risikoallokation und Anreizkompatibilität) und angesichts der Heterogenität von Projektentwicklungsleistungen schlichtweg nicht möglich. Jedoch kann auf Basis der variantenspezifischen Charakteristika bzw. Zielsetzungen (vgl. Punkt 4.1.2) eine Empfehlung zur Kombination geeigneter Honorarbestandteile erfolgen, dargestellt in Abbildung 62. Für einen Einsatz von Elementen des Honorarmenüs ist auf Abschnitt 4.3 zu verweisen.

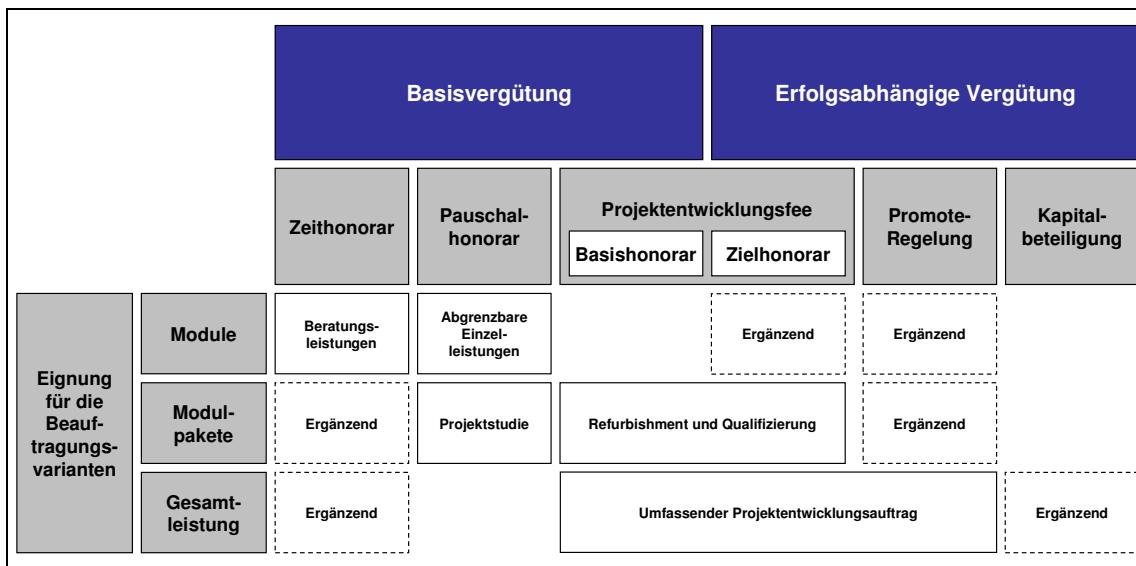


Abbildung 62: Empfehlungen zur Kombination von Honorarbestandteilen<sup>668</sup>

Die Honorierung von Leistungen sollte für klar abgrenzbare, einzelne Module (bspw. die Durchführung einer Machbarkeitsstudie) auf Basis einer Pauschale erfolgen. Werden dagegen Beratungsleistungen nachgefragt (bspw. im Rahmen der Grundstücksakquisition), ist eine Honorierung auf Zeitbasis anzuraten. Sofern geeignete Bemessungsgrundlagen festgelegt werden können (im Falle der Einzelmodule Vermarktung und Investment), können darüber hinaus ergänzend Zielhonorare oder Promote-Regelungen<sup>669</sup> (vgl. dazu Punkt 4.2.5.5) vereinbart werden.

<sup>668</sup> Eigene Darstellung.

<sup>669</sup> Als Promote-Regelung wird im Folgenden eine Erfolgsbeteiligung bezeichnet, deren Höhe direkt an die finanzielle Performance bzw. die Wertentwicklung des Projektes gekoppelt ist. Vgl. hierzu ausführlich Punkt 4.2.5.5.

Für das Modulpaket Projektstudie ist aufgrund der klaren Abgrenzbarkeit ebenfalls eine pauschale Vergütung geeignet. Dagegen setzen die Varianten ‚Refurbishment‘ und ‚Qualifizierung‘ die Kombination von Elementen des Honorarmenüs voraus. Beide können auf Grundlage der Projektentwicklungsfee, bestehend aus den Elementen Basis- und Zielhonorar, durchgeführt werden (vgl. dazu Punkt 4.2.5.4). Sofern der beauftragte Leistungsumfang die Vermarktung und/oder das Investment beinhaltet und eine geeignete Bemessungsgrundlage für den Erfolgsbeitrag festgelegt werden kann, ist die Kombination mit einer Promote-Regelung als weiterem Honorarelement möglich.

Die Durchführung eines umfassenden Projektentwicklungsauftaktes kann ebenfalls auf Basis der Kombination Projektentwicklungsfee (Basis und Zielhonorar) sowie Promote-Regelung erfolgen, erfordert darüber hinaus mitunter den Einsatz einer Kapitalbeteiligung (vgl. dazu Punkt 4.2.5.6). Dies ist darauf zurückzuführen, dass der Kapitaleinsatz und folglich das Risiko des Auftraggebers hierbei, insbesondere nach getroffener Realisierungsentscheidung, ungleich höher ist als bei den anderen Varianten und deshalb von bestimmten Auftraggebern ein weitergehendes ‚Commitment‘ des Developers verlangt wird.<sup>670</sup>

Für den Fall, dass über den vereinbarten Leistungsumfang hinausgehende Leistungen vom Auftraggeber kurzfristig nachgefragt werden, können diese, unabhängig von der Beauftragungsvariante, auf Basis eines Zeithonorars zusätzlich vergütet werden.

#### 4.2.5.2 Zeithonorar

Als Zeithonorar wird im Folgenden die Vergütung auf Zeitbasis bezeichnet, bei der dem Auftraggeber unabhängig vom Leistungsergebnis festgelegte Stunden- oder Tagessätze für die an der Leistungserbringung beteiligten Projektmitarbeiter in Rechnung gestellt werden. Deren Ermittlung erfolgt ausgehend vom Gesamtaufwand des Entwicklungsunternehmens und unter Berücksichtigung eines Gewinnaufschlages sowie mitarbeiterspezifischer Kenngrößen. Da somit eine Inputorientierung vorliegt, wird dieses Modell insbesondere dann eingesetzt,

---

<sup>670</sup> Vgl. für die Zusammensetzung von Honoraren Interview Bays, S. 289.

wenn keine geeigneten Bemessungsgrundlagen zur Leistungsbestimmung herangezogen werden können.<sup>671</sup>

Als Orientierungshilfe kann § 203 der Leistungs- und Honorarordnung Projektmanagement in der Immobilienwirtschaft des AHO dienen.<sup>672</sup> Dieser enthält Monats- bzw. Tagesverrechnungssätze für projektbezogene Einsatzzeiten im Projektmanagement und basiert auf Verrechnungssätzen, die von DVP-Mitgliedern im Jahre 2002 durchschnittlich vereinbart wurden (vgl. Tabelle 1).<sup>673</sup> In der Praxis ist jedoch zu beobachten, dass für Projektentwicklungsleistungen deutlich höhere Sätze gezahlt werden und Developer daher eher mit Unternehmensberatungsgesellschaften oder Rechtsanwaltskanzleien zu vergleichen sind.<sup>674</sup>

Funktion	Monatsverrechnungssatz	Tagesverrechnungssatz
Projektleiter	14.000 – 18.000 €/Monat	700 – 900 €/Tag
Projektbearbeiter	11.000 – 14.000 €/Monat	550 – 700 €/Tag
Technisch/wirtschaftlicher Mitarbeiter	8.000 – 11.000 €/Monat	400 – 550 €/Tag

*Tabelle 1: Monats- und Tagesverrechnungssätze für projektbezogene Einsatzzeiten in der Projektsteuerung<sup>675</sup>*

Aus agenturtheoretischer Perspektive ist der ausschließliche Einsatz des Zeit-honorars problematisch zu bewerten, da keinerlei Leistungsanreize für den Dienstleister bestehen. Dieser könnte sich opportunistisch dergestalt verhalten, dass er die Leistungserbringung unnötig in die Länge zieht und dadurch zusätzliches Honorarvolumen generiert. Da das Zeithonorar dementsprechend in der

<sup>671</sup> Vgl. Kralj (2004), S. 79.

<sup>672</sup> Vgl. Diederichs (2004b), S. 29.

<sup>673</sup> Diese Werte verstehen sich exklusive Mehrwertsteuer. Darüber hinaus sind Regelungen hinsichtlich der vollständigen oder teilweisen Erstattung von Honorarnebenkosten, wie z.B. Reise- und Bewirtschaftungskosten, Kommunikationskosten, etc. zu treffen.

<sup>674</sup> Ein etabliertes Projektentwicklungsunternehmen kann mit Tagesverrechnungssätzen wie folgt am Markt auftreten: Geschäftsführer (2.500 €/Tag), Projektleiter (1.500 €/Tag), Projektbearbeiter (900 €/Tag), Assistent (500€/Tag).

<sup>675</sup> Diederichs et al. (2004a), S. 6.

auftraggeberseitigen Wertschätzung einen geringen Stellenwert besitzt, ist dessen Einsatz nur für die oben beschriebenen Fälle als geeignet zu beurteilen.<sup>676</sup> Eine Anwendungsmöglichkeit besteht jedoch insbesondere in der Honorierung von Leistungen, die außerhalb bestehender Verträge als zusätzliche Leistungen erbracht werden. Beispielhaft sind hier kritische Projektphasen zu nennen, in denen beim Auftraggeber Unschlüssigkeit über das weitere Vorgehen besteht und zur Entscheidungsfindung weitere Leistungen in Auftrag gegeben werden müssen.<sup>677</sup>

#### 4.2.5.3 Pauschalhonorar

Das Pauschalhonorar bzw. ‚Retainer‘ beinhaltet eine fixe Vergütung des Projektentwicklers für einen vorab definierten Leistungsumfang. Aus Auftraggebersicht bieten Pauschalhonorare den wesentlichen Vorteil, dass hinsichtlich Honorarhöhe und zu erzielender Leistung Sicherheit besteht und somit die ergänzenden Projektentwicklungsleistungen in die Budgets eingeplant werden können.<sup>678</sup>

Pauschalhonorare ohne Erfolgsbeteiligung eignen sich vor allem für klar abgrenzbare Leistungen, bei denen kein Erfolgsbezug herzustellen ist. Beispielhaft ist hier die Durchführung einer Projektstudie zu nennen, die als Entscheidungsgrundlage für Gremien des Auftraggebers dienen soll und keine unmittelbare Projektrealisierung nach sich zieht.

Die Kalkulation des Honorars sollte auf Basis des unternehmensspezifischen Aufwands der Dienstleister erfolgen. Im Gegensatz zum Zeithonorar kann jedoch nicht der tatsächlich angefallene Aufwand abgerechnet werden. Stattdessen muss basierend auf der Erfahrung des Projektentwicklers eine Aufwandschätzung für die zu erbringende Leistung durchgeführt werden. Weil bestimmte Leistungen in hohem Maße von exogenen Faktoren abhängen, entsteht dem Projektentwickler somit das Risiko, evtl. einen Mehraufwand zur Erfüllung der vereinbarten Leistung tragen zu müssen.

---

<sup>676</sup> Vgl. Interview Von Nell, S. 289.

<sup>677</sup> Vgl. Interview Bays, S. 289.

<sup>678</sup> Vgl. Interview Nies/Skopp, S. 293.

Durch Zahlung der Pauschale entsteht keine Anreizwirkung im agenturtheoretischen Sinne. So kann der Projektentwickler u. U. ein hohes Honorar für Leistungen berechnen, denen intern ein vergleichsweise geringer Aufwand gegenübersteht. Darüber hinaus ist es ihm möglich, sein Aktivitätsniveau nach Vertragsabschluss deutlich abzusenken (Hidden Intention). Um letzterem vorzubeugen empfiehlt es sich, die Fälligkeiten des Honorars aufzuteilen. So fällt ein Teil in Abhängigkeit von der Projektdauer entweder in regelmäßigen Zeitabständen, bspw. als Monatspauschale<sup>679</sup> an, der zweite Teil wird nach Abschluss der Leistung fällig. Ebenfalls aus vorgenannten Gründen sollten im Falle von Zeithonorierungen die relevanten Verträge mit kurzen Kündigungsfristen bzw. phasenweisen Kündigungsmöglichkeiten ausgestattet werden.

#### **4.2.5.4 Projektentwicklungsfee**

Als Projektentwicklungsfee soll im Folgenden eine Vergütungsform bezeichnet werden, die sich aus fixen und zielbezogenen Honorarbestandteilen zusammensetzt.

##### **4.2.5.4.1 Struktur der Projektentwicklungsfee**

Das auch als Management Fee bezeichnete Basishonorar ist in der Regel so zu bemessen, dass die laufenden Kosten des Entwicklungsunternehmens (cost of doing business) abgedeckt werden.<sup>680</sup> In der Praxis wird hierzu oftmals eine Orientierung an budgetierten Projektkosten vorgenommen und das Basishonorar als deren Prozentsatz ausgedrückt.<sup>681</sup> Als Richtgröße für die Management Fee wird für die Durchführung umfassender Projektentwicklungen in Abhängigkeit von Projektgröße und Komplexität von ca. 5% der Bau- und Baunebenkosten ausgegangen.<sup>682</sup> Die Vergütung der Management Fee erfolgt teilweise pau-

---

<sup>679</sup> Vgl. Interview Momeni, S. 293.

<sup>680</sup> Vgl. auch Bohn/Heinzmann (2002a), S. 246.

<sup>681</sup> Möglich wäre auch eine Orientierung an den tatsächlichen Projektkosten. Dadurch entstünden jedoch Anreize für den Developer, die Projektkosten zu erhöhen und damit ein höheres Honorar zu generieren. Diese Problematik ist insbesondere im Zusammenhang mit der Entlohnung von Architekten auf Basis der HOAI diskutiert worden, da sich deren Honorar im Wesentlichen an den tatsächlichen Baukosten orientieren. Vgl. dazu ausführlich Schulz-Eickhorst (2002), S. 144; Steiner (2004), S. 92-97.

<sup>682</sup> Vgl. Bone-Winkel/Fischer (2002), S. 635; Bone-Winkel/Isenhöfer/Hofmann (2004), S. 287; Interview Brendgen, S. 291; Interview Momeni, S. 293.

schal zum Zeitpunkt der vertraglichen Beauftragung, teilweise wird sie aktivitätsbezogen dergestalt formuliert, dass die Fälligkeit mit Nachweis der Leistungserbringung, bspw. in Form der fertig gestellten Machbarkeitsstudie, erfolgt. Der zweite Bestandteil der Projektentwicklungsfee wird im Folgenden als Zielhonorar bezeichnet und wird in Abhängigkeit von dem Erreichen festgelegter Sollvorgaben oder Projekt-Milestones anteilig im Rahmen der Beauftragung fällig. Als Zielkriterium dient in diesem Zusammenhang der Eintritt vertraglich definierter Ergebnisse, bspw. die Erlangung eines positiven Bauvorbescheides.<sup>683</sup>

In der Praxis wird im Projektentwicklungsvertrag die maximale Vergütung bestehend aus Grund- und Zielhonorar festgelegt, die bei Erreichung sämtlicher definierter Teilziele generiert werden kann.<sup>684</sup>

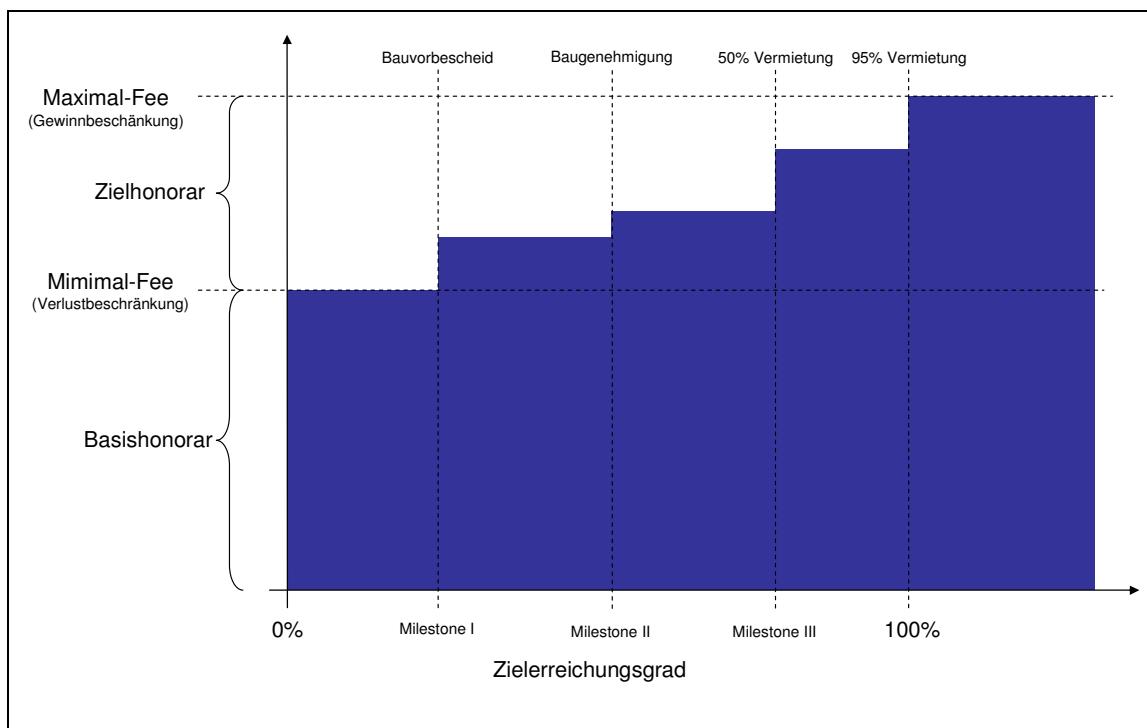


Abbildung 63: Beispielhafte Entlohnungsfunktion der Projektentwicklungsfee<sup>685</sup>

Insofern kann die zusammengesetzte Projektentwicklungsfee formal als Entlohnungssystem mit beschränkter Gewinn- und ohne Verlustbeteiligung charakteri-

<sup>683</sup> Vgl. Bone-Winkel/Fischer (2002), S. 639-641; Conradi/Wiemann (2002), S. 446f; Interview Momeni, S. 293.

<sup>684</sup> Vgl. Interview Lammersen, S. 289.

<sup>685</sup> Eigene Darstellung.

siert werden, dargestellt in Abbildung 63. Im Falle des Projektmisserfolges erhält der Projektentwickler die aufwandsbezogene Management Fee, bei 100%iger Zielerfüllung und darüber wird das vertraglich vereinbarte Gesamthonorar (Maximal-Fee) ausbezahlt.<sup>686</sup>

#### 4.2.5.4.2 Bemessung der Projektentwicklungsfee

Die absolute Höhe der zusammengesetzten Projektentwicklungsfee für die einzelnen Leistungsmodulen kann nicht allgemeingültig festgelegt werden, sie ist abhängig von den beauftragten Leistungsmodulen (Beauftragungsvarianten) sowie nach projektspezifischen Faktoren zu bestimmen (vgl. dazu die Anwendungsbeispiele in Abschnitt 4.3).<sup>687</sup>

Ebenfalls abhängig vom Einzelfall ist die relative Gewichtung der beiden Honorarbestandteile. Unter Berücksichtigung der agenturtheoretischen Implikationen sollte tendenziell das Basishonorar derjenigen Module höher gewichtet werden, deren Leistungserbringung nachvollziehbar bzw. objektivierbar gestaltet werden kann, deren Erfolgsbeitrag jedoch gleichzeitig stark von externen Faktoren abhängt. Module, bei denen der Leistungserbringungsprozess für den Auftraggeber nicht transparent ist,<sup>688</sup> der Erfolgsbeitrag der Leistung jedoch direkt zugeordnet werden kann, sollten dagegen vor allem erfolgsbezogen vergütet werden. Abbildung 64 visualisiert diesen Zusammenhang und kann als Anhaltspunkt für die modul- bzw. variantenspezifische Gewichtung der Honorarbestandteile dienen, ein genereller Schlüssel für die Aufteilung des Gesamthonorars in Basis- und Zielhonorar kann jedoch nicht festgelegt werden.

<sup>686</sup> Vgl. dazu ähnlich Interview Momeni, S. 293.

<sup>687</sup> Vgl. Bohn/Heinzmann (2002a), S. 242f; May/Eschchenbaum/Breitenstein (1998), S. 27f.

<sup>688</sup> „Je schwieriger die Aktivitäten zu kontrollieren und im Voraus zu bewerten sind, desto mehr gewinnen erzielte Ergebnisse als Bemessungsgrundlagen an Bedeutung.“ Laux (2006), S. 26.

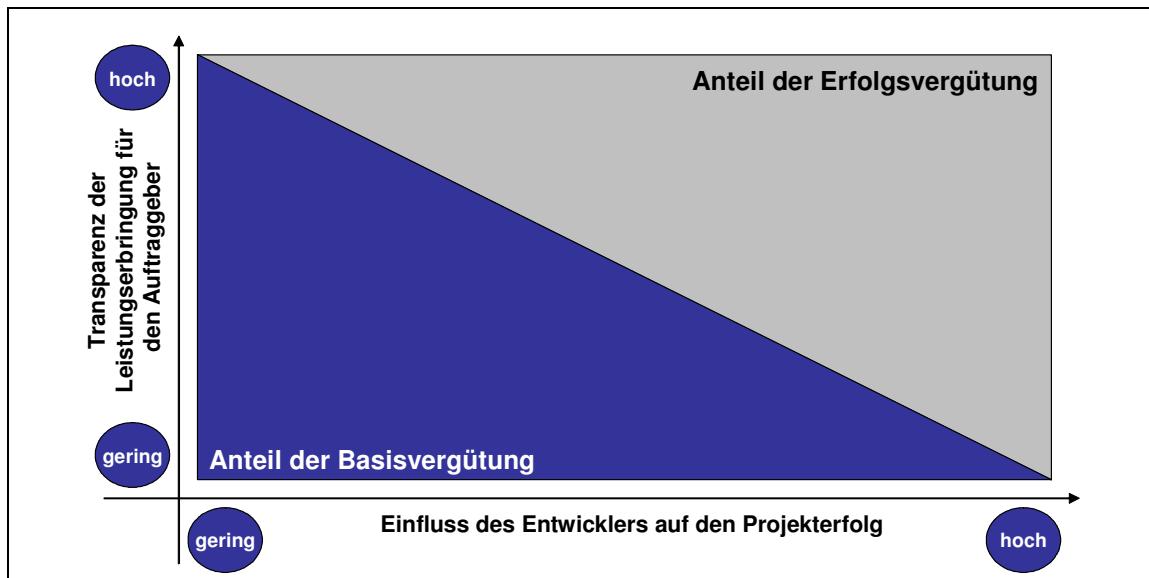


Abbildung 64: Gewichtung der Honorarbestandteile<sup>689</sup>

Bone-Winkel/Fischer haben eine auf Grund- und Erfolgshonorar basierende Honorarstruktur für Joint-Venture Projektentwicklungen entwickelt, bei der jedoch von einer ganzheitlichen Neubauprojektentwicklung mit objektivierbaren Bemessungsgrundlagen sowie einer Kapitalbeteiligung des Projektentwicklers an der Objektgesellschaft ausgegangen wurde.<sup>690</sup>

Aufgrund weitgehend gleicher Teilleistungen zu den Modulen dieser Arbeit kann die in Tabelle 2 dargestellte Honorarstruktur als Orientierungshilfe bei der Bestimmung von Honorarpauschalen für die Höhe der Pauschalvergütung einzelner Leistungsmodule (vgl. Punkt 4.1.2.1) und der Beauftragungsvariante ‚Projektstudie‘ (vgl. Punkt 4.1.2.2) herangezogen werden. Die Autoren legen ihren Ausführungen eine Projektentwicklung mit Gesamtinvestitionskosten in Höhe von 28 Mio. € zu Grunde. Insofern ist darauf hinzuweisen, dass bei erheblichen Veränderungen des Projektvolumens Anpassungen der Honorarspannen nach unten (bei höheren Projektvolumina) bzw. nach oben (bei niedrigeren Projektvolumina) erforderlich sind.

<sup>689</sup> Eigene Darstellung.

<sup>690</sup> Vgl. Bone-Winkel/Fischer (2002), S. 648ff; Fischer (2004), S. 238-241. Die Autoren geben pauschale Honorarspannen für einzelne Projektentwicklungsleistungen an, machen jedoch unter Verweis auf projektspezifische Besonderheiten keine Angaben zur Gewichtung einzelner Honorarbestandteile.

Leistung	Honorar-höhe	Bemessungs-grundlage	Honorarstruktur		Fälligkeit des Zielhonorars (Milestones)
			Basis-honorar	Ziel-honorar	
Akquisitions-vorprüfung/ Objektsicherung	0,2-0,4%	Netto-Kaufpreis		X	Wegfall der Rücktrittsrechte aus dem notariellen Kaufvertrag
Machbarkeitsstudie	1,0-1,5%	Netto-Kaufpreis	X	X	Wegfall der Rücktrittsrechte aus dem notariellen Kaufvertrag, Baubeginn, Vollvermietung des Objektes
Nutzungskonzept	0,25-0,75%	Baukosten nach DIN 276 (Kostenschätzung)	X	X	Wegfall der Rücktrittsrechte aus dem notariellen Kaufvertrag, Erteilung der Baugenehmigung (Zielvorgaben), Vermietungsstände (Erfüllung der Zielvorgaben), Vollvermietung
Erwirkung der Projektfinanzierung	In Abhängigkeit vom Kapitaldienst			X	Einsatz des Kapitals
Objektkauf	0,5-2,0%	Netto-Kaufpreis		X	Wegfall der Rücktrittsrechte aus dem notariellen Kaufvertrag
Baurechtschaffung	0,8-1,2%	Baukosten nach DIN 276 (Kostenschätzung)	X	X	Erteilung der Baugenehmigung (Erfüllung der Zielvorgaben)
Baudurchführung	1,0-1,5%	Baukosten nach DIN 276 (Kostenschätzung)	X	X	Bautenstand (Erfüllung der Zielvorgaben), Bauabnahme (Erfüllung der Zielvorgaben), Gebrauchsabnahme (Erfüllung der Zielvorgaben)
Marketing/PR	0,6-1,0	Monatsmiete (netto kalt)	X	X	Vermietungsstände (Erfüllung der Zielvorgaben), Vollvermietung
Vermietung	1,0-5,0	Monatsmiete (netto kalt)		X	
Investment	0,5-3,0%	Netto-Verkaufspreis		X	Abschluss des Kaufvertrages

Tabelle 2: Honorare für Projektentwicklungsleistungen nach Bone-Winkel/Fischer<sup>691</sup>

Zur Anwendung der Honorarstruktur für die Beauftragungsvarianten ‚Refurbishment‘ und ‚Qualifizierung‘ (vgl. Punkt 4.1.2.2) sowie die Beauftragung der umfassenden Projektentwicklungsleistung (vgl. Punkt 4.1.2.3) als Dienstleistung ist aufgrund abweichender Ausgangsbedingungen und Aktivitätsniveaus eine fallspezifische Anpassung der Parameter zur Honorarbestimmung nötig.

Insbesondere gilt es zu beachten, dass eine Bemessung von Honorarbestandteilen am Kaufpreis des Grundstückes bzw. Objektes nicht möglich ist, da es sich bei allen Varianten um Bestandsobjekte handelt. In Ermangelung eines Kaufpreises muss somit als Bemessungsgrundlage für Leistungen der Machbarkeitsstudie (vgl. Punkt 3.3.1) und der Grundstücksakquisition (vgl. Punkt 3.3.3) der bestehende Wert des Grundstückes/Objektes herangezogen werden,

<sup>691</sup> In Anlehnung an Bone-Winkel/Fischer (2002), S. 648f; Fischer (2004), S. 196-240.

sofern er objektivierbar ist.<sup>692</sup> Steht für Leistungen keine geeignete Bemessungsgrundlage zur Verfügung, muss die gesamte Honorarhöhe über den unternehmensinternen Aufwand des Projektentwicklers und einen Gewinnzuschlag bestimmt werden, entweder als Zeit- oder als Pauschalhonorar. Die Fälligkeit des Zielhonorars („Milestones“) für die Leistungsmodule ist an den variablen Wertschöpfungsbeiträgen festzumachen, wie im Folgenden gezeigt wird.<sup>693</sup>

### Qualifizierung

Zielsetzung von Auftraggebern der Beauftragungsvariante „Qualifizierung“ (vgl. Punkt 4.1.2.2) ist es typischerweise, eine kurzfristige Wertschöpfungssteigerung zu erreichen. Detaillierungsgrad und Leistungsinhalt von Machbarkeitsstudie und Nutzungskonzept sind bei dieser Beauftragungsvariante wesentlich geringer als bei Durchführung einer Projektstudie oder einem umfassenden Projektentwicklungsauftrag, da sie im Kontext der Beauftragungsvariante „Qualifizierung“ mit dem Ziel der Maximierung des Baurechts durchgeführt werden. Insofern sind wesentliche Elemente der Module nur auszugsweise (funktionales Konzept, Realisierungskonzept, etc.) oder gar nicht (Risikoanalyse, Wirtschaftlichkeitsanalyse, etc.) zu erbringen.

Leistungsmodul	Honorar	Honorarstruktur		Fälligkeit des Zielhonorars (Milestones)
		Basis- honorar	Ziel- honorar	
Machbarkeitsstudie	0,5-1,0 % des Objektwertes oder Pauschalhonorar	X	X	
Nutzungskonzeption	0,15-0,5 % der Baukosten nach DIN 276 (Kostenschätzung)	X	X	Erteilung der qualifizierten Baugenehmigung (Erfüllung der Zielvorgaben hinsichtlich Nutzungsart, GFZ, GRZ)
Baurechtschaffung	2,0-3,0 % des Objektwertes oder Pauschalhonorar	X	X	Abschluss des Kaufvertrages (Erfüllung der Zielvorgaben hinsichtlich Höhe und Zeitpunkt)
Investment	1,0-3,0 % des Netto- Verkaufspreis		X	

Tabelle 3: Projektentwicklungsfee für die Beauftragungsvariante „Qualifizierung“<sup>694</sup>

<sup>692</sup> Ein objektivierbarer Grundstücks- bzw. Objektwert kann bspw. durch Bodenrichtwerte, existierende Gutachten, Vergleichsobjekte oder auch existierende Kaufangebote ermittelt werden.

<sup>693</sup> Vgl. ähnlich dazu Bohn/Heinzmann (2002a), S. 243.

<sup>694</sup> Eigene Darstellung.

Das größte Wertschöpfungspotential und der Schwerpunkt bei der Leistungserbringung liegen in der Optimierung bzw. Schaffung von Baurecht und der im Rahmen des Leistungsmoduls Investment durchzuführenden Verwertung. Insofern sind die Werte nach *Bone-Winkel/Fischer* für die Module Machbarkeitsstudie und Nutzungskonzept<sup>695</sup> nach unten und diejenigen der Module Baurechtschaffung und Investment nach oben anzupassen. Als Parameter für die Fälligkeit des Zielhonorars in den Leistungsmodulen der Variante ‚Qualifizierung‘ können dabei die Genehmigungserteilung der angestrebten Nutzungsart, festzulegende relative Maßzahlen wie Grundflächenzahl (GRZ), Geschossflächenzahl (GFZ) und die Realisierung des Verkaufes auf Grundlage eines vorab definierten Kaufpreises dienen (vgl. Tabelle 3).

## **Refurbishment**

Die Durchführung von Refurbishments zielt auf die Repositionierung des Projektes am Markt und damit auf die Wertsteigerung durch höhere und nachhaltigere Mieteinnahmen (vgl. hierzu Punkt 4.1.2.2). In Ermangelung eines Kaufpreises ist für das Leistungsmodul Machbarkeitsstudie der ‚Grundstücks- bzw. Objektwert‘ als Bemessungsgrundlage zu wählen oder ein Pauschalhonorar festzusetzen. Darüber hinaus ist aufgrund des geringeren Leistungsumfangs der Machbarkeitsstudie bei Refurbishments eine Anpassung der Honorarspanne nach unten vorzunehmen. Für die Module Nutzungskonzeption, Baurechtschaffung und Vermarktung<sup>696</sup> können die Honorarspannen und Bemessungsgrundlagen nach *Bone-Winkel/Fischer* ohne Anpassung herangezogen werden.<sup>697</sup>

---

<sup>695</sup> Bone-Winkel/Fischer ziehen als Bemessungsgrundlage für das Nutzungskonzept die geschätzten Baukosten für das Projekt heran. Da diese im Falle der Variante ‚Qualifizierung‘ nicht zu ermitteln sind, ist für das Modul Nutzungskonzeption eine pauschale Honorar zu verhandeln.

<sup>696</sup> Weil im Rahmen dieser Arbeit Marketing- und Vermietungsleistungen im Modul Vermarktung zusammengefasst sind, wird die Honorarspanne des Moduls als Summe der Honorarspannen Marketing/PR und Vermietung nach Bone-Winkel/Fischer gebildet.

<sup>697</sup> Refurbishments weisen einen im Vergleich zu umfassenden Projektentwicklungen geringeren Leistungsumfang sowie geringere (Um)Baukosten auf. Insofern ist die Bemessungsgrundlage Baukosten für die Leistungen Nutzungskonzept, Baurechtschaffung und Projektrealisierung als geeignet zu beurteilen.

Leistungsmodule	Honorar	Honorarstruktur		Fälligkeit des Zielhonorars (Milestones)
		Basis- honorar	Ziel- honorar	
Machbarkeitsstudie	0,5-1,0 % des Objektwertes oder Pauschalhonorar	X	X	
Nutzungskonzeption	0,25-0,75 % der Baukosten nach DIN 276 (Kostenschätzung)	X	X	Erteilung der Baugenehmigung (Erfüllung der Zielvorgaben hinsichtlich GFZ und GRZ)
Baurechtschaffung	0,8-1,2 % der Baukosten nach DIN 276 (Kostenschätzung)	X	X	Vermietungsstände/Vollvermietung (Erfüllung der Zielvorgaben)
Projektrealisierung	0,2-0,5 % der Baukosten nach DIN 276 (Kostenschätzung)	X	X	Bautenstand/Bauabnahme (Erfüllung der Zielvorgaben)
Vermarktung	1,0-6,0 Netto-Monatskaltmieten	X	X	Fertigstellung/Gebrauchsabnahme (Erfüllung der Zielvorgaben)

**Tabelle 4:** Projektentwicklungsfee für die Beauftragungsvariante „Refurbishment“<sup>698</sup>

Für das Modul Projektrealisierung wird aufgrund der Einschaltung von Kumulativeistungsträgern bzw. der Unterstützung durch externe Projektsteuerer im Rahmen dieser Arbeit eine Anpassung der Honorarspanne von *Bone-Winkel/Fischer* nach unten durchgeführt. Als Parameter für die Fälligkeit des Zielhonorars kommen neben den Meilensteinen Baugenehmigung und Fertigstellung (Bautenstand, Bau- und Gebrauchsabnahme) des Projektes insbesondere Vermietungsstände bzw. das Erreichen der Vollvermietung in Betracht (vgl. Tabelle 4).

### Umfassender Projektentwicklungsauftag

Ziel der Beauftragung eines Developers mit der umfassenden Projektentwicklungsleistung ist es, aktive Wertschöpfung für unter ihrem Potential genutzte Bestandsobjekte bzw. -grundstücke als Redevelopment oder Neubauprojekt zu betreiben und diese entweder langfristig durch Bestandshaltung oder kurzfristig durch Verwertung zu realisieren (vgl. hierzu Punkt 4.1.2.3). Die von *Bone-Winkel/Fischer* hergeleiteten Honorarspannen sind für diese Variante unter Berücksichtigung der nachfolgenden Ergänzungen grundsätzlich anwendbar (vgl. Tabelle 5).

<sup>698</sup> Eigene Darstellung.

Leistungsmodule	Honorar	Honorarstruktur		Fälligkeit des Zielhonorars (Milestones)
		Basis- honorar	Ziel- honorar	
<b>Stufe I</b>	Machbarkeitsstudie	1,0-1,5 % des Objektwertes oder Pauschalhonorar	X	X
	Nutzungskonzeption	0,25-0,75 % der Baukosten nach DIN 276 (Kostenschätzung)	X	X
	Grundstücksakquisition	0,2-0,4 % des Netto-Kaufpreises	X	X
	Baurechtschaffung	0,8-1,2 % der Baukosten nach DIN 276 (Kostenschätzung)	X	X
	Vermarktung (Stufe I)	1,0-3,0 Netto-Monatskaltmieten	X	X
<b>Stufe II</b>	Projektfinanzierung	Pauschale Vergütung oder Vergütung nach Zeitaufwand	X	
	Projektrealisierung	0,2-0,5 % der Baukosten nach DIN 276 (Kostenschätzung)	X	X
	Vermarktung (Stufe II)	1,0-3,0 Netto-Monatskaltmieten		X
	Investment	0,5-3,0 % des Netto-Verkaufspreises		X

**Tabelle 5: Projektentwicklungsfee für die Beauftragungsvariante „Umfassender Projektentwicklungsaufltrag“<sup>699</sup>**

Wie bei den zuvor beschriebenen Varianten sollte die Bemessungsgrundlage der Machbarkeitsstudie durch den Grundstücks- bzw. Objektwert ersetzt, oder ein Pauschalhonorar gewählt werden. Abweichend von der Systematik nach *Bone-Winkel/Fischer* erbringt der Entwickler im Rahmen des Moduls Kapitalbeschaffung lediglich Beratungsleistungen für den Auftraggeber, der in der Regel selbst über den Zugang zu Eigen- und Fremdkapitalmitteln verfügt. Hierzu gehören u.a. die Erstellung der Finanzierungsordner, Präsentationen bei Banken und die Betreuung von Gutachtern (vgl. zu den Leistungen detailliert Punkt 3.3.5). Diese Leistungen sollten ihrem Charakter nach pauschal bzw. nach Zeitaufwand vergütet werden.

Die reduzierten Leistungen des Entwicklers während der Projektrealisierung machen eine Anpassung der Honorarspanne nach unten erforderlich. Die Grundstücksakquisition (vgl. Punkt 3.3.3) beschränkt sich auf Leistungen im Zusammenhang mit Nachbargrundstücken des Objektes. Als Orientierung kann

<sup>699</sup> Eigene Darstellung.

die Honorarspanne für die Leistung Akquisitionsvorprüfung/Objektsicherung nach *Bone-Winkel/Fischer* herangezogen werden und eine Aufteilung auf Basis- und Zielhonorar erfolgen.

Da die Leistungen des Moduls Vermarktung in zwei Stufen zu erbringen sind, erfolgt eine Aufteilung des Honorars. Weil in der Stufe I schwerpunktmäßig Marketingleistungen (vgl. Punkt 3.3.7.1) enthalten sind, sollte eine Basisvergütung Berücksichtigung finden. Dagegen kann die Stufe II rein auf Basis eines Zielhonorars erbracht werden. Darüber hinaus wird das rein als Zielhonorar zu vergütende Modul Investment nur ausnahmsweise beauftragt, wenn der Auftraggeber das Projekt nicht in den Bestand übernehmen will, sondern einen Exit anstrebt.

#### 4.2.5.5 Promote-Regelung

Der als ‚Promote‘ bzw. ‚Performance Fee‘ bezeichnete Bestandteil des Dienstleistungshonorars stellt eine Erfolgsbeteiligung dar, deren Höhe direkt an die finanzielle Performance bzw. die Wertentwicklung des Projektes gekoppelt ist.<sup>700</sup> Die Promote-Regelung im Rahmen dieser Arbeit setzt explizit keine Kapitalbeteiligung des Dienstleisters voraus und zielt darauf ab, den Developer zusätzlich am monetären Projekterfolg zu beteiligen und damit ein ‚Alignment of Interest‘<sup>701</sup> zwischen Auftraggeber und Dienstleister zu bewirken.<sup>702</sup>

#### Erfolgsmessung

Derartige Performance Fees werden häufig im institutionellen Asset Management zur Vergütung von Aktien- oder Rentenfondsmanagern sowie in der Priva-

---

<sup>700</sup> Des Weiteren existieren kostenorientierte Erfolgsbeteiligungsmodelle (so genannte Budget-based Schemes), bei denen Dienstleister an der Unterschreitung vorab definierter Budgets partizipieren. Vgl. Beißel/Bilgram (2003), S. 321. Diese werden insbesondere für Bau- und Planungsleistungen als so genannte ‚Garantierter Maximum Preis‘-Modelle (GMP-Modelle) eingesetzt und werden im Folgenden nicht weiter behandelt. Die Unterschreitung von Budgets drückt sich für den Projektentwickler im Rahmen dieser Arbeit in einer höheren Erfolgsbeteiligung (Promote) aus.

<sup>701</sup> Vgl. Interview Reich, S. 290; Interview Von Nell, S. 289.

<sup>702</sup> Vgl. Thomas (2001), S. 108f. In den USA auch als ‚Incentive Fee‘ oder ‚Performance Fee‘ bezeichnet.

te Equity Branche eingesetzt.<sup>703</sup> Während im ersten Fall zumeist eine relative Bemessungsgrundlage in Form einer Index-Benchmark zur Erfolgsermittlung herangezogen wird, bei der die Differenz zwischen Fonds- und Benchmarkrendite als Erfolg definiert ist, dient bei Private Equity Transaktionen eine absolute Bemessungsgrundlage zur Ermittlung der Performance. Als Erfolgskriterium wird hierbei die absolute Vermögenswertänderung der Bezugsperiode herangezogen und eine Partizipation der Private Equity-Gesellschaft davon abhängig gemacht, ob eine vorher bestimmte, so genannte ‚Hurdle Rate‘ überschritten wird.

Für die Projektentwicklung kommen im Rahmen der identifizierten Beauftragungsvarianten aufgrund fehlender Benchmarks ausschließlich absolute Bemessungsgrundlagen in Betracht. Obgleich hierzu grundsätzlich eine Reihe verschiedener, auch für Teilleistungen geeigneter Kennzahlen in Frage kommt, soll im Folgenden der Erfolgsbeitrag als aggregierte Größe betrachtet werden. Diese Größe trägt den Anforderungen nach Einfachheit von Belohnungssystemen<sup>704</sup> Rechnung und ist letztendlich Ausdruck sämtlicher Wertetreiber in der Projektentwicklung.<sup>705</sup> Demnach wird die Performance Fee im Folgenden auch nicht modul-, sondern variantenspezifisch gestaltet.<sup>706</sup>

Besondere Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang der Methodik zur Ermittlung dieser Kennzahl zu,<sup>707</sup> die sich vereinfach ausgedrückt ergibt als Differenz aus dem zwischen Projektentwickler und Auftraggeber vor Beginn der Projektentwicklung festgelegten, zu erreichenden Projektwert<sub>Minimal</sub> und dem tatsächlich realisierten Projektwert<sub>Realisiert</sub> und die insofern auf die durch die Fähigkeiten des Developers erreichte Zielübererfüllung abstellt.

### **Erfolgsbeitrag = Projektwert<sub>Realisiert</sub> – Projektwert<sub>Minimal</sub>**

---

<sup>703</sup> Vgl. für den Einsatz im institutionellen Asset Management Arnott (2005); Bailey (1990); Butch (2004); Davanzo/Nesbitt (1987); Kluß/König/Cremers (2003), Raulin (1996). Vgl. für den Einsatz im Real Estate Investment Management Kloess (1999), S. 195-199.

<sup>704</sup> Vgl. Laux (2006), S. 31f.

<sup>705</sup> Interview Reschke, S. 291. „Die Vergütung kann also alle möglichen Spielarten annehmen, obwohl man normalerweise versuchen wird, sie an einer Größe, nämlich dem Projektgewinn nach Verkauf, festzumachen.“

<sup>706</sup> Sellschopf vertritt die Auffassung, dass die Prämie losgelöst von den einzelnen Leistungen sein muss. Vgl. Interview Sellschopf, S. 293.

<sup>707</sup> Vgl. Interview Bischoff, S. 295; Interview Reich, S. 290; Interview Reschke, S. 291.

Zur Gewährleistung intersubjektiver Überprüfbarkeit sollte die Berechnung der beiden Werte auf einer einheitlichen Basis und unter Anwendung klar definierter Parameter erfolgen. Sofern ein Verkauf des Projektes nicht beabsichtigt ist, können die Werte ermittelt werden als:

$$\text{Projektwert}_{\text{Realisiert}} = \text{Jahresreinertrag}_{\text{Realisiert}} \times \text{Vervielfältiger}$$

$$\text{Projektwert}_{\text{Minimal}} = \text{Jahresreinertrag}_{\text{Ziel}} \times \text{Vervielfältiger}$$

Zur Berechnung des Vervielfältigers gibt es wiederum eine Reihe von Möglichkeiten.<sup>708</sup> Unabhängig von der gewählten Berechnungsmethode ist hierbei von besonderer Bedeutung, dass der Vervielfältiger bereits vor Durchführung der Projektentwicklung festgelegt wird. Im gleichen Maße schwierig gestaltet sich auch die Ermittlung des Wertes Jahresreinertrag<sub>Ziel</sub>. Während der Developer einen möglichst geringen Wert vereinbaren möchte ist es das Bestreben des Auftraggebers, die ‚Messlatte‘ möglichst hoch zu legen. Aufgrund dieser entgegenstehenden Interessen empfiehlt sich die Integration eines externen Gutachters zur Festlegung der Parameter.<sup>709</sup> Die Auswahl der ‚Hurdle Rate‘ als absolutes Erfolgsmaß, bei deren Überschreiten der Projektentwickler am Erfolg beteiligt wird, erfolgt gemäß den Präferenzen des Auftraggebers. In der Praxis wird oftmals ein relatives Maß, bspw. die Internal Rate of Return (IRR) bezogen auf das eingebrachte Eigenkapital des Auftraggebers ausgewählt. Möglich sind jedoch auch andere Kennzahlen wie Miete, statische Anfangsrendite, Kapitalwert, etc.

### Promote-Struktur

Die Ausgestaltung von Promote-Strukturen ist in hohem Maße abhängig von den Präferenzen des Auftraggebers. Während insbesondere anglo-amerikanische Institutionen mit der ‚Incentivierung‘ von Dienstleistern vertraut sind und

<sup>708</sup> Vgl. Leopoldsberger/Thomas/Naubereit (2004), S. 483-486.

<sup>709</sup> Neben öffentlich bestellten und vereidigten Wertgutachtern kommen hier insbesondere sachkundige Hochschulvertreter in Frage. Diese Akteure könnten darüber hinausgehend auch als Mediatoren bei weiteren auftretenden Konflikten zwischen Auftraggeber und Entwickler eingesetzt werden.

asymmetrische, mehrstufige Promote-Regelungen für die Beteiligung des Dienstleisters am Projektentwicklungsgewinn akzeptieren bzw. teilweise sogar fordern (vgl. Abbildung 65 oben), sind deutsche institutionelle Investoren hier deutlich zurückhaltender.<sup>710</sup>

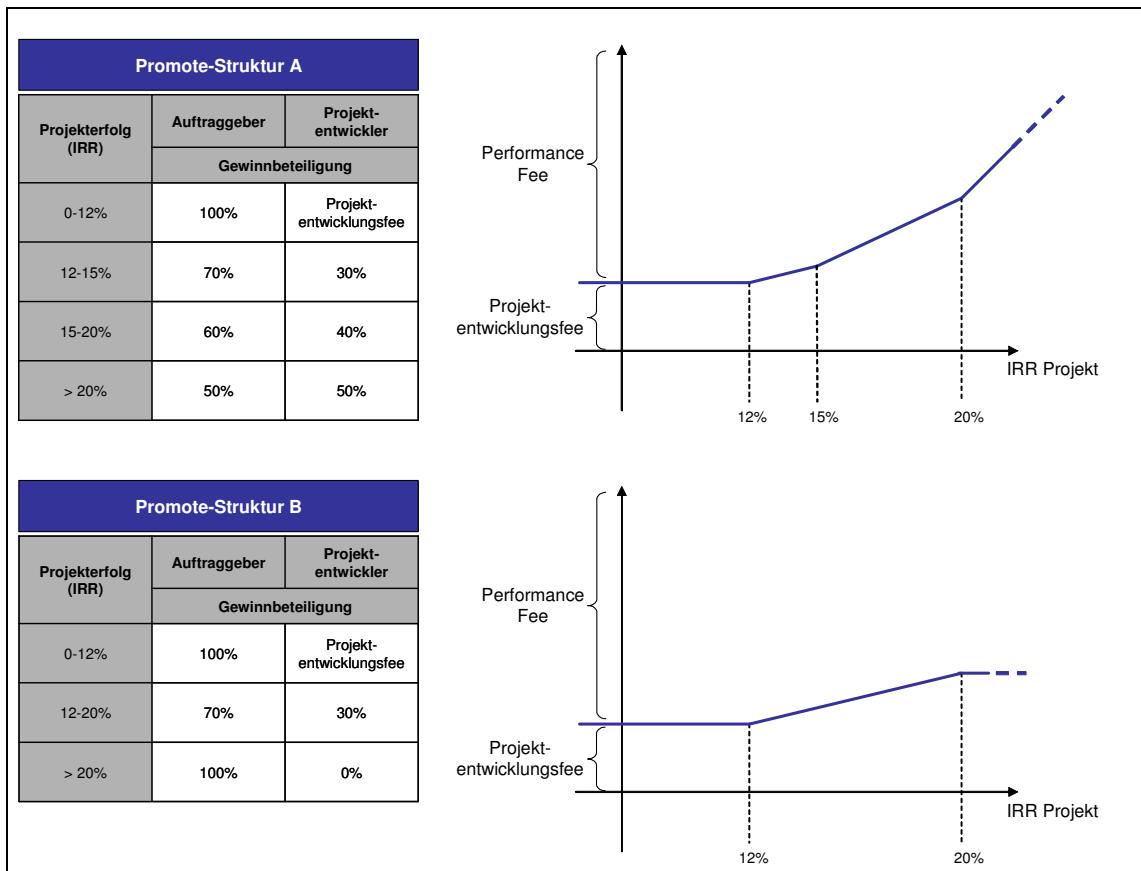


Abbildung 65: Auftraggeberabhängige Promote-Strukturen<sup>711</sup>

Eine beispielhafte, konservative Promote-Struktur ist in Abbildung 65 unten dargestellt.<sup>712</sup> Diese weist eine nach Erreichen der Hurdle Rate geringere Partizipationsrate des Developers mit stetigem Verlauf auf und ist darüber hinaus durch eine so genannte ‚Gewinncap‘ für den Dienstleister gekennzeichnet.<sup>713</sup>

<sup>710</sup> Vgl. Interview Von Nell, S. 289. Die Bereitschaft von Value-Added- und Opportunity-Investoren könnte vor allem darauf zurückzuführen sein, dass diese selbst wiederum mit ihren Auftraggebern ähnliche Strukturen vereinbaren.

<sup>711</sup> Eigene Darstellung. Vgl. hierzu vertiefend Miles (2002), S. 1-4.

<sup>712</sup> Vgl. dazu Grinblatt/Titman (1989), S. 809.

<sup>713</sup> Solche konservativen Gewinnbeschränkungen werden vom Auftraggeber damit begründet, dass Steigerungen des Projektwertes über die Gewinnbeschränkung hinaus nicht auf die Fähigkeiten bzw. Performance des Developers, sondern auf exogene Markteinflüsse am Immobilienmarkt zurückzuführen sind, für die demzufolge keine gesonderte Vergütung zu zahlen ist. Vgl. Bailey (1990), S. 34; Interview Reschke, S. 146.

Für bestimmte Projektentwicklungsunternehmen ist die Vereinbarung einer Promote-Struktur gar Voraussetzung der Auftragsdurchführung. Dies ist darin begründet, dass sie die Profite und Kostenstrukturen ihres Kerngeschäfts, der klassischen oder kooperativen Projektentwicklung als Benchmarks zu Grunde legen, diese bei der Projektentwicklung als Dienstleistung jedoch nur durch eine Partizipation am ‚Upside‘ des Projektes erreichen können. Dafür nehmen sie mitunter eine von den meisten Auftraggebern im Gegenzug geforderte Absenkung der Basisvergütung, teilweise bis unter die ‚Cost of doing Business‘ in Kauf.<sup>714</sup> Die Bereitschaft zum Verzicht auf einen Teil des sicheren Basishonorars zu Gunsten einer unsichereren, wenngleich höheren Vergütung kann aus agenturtheoretischer Perspektive als Signaling des Projektentwicklers interpretiert werden, welches dem Auftraggeber die Möglichkeit gibt, vor Vertragsabschluss, bspw. während der Auftragsakquisition, auf die Qualität des Developers zu schließen.<sup>715</sup>

Die Anwendung von Promote-Strukturen führt einerseits zum beabsichtigten ‚Alignment of Interest‘, andererseits fördert sie ein risikoreicheres Verhalten des Dienstleisters, da dieser in Abhängigkeit von der Höhe der Basisvergütung mitunter lediglich seinen Profit riskiert und darüber hinaus nicht am ‚Downside-Risiko‘ des Projektes beteiligt ist.<sup>716</sup> In diesem Zusammenhang ist auf die hohe Bedeutung formaler Controlling- und Reportingstrukturen zur effektiven Kontrolle des Dienstleisters zu verweisen (vgl. dazu Punkt 4.2.4.1).

Aus Auftraggebersicht werden diese Monitoring-Maßnahmen allerdings in Abhängigkeit von der Beauftragungsvariante mitunter als nicht ausreichend zur Lösung dieses Problems beurteilt. Insbesondere bei großvolumigen, umfassenden Projektentwicklungsaufträgen möchten Auftraggeber den Entwickler auch am möglichen Verlust beteiligen und fordern daher eine geringe, im folgenden Punkt zu beschreibende, Kapitalbeteiligung.<sup>717</sup>

<sup>714</sup> Vgl. Interview Reich, S. 290. Finanztheoretisch ist diese Struktur als Call Option zu verstehen, die geringere Basisfee als Optionspreis. Vgl. Arnott (2005), S. 11; Maurer (1996), S. 284f.

<sup>715</sup> Vgl. Kralj (2004), S. 79.

<sup>716</sup> Vgl. Davanzo/Nesbitt (1987), S. 18.

<sup>717</sup> Vgl. Interview Hoberg, S. 294.

#### 4.2.5.6 Kapitalbeteiligung

Die Höhe von Kapitalbeteiligungen des Entwicklers sollte im Falle der Projektentwicklung als Dienstleistung auf 5% des gesamten eingebrachten Eigenkapitals begrenzt werden (vgl. hierzu Punkt 3.1.2). Die Zielsetzung besteht darin, den Projektentwickler zum Mitunternehmer des Auftraggebers zu machen und ihn somit sowohl am ‚Upside‘ als auch am ‚Downside‘-Risiko (Hurt Money) des Projektes zu beteiligen.<sup>718</sup>

Eine Beteiligung des Dienstleisters setzt jedoch die Durchführung von Projektentwicklungen im Rahmen einer Projektgesellschaft voraus, bei der die Haftung auf die jeweiligen Einlagen der Kapitalgeber begrenzt ist.<sup>719</sup> Zumeist wird eine Verlustbeteiligung gewählt, die eine zwischen Auftraggeber und Projektentwickler symmetrische, anteilmäßig gewichtete Struktur aufweist. Für die Gewinnverteilung wird häufig eine Promote-Struktur vereinbart, die nach Erreichen bestimmter Hurdles überproportionale Gewinnbeteiligungen zu Gunsten des Entwicklers vorsieht. Im Falle des in Abbildung 66 wiedergegebenen Beispiels sind bei Erreichen eines IRR von 12% bzw. von 20% Steigerungen der Partizipation um jeweils das Doppelte abgebildet.<sup>720</sup>

Aus agenturtheoretischer Perspektive wirkt die Beteiligung des Developers nicht nur anreizoptimierend, sondern kann darüber hinaus auch zur Lösung der Hold-Up Problematik beitragen (vgl. dazu Punkt 2.3.3.2). Allerdings handelt es sich bei dieser Vergütungsvariante de facto um eine Joint Venture-Projektentwicklung, deren vergleichsweise hohes Risikoprofil (vgl. dazu Punkt 3.1.2) ein Commitment des als risikoavers charakterisierten Dienstleisters nur unter bestimmten Voraussetzungen erwarten lässt. Hierzu gehört zum einen die Erfüllung projektbezogener Anforderungen wie Standortqualität sowie Wettbewerbs- und Marktumfeld, zum anderen die Vereinbarung einer ausreichend hohen Risikoprämie als Ausdruck der Partizipation am ‚Upside‘ des Projektes.

---

<sup>718</sup> Vgl. Interview Bischoff, S. 295; Interview Hoberg, S. 294; Interview Tenkhoff, S. 290.

<sup>719</sup> Diese Konstruktion wird jedoch nicht von alle Auftraggebergruppen angestrebt. So wollen bspw. KAGs und Versicherungen/Pensionskassen ihre Projekte oftmals ‚on balance‘ realisieren.

<sup>720</sup> Vgl. Interview Bischoff, S. 295. Um eine Besteuerung des Erfolgshonorars als Gewinn zu vermeiden wird dieses zumeist im Rahmen der eigentlichen Dienstleistungserbringung und damit unter Berücksichtigung gegenstehender Aufwände realisiert.

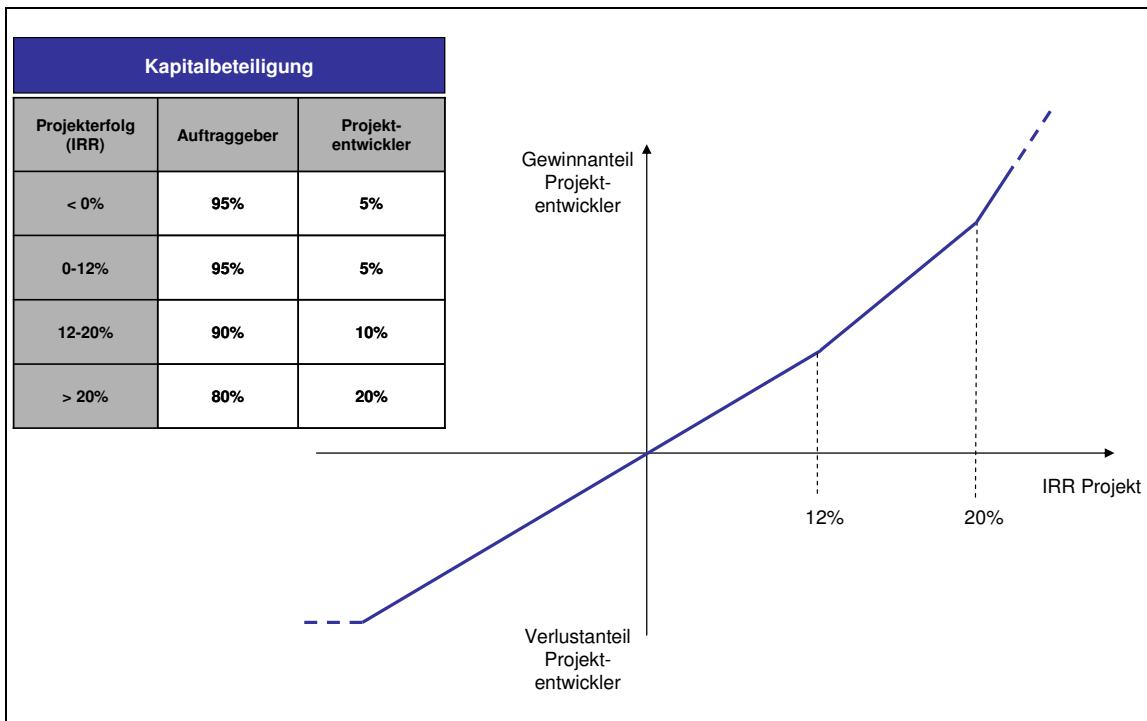


Abbildung 66: Beispielhafte Gewinn- und Verlustbeteiligung des Projektentwicklers<sup>721</sup>

Erschwerend kommt hinzu, dass in der Regel nur wenige, bonitätsstarke Entwicklungsunternehmen in der Lage sind, eine Kapitalbeteiligung am Projekt aus eigenen Mitteln darzustellen. In der Praxis wird deshalb oftmals eine Struktur zwischen Auftraggeber und Entwickler vereinbart, bei der die Höhe der Basisvergütung den Entwickler in die Lage versetzt, nach Abzug seiner laufenden Kosten einen Überschuss zu erzielen, welchen er pro rata temporis als Kapitalanteil in die Projektgesellschaft einbringt.<sup>722</sup>

Wenngleich diese Konstruktion eine Möglichkeit insbesondere für professionelle, jedoch unterkapitalisierte Projektentwicklungsunternehmen darstellt, den Anforderungen des Auftraggebers nach einer Minderheitsbeteiligung gerecht zu werden, reduziert sie doch aufgrund der mittelbaren Kapitalbereitstellung durch den Auftraggeber die intendierte Wirkungsweise als sprichwörtliche ‚Hurt Money‘ und somit auch den Beitrag im Sinne einer Interessenangleichung.<sup>723</sup>

<sup>721</sup> Eigene Darstellung.

<sup>722</sup> Eine Möglichkeit zum Aufbau einer Projektbeteiligung besteht darin, die Akquisitionsleistungen in eine Projektbeteiligung ‚umzurechnen‘. Vgl. Interview Lammersen, S. 289.

<sup>723</sup> Vgl. Interview Momeni, S. 293; Interview Mutscheller, S. 294.

Die Beteiligung des Dienstleisters stellt darüber hinaus hohe Anforderungen an die vertragliche Gestaltung der Beziehung zwischen Auftraggeber und Entwickler. Zur Delegationsebene auf Dienst- oder Werkvertragsbasis kommt nun die Kooperationsebene auf Basis eines Gesellschaftsvertrages (bspw. in der Form, dass eine Projektgesellschaft als Komplementärin und Auftraggeber und Projektentwickler als Kommanditisten fungiert) hinzu.<sup>724</sup> Hervorzuheben ist im Zusammenhang mit dem Gesellschaftsvertrag die Bedeutung von Regelungen, die den ‚Exit‘ des dienstleistenden Projektentwicklers zum Gegenstand haben, insbesondere für den Fall, dass der Auftraggeber das Projekt im Bestand behalten bzw. übernehmen möchte. So sollten Parameter festgelegt werden, bei deren Eintritt dem Auftraggeber das Recht zuteil wird, die Anteile des Projektentwicklers zu vorab definierten Konditionen zu erwerben (Call Option des Auftraggebers). Gleichermaßen sollte der Entwickler in die Lage versetzt werden, seine Anteile bei Erreichen definierter Zielparameter (Zeitpunkt nach Fertigstellung, Vermietungsstand) an den Auftraggeber, ebenfalls zu vorab festgelegten Konditionen, verkaufen zu können (Put Option des Projektentwicklers).<sup>725</sup>

Weil mit der Kapitalbeteiligung ein hoher Aufwand für Projektentwickler und Auftraggeber verbunden ist, eignen sich über die reine erfolgsabhängige Vergütung hinausgehende Minderheitsbeteiligungen des Developers als Ausdruck dessen ‚Commitment‘ grundsätzlich nur, wenn umfassende Projektentwicklungsleistungen für großvolumige Aufträge mit klar definierter Exitstruktur für den Entwickler beauftragt werden.

#### **4.3 Anwendungsbeispiele für die Projektentwicklung als Dienstleistung**

Nachfolgend sollen die in den vorangegangenen Abschnitten gewonnenen Erkenntnisse dieser Arbeit exemplarisch angewendet werden. Hierzu werden die Beauftragungsvarianten ‚Projektstudie‘, und ‚umfassender Projektentwicklungsaufrag‘ des Abschnittes 4.1 zu Grunde gelegt und unter Berücksichtigung des Leistungsverständnisses dieser Arbeit (vgl. Abschnitt 3.2), des modularen Leis-

---

<sup>724</sup> Die Details der Strukturierung von kooperativen Projektentwicklungen sollen im Rahmen dieser Arbeit nicht ausgeführt werden. Vgl. dazu vertiefend Fischer (2004), S. 261-282.

<sup>725</sup> Vgl. dazu Interview Fischer, S. 292; Interview Tenkhoff, S. 290.

tungsspektrums (vgl. Abschnitt 3.3) und den in Abschnitt 4.2 detailliert beschriebenen Gestaltungselemente der Delegationsbeziehung, in Form von zwei idealtypischen Anwendungsbeispielen betrachtet. Dieser Abschnitt stellt somit die dritte Ebene des unter Punkt 2.2.2.3 beschriebenen Modularisierungsansatzes vor. Aufbauend auf dem Leistungsspektrum als erster Ebene (vgl. Abschnitt 3.3) und den Beauftragungsvarianten als zweiter Ebene (vgl. Punkt 4.1.2) kann nachfolgend anhand von zwei Fällen bzw. Anwendungsbeispielen die kunden-spezifische Konfiguration der Projektentwicklungsleistung demonstriert werden.

### **4.3.1 Anwendungsbeispiel ‚Projektstudie‘**

#### **4.3.1.1 Ausgangssituation**

Eine Pensionskasse ist Eigentümerin eines denkmalgeschützten Geschäfts-hauses (Baujahr 1912, 10.000 m<sup>2</sup> BGF) in Cityrandlage einer westdeutschen Großstadt. Das Objekt ist an einen einzigen Büronutzer vermietet, dessen langfristiger Mietvertrag jedoch in Kürze ausläuft und mieterseitig nicht verlängert wird. Eine erneute Vermietung würde eine relativ aufwendige Revitalisierung des Objektes voraussetzen, deren Erfolg in Anbetracht des hohen Wettbewerbsdrucks auf dem lokalen Büroimmobilienmarkt und der Lage des Objektes jedoch als unwahrscheinlich zu beurteilen ist.

Aufgrund dessen und weil ein Verkauf des Objektes selbst zu einem hohen Abschlag derzeit am Markt nicht realisierbar ist, entschließt sich der Eigentümer zur Beauftragung eines lokalen Projektentwicklungsunternehmens mit der Durchführung einer Projektstudie.

Ziel des Auftraggebers ist es dabei zunächst, einen grundlegenden Überblick der wirtschaftlichen Nutzungsalternativen in Zusammenhang mit dem Grundstück aufgezeigt zu bekommen. Darauf basierend soll der Dienstleister die tragfähige Nutzungsalternative weiter konkretisieren und eine detaillierte Nutzungskonzeption unter Berücksichtigung von Varianten entwickeln, die vor den Gremien des Auftraggebers als Entscheidungsgrundlage für das weitere Vorgehen dienen kann. Das Projektentwicklungsunternehmen prüft im Rahmen der Voruntersuchung potentielle Nutzungsalternativen und kommt zu dem Schluss,

dass für das denkmalgeschützte Bestandsgebäude eine Hotelnutzung zu favorisieren ist.

#### 4.3.1.2 Grundstruktur der Beauftragung

Der Auftraggeber schließt mit dem Projektentwickler einen Vertrag, in dem für die Durchführung der Projektstudie (vgl. Punkt 4.1.2.2) über einen Zeitraum von drei Monaten die zu erbringenden Leistungen detailliert geregelt werden. Aufgrund der klar umrissten Aufgabe des Dienstleisters und des geschuldeten Werks ‚Projektstudie‘ kann für den Vertrag durchaus werkvertraglicher Charakter bestehen (vgl. dazu Punkt 4.2.2.1).

Das Projektentwicklungsunternehmen ist zur Leistungserbringung auf die Integration ergänzender Leistungen angewiesen, die auf Basis von Dienst- oder Werkverträgen direkt zwischen dem Projektentwickler und den jeweiligen externen Akteuren abgeschlossen werden, zwischen Auftraggeber und externen Akteuren besteht somit kein Rechtsverhältnis.

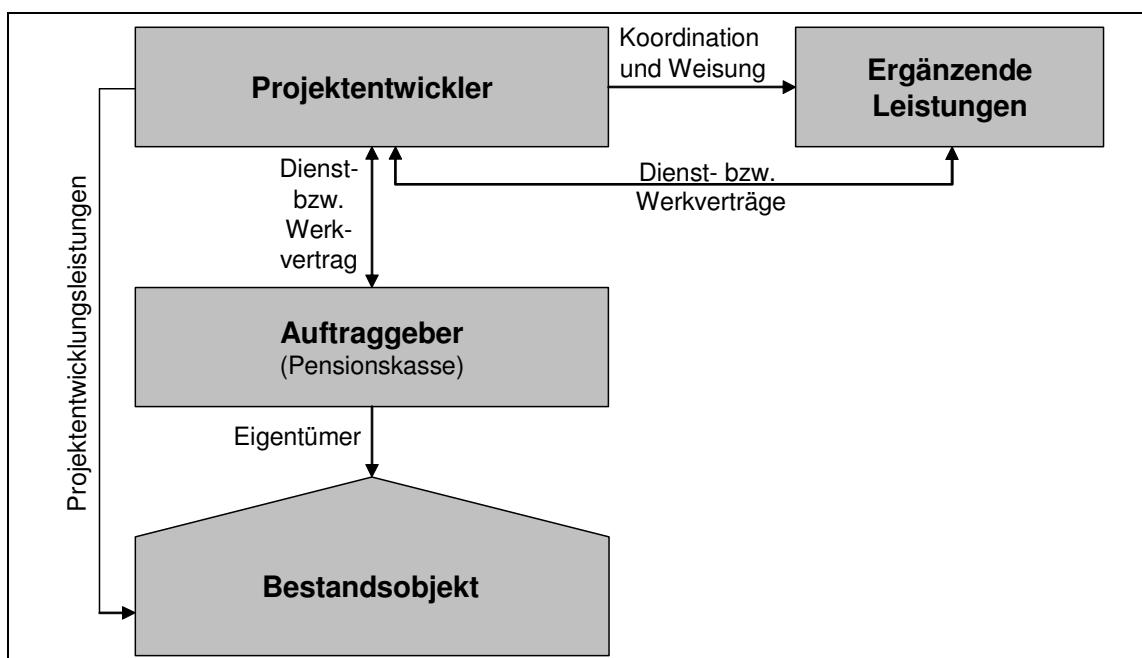


Abbildung 67: Struktur bei der Beauftragung einer Projektstudie<sup>726</sup>

<sup>726</sup> In Anlehnung an Bone-Winkel (2003b).

#### 4.3.1.3 Beauftragte Leistungsmodule

Für die Durchführung der Module Machbarkeitsstudie und Nutzungskonzeption integriert das Projektentwicklungsunternehmen ergänzende Leistungen wie in Abbildung 68 dargestellt.

Entwicklungsmanagement		Ergänzende Leistungen	
Entwicklungs-leistungen	Management-leistungen	Planungs-leistungen	Spez. Beratungs-leistungen
Machbarkeitsstudie	Organisation und Gesamt-Koordination  Bauherren-information und Entscheidungs-vorbereitung	Architekt Vorplanung HOAI-Phase 2	Gutachter Substanz, Denkmalschutz
Nutzungskonzept	Bauherren-vertretung und Entscheidungs-umsetzung		Hotel-consultant

Abbildung 68: Leistungsmodule im Anwendungsbeispiel Projektstudie<sup>727</sup>

Die Planungsleistungen werden durch ein Architekturbüro erbracht, mit dem bereits in der Vergangenheit eine Reihe von Projekten durchgeführt wurde und das über Erfahrung bei der Planung von Hotels verfügt.

Aufgrund des Alters der Bausubstanz und bestehender Denkmalschutzauflagen wird im Rahmen der Objektanalyse ein Gutachten über die Altsubstanz in Auftrag gegeben und der Gutachter als externer Berater in das Entwicklungsteam integriert.

Weil die Projektentwicklung von Hotelimmobilien spezielle Markt- und Produktkenntnis erfordert, wird darüber hinaus ein spezialisierter Hotelconsultant hinzugezogen.

#### 4.3.1.4 Ablauf der Dienstleistung

Zur Durchführung werden vom Projektentwicklungsunternehmen sämtliche Elemente der Module Machbarkeitsstudie und Nutzungskonzeption erbracht. Im

<sup>727</sup> Eigene Darstellung.

Rahmen der Projektstudie beinhalten diese Module allerdings nicht das gesamte in Abschnitt 3.3 dargestellte Leistungsspektrum.

Zunächst werden, aufbauend auf den Elementen Standort- und Marktanalyse (vgl. Punkt 3.3.1.2) und Objektanalyse (vgl. Punkt 3.3.1.3) verschiedene Nutzungsalternativen für den Standort überprüft und miteinander verglichen. Nachdem die wirtschaftlich tragfähigste Alternative (in diesem Falle Hotelnutzung) ausgewählt ist, wird hierfür eine detaillierte Wettbewerbs- und Umfeldanalyse durchgeführt, deren Ergebnisse als Grundlage für die Entwicklung einer detaillierten Nutzungskonzeption dienen. Für diese werden unter laufender Berücksichtigung von Aspekten des funktionalen Konzeptes und des Planungskonzeptes verschiedene Varianten angefertigt. Inhalte sind die Festlegung von Rahmenbedingungen für die unterschiedlichen Varianten (Größe, Kosten, Hotelkategorie, Konzept), konkrete Planungskonzepte im Maßstab 1:200, Kostenberechnungen auf der Basis von Kennwerten, die Durchführung von variantenspezifischen Wirtschaftlichkeitsanalysen und Vorverhandlungen mit Behörden.

Ebenfalls werden potentielle Betreibergesellschaften für die vorgesehene Hotelnutzung identifiziert, Sondierungsgespräche geführt und deren Anforderungen in den Varianten berücksichtigt. Des Weiteren erarbeitet der Projektentwickler ein grundlegendes Realisierungskonzept mit Rahmenterminplan, möglichen Realisierungsmodellen und weiteren Planungs- und Realisierungsbeteiligten.

Den Abschluss der Beauftragung bilden die Präsentation der Ergebnisse vor dem Gremium des Auftraggebers und die anschließende Übergabe der Projektstudie. Im Falle einer positiven Entscheidung ist eine Weiterbeauftragung des Projektentwicklers und der hinzugezogenen externen Akteure möglich. Hierzu ist auf das nachfolgend in Punkt 4.3.2 beschriebene Anwendungsbeispiel zu verweisen.

#### **4.3.1.5 Vergütung des Dienstleisters**

Für die Vergütung der Projektstudie vereinbaren Auftraggeber und Projektentwickler ein pauschales Honorar (vgl. dazu Punkt 4.2.5.3). Bei der Kalkulation des Angebotes muss der Projektentwickler seinen eigenen Aufwand ebenso wie die Kosten für die ergänzenden Leistungen berücksichtigen. Im vorliegenden Fall kalkuliert der Entwickler die in Tabelle 6 dargestellten Tagessätze für

seine Mitarbeiter, verhandelt darüber hinaus mit externen Akteuren Pauschalreise für deren Leistungen und kommt somit auf ein Pauschalhonorar für die Projektstudie in Höhe von 65.000 €.

<b>Interne Kosten</b>	Projektmanager	25 Tagessätze	900 €	22.500 €
	Projektleiter	5 Tagessätze	1.500 €	7.500 €
	Geschäftsführer	1/2 Tagessatz	2.500 €	1.250 €
	Allgemeine Kosten		pauschal	6.000 €
<b>Externe Kosten</b>	Architekt		pauschal	17.500 €
	Gutachter Substanz/Denkmalsschutz		pauschal	4.500 €
	Hotelconsultant	5 Tagessätze	1.150 €	5.750 €
<b>Pauschalhonorar</b>				<b>65.000 €</b>

Tabelle 6: *Angebotskalkulation für das Pauschalhonorar „Projektstudie“*<sup>728</sup>

Mit dem Auftraggeber wird vereinbart, dass eine erste Rate in Höhe von 32.500 € mit Unterzeichnung des Vertrages vergütet wird und die zweite Rate im Anschluss an die Endpräsentation und die Überreichung der Projektstudie fällig wird.

Darüber hinaus wird der Projektentwickler für den Fall einer späteren Umsetzung des Projektes darauf bestehen, dass ihm ein Exklusivitätsrecht für die Beutragung weiterer Leistungsmodule eingeräumt wird und für ihn insofern zusätzlich zur Vergütung ein Optionswert geschaffen wird.

#### 4.3.2 Anwendungsbeispiel ‚Umfassender Projektentwicklungsaufltrag‘

##### 4.3.2.1 Ausgangssituation

Ein Versicherungskonzern verfolgt im Zusammenhang mit seinen direkten Immobilienanlagen eine Strategie, in der Projektentwicklungen explizit Bestandteil sind. Hierzu gehören neben kooperativen Projektentwicklungen mit externen Joint Venture-Partnern insbesondere Projektentwicklungen für unter Potential genutzte Bestandsgrundstücke, die sich im Eigentum des Konzerns befinden. So ist eines der Tochterunternehmen Eigentümerin eines 5.000 m<sup>2</sup> großen Grundstücks in Innenstadtlage einer norddeutschen Großstadt. Das Grundstück

<sup>728</sup> Eigene Darstellung.

ist teilweise mit einem selbstgenutzten Bürogebäude (Baujahr 1960) bebaut, besitzt jedoch darüber hinaus erhebliches baurechtliches Potential. Die Mikrolage des Grundstückes hat in den vergangenen Jahren eine erhebliche Aufwertung erfahren. Aufgrund dessen und in Anbetracht der hervorragenden Rahmenbedingungen des Makrostandortes verspricht sich das Versicherungsunternehmen eine erhebliche Wertschöpfung durch Projektentwicklung und beschließt aufgrund mangelnder eigener Development-Kompetenz, ein externes Projektentwicklungsunternehmen mit der Durchführung zu beauftragen.

Hierzu führt das Versicherungsunternehmen (im Folgenden Auftraggeber) einen Projektentwicklerwettbewerb mit drei Projektentwicklungsunternehmen durch (vgl. dazu Punkt 4.2.1.1). Nach der Präsentation wird der Zuschlag aufgrund des avisierten Konzeptes, der lokalen Expertise, des Netzwerkes vor Ort sowie der Professionalität des Entwicklungsunternehmens an die ABC Projektentwicklung (im Folgenden Projektentwickler) erteilt.

Die während der Akquisition erbrachten Leistungen Voruntersuchung und Projektidee (vgl. Punkte 3.3.1.1 und 3.3.2.1) haben ergeben, dass am Standort ein Abriss des Bestandsgebäudes und ein Neubau mit Büro-, Wohn- und Handelsanteil zu favorisieren ist. Hierzu ist geplant, das bestehende, unzureichende Baurecht durch einen vorhabenbezogenen Bebauungsplan zu ändern und zu erweitern. Vorgesehen ist, dass ein Tochterunternehmen des Auftraggebers 50% der Büroflächen zur Marktmiete bezieht, die übrigen Flächen durch den Projektentwickler vermarktet werden und das voll vermietete Objekt in den Bestand des Investors eingestellt wird.

Die nachfolgende Tabelle 7 enthält eine Übersicht der wesentlichen Daten, Kosten und Erträge des Projektes. Aus der Darstellung geht hervor, dass ein Verkauf des Projektes am Markt einen Bruttoertrag von 12.896.559 € ergäbe. Dies entspricht einem Trading Profit von 25,61%. Nach Abzug der Erfolgsbeteiligung (Promote; vgl. nachfolgend Punkt 4.3.2.5) des Projektentwicklers erwirtschaftet der Auftraggeber eine statische Rendite von 7,05%.<sup>729</sup>

---

<sup>729</sup> Ein Investor, der das Projekt zum Marktpreis erwerben würde, könnte (unter Vernachlässigung der Erwerbsnebenkosten) eine statische Rendite von lediglich 5,71% realisieren.

<b>Rahmendaten</b>				
Grundstück				5.000 m <sup>2</sup>
Lage				Innenstadt
Projektdauer				36 Monate
Nutzungsart	BGF	MF	Monatl. Miete (Ziel)	Monatl. Miete (Realisiert)
Büro (Eigennutzung)	5.000 m <sup>2</sup>	4.250 m <sup>2</sup>	15 €/m <sup>2</sup> MF	15 €/m <sup>2</sup> MF
Büro (Vermarktung)	5.000 m <sup>2</sup>	4.250 m <sup>2</sup>	15 €/m <sup>2</sup> MF	17 €/m <sup>2</sup> MF
Wohnen	7.000 m <sup>2</sup>	5.950 m <sup>2</sup>	9 €/m <sup>2</sup> MF	11 €/m <sup>2</sup> MF
Handel	3.000 m <sup>2</sup>	2.550 m <sup>2</sup>	33 €/m <sup>2</sup> MF	35 €/m <sup>2</sup> MF
Stellplätze		150 Stück	70 €	70 €/Stellplatz
EK-Anteil				40,00%
FK-Zins				5,00%
<b>Kostenübersicht</b>				
1 Grundstückskosten (Verkehrswert)			3.200 €/m <sup>2</sup>	16.000.000 €
2 Baukosten			1.700 €/m <sup>2</sup> BGF	25.500.000 €
3 Baunebenkosten (Planung inkl. PS, jur. PM und externe Leistungen)	auf 2		15,00%	3.825.000 €
4 Projektentwicklungsfee	auf 2		3,96%	1.009.150 €
5 Unvorhergesehenes	auf 2-3		4,00%	1.173.000 €
6 Marketingmaßnahmen	auf 1-3		1,50%	679.875 €
7 FK-Zinsen (0,5)	auf 1-6		36	2.168.416 €
<b>Gesamtinvestition</b>				<b>50.355.441 €</b>
<b>Exitannahmen</b>				
Jahresreinertrag			<b>7,18%</b>	<b>3.614.400 €</b>
Vervielfältiger (Markt)			17,50	
Verkehrswert			5,71%	63.252.000 €
<b>Brutto-Ertrag (Auftraggeber)</b>				<b>12.896.559 €</b>
Trading Profit				25,61%
Promote Projektentwickler				946.575 €
<b>Netto-Ertrag (Auftraggeber)</b>			<b>7,05%</b>	<b>11.949.984 €</b>

Tabelle 7: *Rahmendaten des Projektes*<sup>730</sup>

#### 4.3.2.2 Grundstruktur der Beauftragung

Die Beschreibung der Grundstruktur wird anhand des in Abbildung 69 dargestellten Modells nachfolgend vorgenommen.

Die Beauftragung der umfassenden Projektentwicklungsleistung (vgl. Punkt 4.1.2.3) findet auf Basis eines zweistufigen Dienstleistungsvertrags zwischen Auftraggeber und Projektentwickler statt. Innerhalb dieses Projektentwicklungsvertrages werden Leistungen, Honorierung und Haftungsfragen detailliert geregelt.

<sup>730</sup> Eigene Darstellung. Die abgebildete Kalkulation vernachlässigt wesentliche Parameter einer umfassenden Wirtschaftlichkeitsanalyse und soll lediglich dazu dienen, einen Überblick des Projektes zu vermitteln.

gelt (vgl. dazu Punkt 4.2.2). Die Verträge der externen Akteure des Entwicklungsteams werden direkt mit dem Auftraggeber geschlossen, der Projektentwickler leitet das Team und hat den Akteuren gegenüber Weisungskompetenz (vgl. dazu Punkt 4.2.3). Der Auftraggeber behält sich jedoch vor, Entscheidungen selbst zu treffen und berechtigt den Dienstleister nicht, ihn rechtsgeschäftlich zu vertreten. Stattdessen werden dem Auftraggeber für anstehende Entscheidungen Vollmachten erteilt.

Das Grundstück befindet sich im alleinigen Besitz des Auftraggebers und die Projektentwicklung soll ‚on-balance‘ durchgeführt werden. Die Zwischenfinanzierung wird von einer Bank bereitgestellt, die Haftung durch den Auftraggeber gewährleistet.

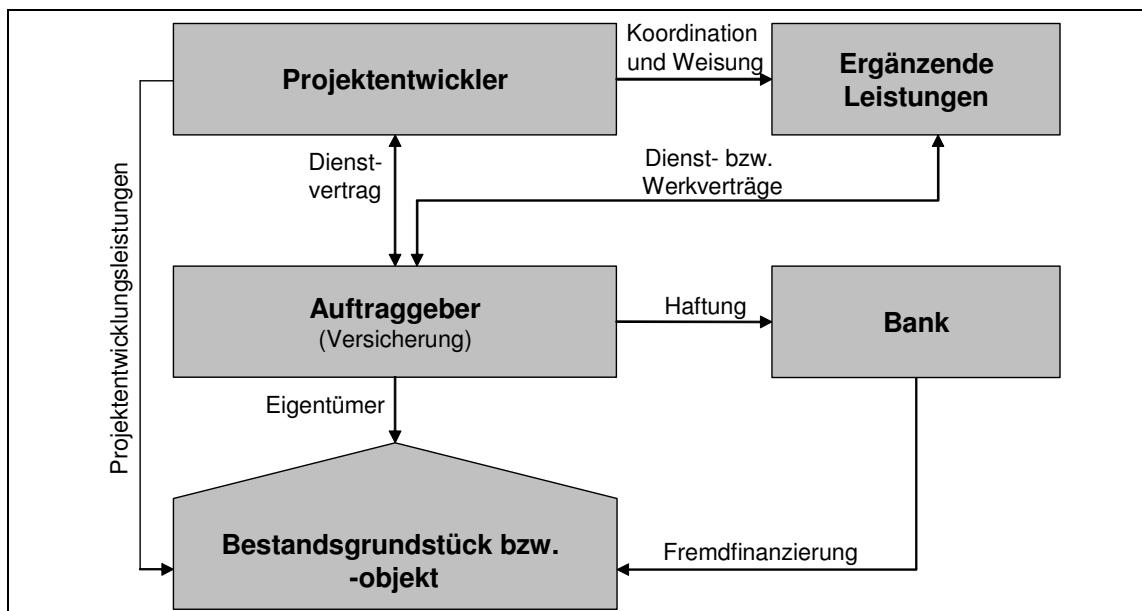


Abbildung 69: Struktur bei der Variante „Umfassender Projektentwicklungsauftag“<sup>731</sup>

#### 4.3.2.3 Beauftragte Leistungsmodule

Für die Leistungserbringung sieht der Projektentwickler in Abstimmung mit dem Auftraggeber eine Integration ergänzender Leistungen (vgl. dazu Punkt 3.2.2.2) wie in Abbildung 70 dargestellt vor.

<sup>731</sup> In Anlehnung an Bone-Winkel (2003b).

	Entwicklungsmanagement		Ergänzende Leistungen				
	Entwicklungs-leistungen	Management-leistungen	Planungs-leistungen	Projektsteuerungs-leistungen	Juristische Leistungen	Spez. Beratungs-leistungen	
Stufe I	Machbarkeitsstudie	Organisation und Gesamt-Koordination Bauherren-information und Entscheidungs-vorbereitung Bauherren-vertreitung und Entscheidungs-umsetzung	Architekt und Fachplaner HOAI-Phasen 2-4	Koordination des Planungs-teams und GU-Vergabe	Juristisches Projekt-management	Baugrunder-gutachten	
	Nutzungskonzept		HOAI-Phasen 5-9 (durch GU)	GU-Controlling		Erschließungs-konzept	
	Baurechtschaffung					Makler	
	Vermarktung Stufe I					Makler	
	Projektrealisierung						
	Vermarktung Stufe I						
Stufe II							

Abbildung 70: Leistungsmodul im Anwendungsbeispiel „Umfassender Projektentwicklungsaufrag“<sup>732</sup>

Die Planungsleistungen der HOAI-Phasen 2-4 (Vor-, Entwurfs- und Genehmigungsplanung) werden an ein Planungsteam bestehend aus Architekten und Fachplanern vergeben, das darüber hinaus eine Bau- und Leistungsbeschreibung mit Leitdetails<sup>733</sup> als Grundlage der Generalunternehmervergabe anfertigt. Der beauftragte Generalunternehmer wird verpflichtet, das Planungsteam unter seiner Leitung und auf sein Risiko darüber hinaus mit der Ausführungsplanung (HOAI-Phase 5) zu betrauen und die weiteren HOAI-Phasen 6-9 selbst durchzuführen.<sup>734</sup>

Des Weiteren wird dem Projektentwickler ein externes Projektsteuerungsunternehmen zur Seite gestellt und mit der Koordination des Planungsteams während der HOAI-Phasen 2-4 und der Durchführung der GU-Vergabe betraut. Im Anschluss an die Vergabe übernimmt das Projektsteuerungsunternehmen das Controlling des Generalunternehmers (vgl. dazu Punkt 3.3.6.2).

Für die juristische Begleitung des Projektes wird eine Rechtsanwaltskanzlei mit Leistungen des juristischen Projektmanagements beauftragt und während der beiden Projektstufen in das Entwicklungsteam integriert.<sup>735</sup>

<sup>732</sup> Eigene Darstellung.

<sup>733</sup> In Leitdetails werden Einzelheiten zeichnerisch festgelegt, die mit dem Wortlaut der Baubeschreibung nicht erfassbar sind.

<sup>734</sup> Vgl. zu dieser Kooperationsform Buysch (2003), S. 22-26; Weiss (2002), S. 362-364.

<sup>735</sup> Vgl. zum juristischen Projektmanagement Eschenbruch/Lederer (1997), S. 22-33.

Im Rahmen der beauftragten Module werden weitere, spezialisierte Leistungen nachgefragt. Im vorliegenden Fall sind dies Gutachten über Altlasten und Baugrundgutachten während der Machbarkeitsstudie, Beratungsleistungen für die infrastrukturelle Erschließung des Projektes während des Moduls Nutzungskonzeption und schließlich Immobilienmakler während der Vermarktung.

#### **4.3.2.4 Ablauf der Dienstleistung**

Im Rahmen der Beauftragungsstufe I werden über einen Zeitraum von 24 Monaten die Module Machbarkeitsstudie, Nutzungskonzeption, Baurechtschaffung und Vermarktung erbracht. Die Stufe II umfasst im vorliegenden Fall Leistungen der Projektrealisierung und der Vermarktung, für die ein Zeitraum von zwölf Monaten vorgesehen ist.

In der Stufe I wird die Nutzungskonzeption unter Berücksichtigung der Vorgaben des Auftraggebers und der Ergebnisse der Machbarkeitsstudie zunächst so weit entwickelt, dass Abstimmungen und Verhandlungen mit den Trägern öffentlicher Belange hinsichtlich der planungs- und baurechtlichen Situation geführt werden können. Die Ergebnisse dieser Verhandlungen sind in enger Abstimmung mit dem Auftraggeber in die Nutzungskonzeption einzuarbeiten und weiter fortzuschreiben, so dass auf dieser Basis zur Erlangung der planungsrechtlichen Sicherheit ein Bauvorbescheid erwirkt werden kann.

Während der behördlichen Prüfung ist die Nutzungskonzeption dergestalt weiter zu konkretisieren, dass in enger Abstimmung mit den Behörden bauordnungsrechtliche Fragestellungen geklärt werden können und die einreichungsfähigen Bauantragsunterlagen (Genehmigungsplanung) vorliegen.

Des Weiteren werden vom Projektentwickler ab Beginn der Beauftragung Marketingmaßnahmen umgesetzt, Vermietungsleistungen erbracht und idealerweise ein zur Realisierungsentscheidung vorab definierter Vorvermietungsstand sichergestellt.

Sofern der Auftraggeber sich während oder nach Abschluss der Stufe I zur Realisierung entscheidet, beginnt mit Einreichung des Bauantrages die Beauftragung der Stufe II. Parallel zum Prüfungszeitraum durch die Behörden wird die Ausschreibung und Vergabe vorbereitet und damit ein unmittelbarer Baubeginn ermöglicht, sobald die Baugenehmigung erteilt wird. Während der Projektrealisierung wird das Controlling des Generalunternehmers durch den Projekts-

teuerer erbracht, den Aufgabenschwerpunkt des Projektentwicklers bildet, neben laufenden Reportingaktivitäten für den Auftraggeber, die weitere Vermarktung des Projektes.

#### 4.3.2.5 Vergütung des Dienstleisters

Auftraggeber und Projektentwickler vereinbaren eine Vergütung, die sich aus den Komponenten Projektentwicklungs-Fee (Basis- und Zielhonorar) sowie einer Promote-Regelung zusammensetzt.

##### Projektentwicklungsfee

Für die Projektentwicklungsfee wird die in Tabelle 8 dargestellte Honorarstruktur vereinbart. Hieraus wird ersichtlich, dass der Projektentwickler im ‚Worst Case‘ eine Projektentwicklungsfee von 277.625 € realisiert. Dieser Fall tritt ein, wenn der Projektentwickler das erforderliche Baurecht und den erforderlichen Vermietungsstand nicht erreicht und der Auftraggeber von einer Realisierung des Projektes und damit der Weiterbeauftragung des Dienstleisters in Stufe II Abstand nimmt.

Leistungsmodul	Honorar	Bemessungsgrundlage	Honorarstruktur			Vergütung	
			Basis	Ziel	Meilensteine	Basis	Ziel
Machbarkeitsstudie	1,00%	Grundstückswert	50,00%	50,00%	Realisierungsentscheidung	80.000,00 €	80.000,00 €
Nutzungskonzeption	0,75%	Baukosten	50,00%	50,00%	Realisierungsentscheidung	95.625,00 €	95.625,00 €
Baurechtschaffung	0,80%	Baukosten	50,00%	50,00%	Bauvorbescheid (Erfüllung der Zielvorgaben)	102.000,00 €	102.000,00 €
Vermarktung Stufe I	1,5	Monatsmieten (ohne Eigennutzung)	0,00%	100,00%	Vermietungsstand (Erfüllung der Zielvorgaben)	0,00 €	302.175,00 €
<b>ZWISCHENSUMME</b>						<b>277.625,00 €</b>	<b>579.800,00 €</b>
Projektrealisierung	0,20%	Baukosten	50,00%	50,00%	Bauabnahme (Erfüllung der Zielvorgaben)	25.500,00 €	25.500,00 €
Vermarktung Stufe II	0,5	Monatsmieten (ohne Eigennutzung)	0,00%	100,00%	Vollvermietung (Erfüllung der Zielvorgaben)	0,00 €	100.725,00 €
<b>SUMME</b>						<b>303.125,00 €</b>	<b>706.025,00 €</b>
						<b>1.009.150,00 €</b>	

Tabelle 8: Projektentwicklungsfee des Anwendungsbeispiels<sup>736</sup>

<sup>736</sup> Eigene Darstellung.

Verläuft das Projekt jedoch wie geplant, erreicht der Projektentwickler die zur Auszahlung des Zielhonorars festgelegten Meilensteine und wird mit der Durchführung beider Stufen beauftragt, realisiert er die auch der Kalkulation in Tabelle 7 zu Grunde gelegte maximale Projektentwicklungsfee in Höhe von 1.009.150 €.

### Promote

Über die Projektentwicklungsfee hinausgehend wird eine beschränkte Beteiligung des Dienstleisters am wirtschaftlichen Erfolg des Projektes vereinbart.

Hierzu wird auf Grundlage der internen Verzinsungsanforderungen des Auftraggebers ein Vervielfältiger festgelegt und unter Hinzuziehung eines unparteiischen, sachkundigen Dritten (vgl. Punkt 4.2.5.5) ein mindestens zu erreichender Jahresreinertrag bestimmt.<sup>737</sup> Wird dieser übertroffen, erhält der Entwickler eine Beteiligung am Erfolgsbeitrag. Der Auftraggeber hält allerdings aufgrund des extern gegebenen, marktlich bedingten Anstieges der Büro- und Wohnmieten eine Partizipationsrate von 30% für ausreichend und besteht darüber hinaus auf eine Begrenzung der zur Berechnung zu Grunde gelegten Mieten (so genannte Cap).

Nutzungsart	BGF	MF	Miete (Ziel)	Miete (Realisiert)	Miete (Cap)
Büro (Eigennutzung)	5.000 m <sup>2</sup>	4.250 m <sup>2</sup>	15 €/m <sup>2</sup> MF	15 €/m <sup>2</sup> MF	15 €/m <sup>2</sup> MF
Büro (Vermarktung)	5.000 m <sup>2</sup>	4.250 m <sup>2</sup>	15 €/m <sup>2</sup> MF	17 €/m <sup>2</sup> MF	16,5 €/m <sup>2</sup> MF
Wohnen	7.000 m <sup>2</sup>	5.950 m <sup>2</sup>	9 €/m <sup>2</sup> MF	11 €/m <sup>2</sup> MF	10 €/m <sup>2</sup> MF
Handel	3.000 m <sup>2</sup>	2.550 m <sup>2</sup>	33 €/m <sup>2</sup> MF	35 €/m <sup>2</sup> MF	34 €/m <sup>2</sup> MF
Stellplätze		150 Stück	70 €	70 €	71 €
Jahresreinertrag			3.308.400 €	3.614.400 €	3.488.700 €
Vervielfältiger	17,5				
Projektwert (Ziel)			57.897.000 €		
Projektwert (Realisiert)				63.252.000 €	
Cap bei					61.052.250 €
Basis für Promote					3.155.250 €
Promote	30,00%	Partizipation			946.575 €

Tabelle 9: Promote des Projektentwicklers<sup>738</sup>

<sup>737</sup> Dabei werden durch den Auftraggeber weitere Parameter vorgegeben hinsichtlich Mietvertragsgestaltung, Mieterincentives, Mindestlaufzeit, etc.

<sup>738</sup> Eigene Darstellung.

Nach Abschluss des Projektes ergibt sich für den Entwickler eine Erfolgsbeteiligung bzw. ein ‚Promote‘ von 946.575 €, das sich wie in Tabelle 9 dargestellt berechnet.

Bei Beauftragung beider Stufen durch den Auftraggeber, Erfüllung sämtlicher Meilensteine und Realisierung des zuvor beschriebenen Vermietungsergebnisses erwirtschaftet die ABC-Projektentwicklung über einen Zeitraum von 36 Monaten also Einkünfte in Höhe von 1.955.725 € bzw. 3,88 % der Gesamtinvestitionskosten.



## 5. Zusammenfassung und Ausblick

Den Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit bildete die Feststellung, dass Developer aufgrund verschlechterter Rahmenbedingungen für klassische Projektentwicklungen auf alternative Projektentwicklungsformen ausweichen und dabei das Geschäftsfeld der Projektentwicklung als Dienstleistung in den Blickpunkt der Unternehmen gelangt. Obwohl auf Seiten institutioneller Akteure ein erhebliches Auftragspotential vorhanden ist, bildet dieses Geschäftsfeld bislang ein Nischenprodukt. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die bloße Übertragung des klassischen Geschäftsmodells von Developern auf die Projektentwicklung als Dienstleistung die Anforderungen der institutionellen Auftraggeber nach klaren Vertragsverhältnissen, festgelegte Reporting- und Controllinginstanzen sowie einer nachvollziehbaren und transparenten Leistungserbringung nicht zu erfüllen vermag.

Demzufolge besteht die Notwendigkeit zur Konzeption eines kundenorientierten Dienstleistungsmodells für die Projektentwicklung, welches als Leitfaden bei der Implementierung dienen kann. Das Modell soll dazu beitragen, eine nachhaltige Positionierung der Dienstleistungsvariante auf dem Markt für Projektentwicklungen zu erreichen und richtet sich sowohl an Entwicklungsunternehmen geringer bis mittlerer Leistungstiefe als auch an ähnlich strukturierte, professionell aufgestellte Projektsteuerungs- und Planungsbüros, die eine Erweiterung ihres Leistungsspektrums um Projektentwicklungsleistungen anstreben.

Zur Erreichung dieser Zielsetzung war es nötig, zunächst die Projektentwicklung aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive zu charakterisieren, das breite Spektrum von Projektentwicklungsaktivitäten in der Immobilienwirtschaft aufzuzeigen, darauf basierend eine Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes dieser Arbeit vorzunehmen und anschließend zu skizzieren, in welchem Ausmaß die betrachteten Projektentwicklungsunternehmen vom Strukturwandel in der Projektentwicklung betroffen sind und inwiefern die Projektentwicklung als Dienstleistung eine gangbare Reaktionsalternative bildet.

Im Anschluss daran wurden die Grundlagen des Dienstleistungsmanagements gelegt, Projektentwicklungstätigkeit und -unternehmen dienstleistungstypologisch eingeordnet und mit dem Service Engineering-Konzept eine geeignete

Methodik zur Konzeption der Projektentwicklung als Dienstleistung vorgestellt. Aufbauend auf den grundlegenden Erkenntnissen über die Projektentwicklung und die Gestaltung derselben als Dienstleistung wurden in einem nächsten Schritt die Elemente des theoretischen Bezugsrahmens detailliert dargestellt. Unter Berücksichtigung des spezifischen Erklärungsbeitrags für die Problemstellung wurde dabei das Rahmenkonzept der Immobilienökonomie um die beiden theoretischen Konzepte ‚Ressourcenorientierter Ansatz‘ und ‚Agenturtheorie‘ ergänzt und damit eine theoretische Fundierung beim weiteren Vorgehen in der Arbeit gewährleistet.

Den ersten Schritt zur Konzeption der Projektentwicklung als Dienstleistung bildete eine Operationalisierung des Begriffes, in deren Rahmen wesentliche Charakteristika dargestellt, eine Abgrenzung von anderen Projektentwicklungsformen vorgenommen und der Status Quo des Angebotes von projektentwicklungsnahen Dienstleistungen analysiert wurde. Daraus resultierte die Erkenntnis, dass ein Angebot der Projektentwicklung als Dienstleistung die Bestimmung der Projektentwicklungsleistung erfordert, damit potentiellen Auftraggebern der spezifische Mehrwert ersichtlich wird, der durch Beauftragung eines Projektentwicklers im Vergleich zur Beauftragung anderer Dienstleister erreicht werden kann. Zur Erfüllung dieses Teilziels wurden im Folgenden bestehende Ansätze zur Erfassung von Projektentwicklungsleistungen untersucht und für den Einsatz im Rahmen dieser Arbeit kritisch bewertet.

Darauf aufbauend wurde anschließend ein eigener, modulbasierter Ansatz zur Erfassung von Projektentwicklungsleistungen entwickelt, dessen modulare Struktur es Entwicklern ermöglicht, die Projektentwicklungsleistung bzw. das Entwicklungsmanagement transparent zu erbringen und darüber hinaus ergänzende Leistungen in den Dienstleistungsprozess zu integrieren.

Unter Berücksichtigung dieses modularen Leistungsspektrums und der zeitlichen und funktionalen Interdependenzen bei der Leistungserbringung war es im Anschluss daran möglich, das Entwicklungsmanagement als Kernkompetenzen der betrachteten Projektentwicklungsunternehmen detailliert und für den Auftraggeber nachvollziehbar darzustellen.

Nach der Beschreibung des projektentwicklerseitigen Leistungspotentials erfolgte als nächster logischer Schritt die Analyse des Nachfragepotentials. Hierzu wurden verschiedene Akteursgruppen identifiziert und eine Einschätzung

des spezifischen Nachfragepotentials und des -inhalts vorgenommen. Nachfolgend konnte ein Abgleich der nachfrageseitigen Anforderungen mit den Projektentwicklungsleistungen erfolgen und auf Basis des modularen Leistungsspektrums drei übergreifende Beauftragungsvarianten hergeleitet und hinsichtlich des akteursspezifischen Potentials qualitativ bewertet werden.

Anknüpfend daran wurde als wesentliche Voraussetzung zur Positionierung der Projektentwicklung als Dienstleistung die agenturkostenminimale Gestaltung der Delegationsbeziehung zwischen Auftraggeber und Projektentwickler identifiziert. Zur Gestaltung wurden die fünf Elemente Auftragsakquisition, Projektentwicklungsvertrag, Organisation, Interaktion und Vergütung identifiziert, und sowohl hinsichtlich ihres agenturtheoretischen Lösungsbeitrages als auch in Bezug auf ihre praktische Anwendung im Rahmen der Beauftragungsvarianten detailliert beschrieben.

Auf Basis der vorangegangenen Ausführungen konnten im Anschluss zwei idealtypische Beispiele erarbeitet werden, in denen die Erkenntnisse dieser Untersuchung zur Anwendung kommen konnten und die für die Praxis den Charakter eines Leistfadens aufzuweisen vermögen.

Das im Rahmen dieser Arbeit vorgestellte Dienstleistungsmodell bietet Projektentwicklungsunternehmen geringer bis mittlerer Leistungstiefe die Möglichkeit, das Entwicklungsmanagement, kundenorientiert, gemäß der spezifischen Anforderungen des jeweiligen Auftraggebers anzubieten und unter Integration externer Akteure und für den Auftraggeber nachvollziehbar zu erbringen.

Somit können die Erkenntnisse dieser Arbeit in zweierlei Hinsicht zu einer Positionierung der Dienstleistungsvariante am Markt für Projektentwicklungen beitragen. Zum einen können institutionelle Auftraggeber mit Hilfe der beschriebenen Wertschöpfungsmodule auf den zu leistenden Wertschöpfungsbeitrag durch Projektentwicklung schließen und gewährleisten, dass durch Einsatz der beschriebenen Gestaltungselemente eine agenturkostenminimale Strukturierung der Beziehung zum Dienstleister erfolgt. Zum anderen bieten sich unternehmerisch agierenden Projektentwicklern aufgrund der vorgeschlagenen Elemente des Honorarmenüs Möglichkeiten, am geschaffenen Wert des Projektes zu partizipieren und somit eine Vergütung sicherzustellen, die dem Charakter der Leistung und den Anforderungen des Entwicklers Rechnung trägt.

Für die Beauftragung von Einzelmodulen und Modulpaketen der Projektentwicklung konnte eine Reihe von institutionellen Auftraggebern identifiziert werden. Dagegen erscheint die Durchführung einer umfassenden Projektentwicklung auf reiner Dienstleistungsbasis aufgrund des spezifischen Risiko-Rendite-Profiles lediglich für solche Auftraggeber geeignet, die eigene Immobilienkompetenz aufweisen, aktive Wertschöpfungstrategien verfolgen und darüber hinaus über unter Potential genutzte Bestandsobjekte bzw. Grundstücke in guter Lage verfügen.

Während dies vor allem für eine Reihe von Versicherungsunternehmen und Pensionskassen sowie ggf. REITs zutrifft, werden andere Nachfragergruppen wie Value-Added- und Opportunity Funds oder Fondsinitiatoren von Projektentwicklungsfonds eine Beteiligung des Projektentwicklers (Hurt money) als Voraussetzung einer Auftragerteilung machen. Ob diese unter 5% des eingebrachten Eigenkapitals liegt, die Honorareinkünfte des Projektentwicklers gegenüber der Gewinnbeteiligung überwiegen und damit das im Rahmen dieser Arbeit definierte Kriterium der Projektentwicklung als Dienstleistung erfüllt wird, ist vom Einzelfall abhängig und kann kaum allgemeingültig beantwortet werden. Im Ergebnis bleibt festzuhalten, dass die Projektentwicklung als Dienstleistung zukünftig nicht mehr nur als ‚Rettungsanker‘ in Krisenzeiten betrieben, sondern sich als wesentliches Geschäftsfeld der im Rahmen dieser Arbeit betrachteten Entwicklungsunternehmen etablieren wird. Allerdings ist davon auszugehen, dass Auftraggeber im Zweifel diejenigen Projektentwickler bevorzugen, die selbst unternehmerisch agieren und demzufolge die Strategie eines ausschließlichen Angebots der Projektentwicklung als Dienstleistung kritisch zu beurteilen ist.<sup>739</sup>

Die im Verlauf dieser Arbeit gelegten Grundlagen erschließen eine Reihe von weiteren Forschungsfeldern zur Projektentwicklung als Dienstleistung. So besteht Forschungsbedarf insbesondere im Hinblick auf die Zusammenführung von mittelständisch geprägter Angebotsseite und institutionellen Nachfragern. Deren ‚Matching‘ findet bislang oftmals informell und auf Basis von Kontakten

---

<sup>739</sup> So bemerken Leary/Prinn treffend: „The world of fee management calls for entrepreneurs with a fiduciary mentality – an unlikely combination that is not easy to put together.“ Leary/Prinn (1992), S. 32.

statt, Ausschreibungsmechanismen oder virtuelle Marktplätze existieren bislang nicht.

Die Integration ergänzender Leistungen wurde im Rahmen der Arbeit beschrieben, jedoch nicht ausreichend vertieft. Insbesondere für originäre Projektentwicklungsunternehmen mit geringer Leistungstiefe ist die Bereitstellung des Leistungspotentials mit unternehmensübergreifenden Kooperation und damit der Integration externer Akteure ins Entwicklungsteam verbunden. Als wesentlicher, bislang nur unzureichend erforschter Erfolgsfaktor, ist in diesem Zusammenhang das Management der Schnittstellen durch den Developer zu nennen. Auf Grundlage des modulbasierten Leistungsspektrums ist des Weiteren die Erforschung und Modularisierung vor- und nachgelagerter Leistungen möglich. Vor dem Hintergrund des starken Engagements ausländischer Finanzinvestoren auf dem Immobilienanlagemarkt, sind hier vor allem Leistungen des Asset Managements zu nennen. Diese Leistungen werden an der Schnittstelle Finanzen und Immobilienmanagement erbracht und setzen daher neben finanzbezogenen Kenntnissen vor allem operatives Immobilien-Know-how und lokale Marktexpertise voraus. Weil dieses Profil nur von wenigen Marktakteuren erfüllt wird, bieten sich im Zusammenhang mit Asset Management-Leistungen erhebliche Potentiale für Developer. Voraussetzung dafür und damit Gegenstand zukünftiger Forschung ist die Beschreibung und Strukturierung der Leistungsbestandteile für die Realisierung von bislang zumeist nur in den Businessplänen bestehenden Wertschöpfungspotentialen.



## Literaturverzeichnis

- Aengevelt, L. (2006):** Der Immobilienmakler im Wandel, in: Falk, B./Falk, M. T. (Hrsg.): Handbuch Gewerbe- und Spezialimmobilien, Köln 2006, S. 539-544.
- Amelung, V. E. (1994):** Die Erstellung von Gewerbeimmobilien – Struktur und Wandel des Marktes unter besonderer Berücksichtigung der Vergabe architektonischer Planungsleistungen, Dissertation der Hochschule St. Gallen, St. Gallen 1994.
- Arnott, R. D. (2005):** Performance Fees: The Good, the Bad and the (Occasionally) Ugly, in: Financial Analysts Journal, July/August 2005, S. 10-13.
- Bailey, J. V. (1990):** Some Thoughts on Performance-based Fees, in: Financial Analysts Journal, July/August 1990, S. 31-40.
- Baldwin, C. Y./Clark, K. B. (1998):** Modularisierung: Ein Konzept wird universell, in: Harvard Business Manager, 20. Jahrgang, Heft 2, 1998, S. 39-48.
- Ball, M. (1998):** Institutions in British property research: a review, in: Urban Studies, Volume 35, 1998, S. 1501-1517.
- Ball, M. (2002):** The Organisation of Property Development Professions and Practices, in: Guy, S./Henneberry, J. (Hrsg.): Development & Developers: Perspectives on Property, Oxford 2002, S. 115-136.
- Barrett, V. C./Blair, J. P. (1988):** How to Conduct and Analyze Real Estate Market and Feasibility Studies, 2<sup>nd</sup> Edition, New York 1988.
- Barrett, S. M./Stewart, M./Underwood, J. (1978):** The Land Market and Development Process: A Review of Research and Policy, Occasional Paper No. 2, School for Advanced Urban Studies, University of Bristol 1978, o. S.

**Bea, F. X./Göbel, E. (2006):** Organisation, 3., neu bearb. Auflage, Stuttgart 2006.

**Becker, E. (2002):** Die Rolle der Architektur in der Projektentwicklung, in: Schulte, K.-W./Bone-Winkel, S. (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, Köln 2002, S. 721-741.

**Beißel, J./Bilgram, V. (2003):** Implementierung erfolgsorientierter Entlohnungssysteme – ein Praxisbeispiel bei der Vergabe von Planungsleistungen im Baugewerbe, in: Zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 55. Jahrgang, 2003, S. 315-335.

**Benkenstein, M./Güthoff, J. (1996):** Typologisierung von Dienstleistungen, in: Zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 66. Jahrgang, 1996, S. 1493-1510.

**Bennison, P./Diederichs, C. J. (2004):** Construction Management, in: Ausschuss der Verbände und Kammern der Ingenieure für die Honorarordnung e. V. (Hrsg.): Neue Leistungsbilder zum Projektmanagement in der Bau- und Immobilienwirtschaft, Schriftenreihe des AHO, Nr. 19, Berlin 2004, S. 65-88.

**Berger, B. (2004):** Modularisierung von Wissen in der Produktentwicklung: ein Beitrag zur einheitlichen Aufbereitung und individuellen Nutzung in Lehre und Praxis, Düsseldorf 2004.

**Beyerle, T. (2006):** Der deutsche Büroimmobilienmarkt, in: Falk, B./Falk, M. T. (Hrsg.): Handbuch Gewerbe- und Spezialimmobilien, Köln 2006, S. 183-199.

**Bhambri, A. et al. (1991):** Strategies and Structure of Real Estate Development Firms: Lessons from Management Research, Washington D.C. 1991.

**Blomeyer, G. R. (2004):** Immobilienmarketing, in: Schäfer, J./Conzen, G. (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung, München 2002, S. 497-538.

**BMVBS Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (2003):** Public Private Partnership im öffentlichen Hochbau, Band 1, o. O., August 2003.

**Bobber, M. et al. (2004):** Immobilienmarketing, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 3., vollst. überarb. u. erw. Auflage, München 2004, S. 711-773.

**Böhmann, T./Krcmar, H. (2003):** Modulare Servicearchitekturen, in: Bullinger, H.-J./Scheer, A.-W. (Hrsg.): Service Engineering: Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, Berlin/Heidelberg 2003, S. 391-415.

**Bohn, T./Harlfinger, T. (2003):** Objektentwicklung von Bestandsimmobilien, in: Leipzig Annual Civil Engineering Report (LACER), Nr. 8, 2003, S. 551-565.

**Bohn, T./Heinzmann, O. (2002a):** Management für Projektentwicklung und Planung, in: Schäfer, J./Conzen, G. (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung, München 2002, S. 228-248.

**Bohn, T./Heinzmann, O. (2002b):** Einbindung der Planungsbeteiligten, in: Schäfer, J./Conzen, G. (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung, München 2002, S. 249-268.

**Bohn, T./Heinzmann, O. (2002c):** Wege der Baurechtschaffung – Öffentliches Planungs- und Baurecht, in: Schäfer, J./Conzen, G. (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung, München 2002, S. 269-292.

**Bohnsack, R./Marotzki, W./Meuser, M. (2003):** Hauptbegriffe Qualitative Sozialforschung, Opladen 2003.

**Bone-Winkel, S. (1994):** Das strategische Management von offenen Immobilienfonds – unter besonderer Berücksichtigung der Projektentwicklung von Gewerbeimmobilien, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Band 1, Köln 1994.

**Bone-Winkel, S. (1996):** Wertschöpfung durch Projektentwicklung – Möglichkeiten für Immobilieninvestoren, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, Köln 1996, S. 427-463.

**Bone-Winkel, S. (2001):** Beschleunigung und Transparenz, in: Immobilienmanager, Nr. 7/8, Juli 2001, S. 10-17.

**Bone-Winkel, S. (2002):** Projektentwicklung – Ein Oligopol der Finanzierer ist für die Branche gefährlicher als Basel II – Stephan Bone-Winkel im Interview mit Monika Leykam, in: Immobilien Zeitung, Nr. 7, 28.03.2002, S. 5.

**Bone-Winkel, S. (2003a):** Projektentwicklung: Die Zukunft liegt im Bestand – Stephan Bone-Winkel im Interview mit Christof Hardebusch, in: Immobilien Manager, Nr. 7/8, 2003, S. 10-11.

**Bone-Winkel, S. (2003b):** Partnerships in Real Estate Development, European Real Estate Society Conference, Helsinki 2003.

**Bone-Winkel, S./Fischer, C. (2002):** Leistungsprofil und Honorarstrukturen in der Projektentwicklung, in: Schulte, K.-W./Bone-Winkel, S. (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2., aktual. und erw. Auflage, Köln 2002, S. 609-672.

**Bone-Winkel, S./Gerstner, N. (2006):** Interdisziplinäre Grundlagen der Immobilien-Projektentwicklung, in: Bone-Winkel et al. (Hrsg.): Stand und Entwicklungstendenzen der Immobilienökonomie: Festschrift zum 60. Geburtstag von Karl-Werner Schulte, Köln 2006, S. 21-39.

**Bone-Winkel, S./Isenhöfer, B./Hofmann, P. (2004):** Projektentwicklung, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 3., vollst. überarb. u. erw. Auflage, München 2004, S. 231-300.

**Bone-Winkel, S./Köppel, G. (2006):** Projektentwicklung, in: Wernecke, M./Rottke, N. (Hrsg.): Praxishandbuch Immobilienzyklen, Köln 2006, S. 239-256.

**Bone-Winkel, S./Pitschke, C. (2005):** Handlungsoptionen für Developer und Banken vor dem Hintergrund der neuen Baseler Eigenkapitalverordnung, in: Zeitschrift für Immobilienökonomie (ZIÖ), Heft 1, 2005, S. 36-53.

**Bone-Winkel, S./Pitschke, C. (2006):** The impact of the New Basel Capital Accord on real estate developers, in: Journal of Property Investment & Finance, Volume 24, No. 1, 2006, S. 7-26.

**Bone-Winkel, S./Rieder, A. (2004):** Das Bewusstsein steigt: Warum Projektentwicklung im Bestand noch immer kein Boom ist – Stephan Bone-Winkel und Alma Rieder im Interview mit Dirk Labusch, in: Immobilien Manager, Nr. 12/2004-1/2005, S. 40-41.

**Börner-Kleindienst, M. (2006):** Logistikimmobilien, in: Falk, B./Falk, M. T. (Hrsg.): Handbuch Gewerbe- und Spezialimmobilien, Köln 2006, S. 447-472.

**Bortz, J./Döring, N. (2003):** Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, Berlin/Heidelberg 2003.

**Brand, M. (2001):** Grundlagen zur ganzheitlichen Projektentwicklung, in: Gondring, H./Lammel, E. (Hrsg.): Handbuch Immobilienwirtschaft, Wiesbaden 2001, S. 333-353.

**Brand, M. (2002):** Projektsteuerung in der Immobilienwirtschaft, in: Braschel, R. (Hrsg.): Bauen in Netzwerken, Weimar 2003, S. 141-198.

**Braschel, R. (2002a):** Gestern – Heute – Morgen: Situation und Herausforderungen der Bau- und Immobilienbranche, in: Braschel, R. (Hrsg.): Bauen in Netzwerken, Weimar 2003, S. 11-33.

**Braschel, R. (2002b):** Ganzheitliche Sicht des Bauens, in: Braschel, R. (Hrsg.): Bauen in Netzwerken, Weimar 2003, S. 35-62.

**Brauer, K.-U. (1999):** Immobilienprojektentwicklung, in: Brauer, K.-U. (Hrsg.): Grundlagen der Immobilienwirtschaft, Wiesbaden 1999, S. 495-536.

**Brockhoff, P./Zimmermann, M. (2004):** Public Real Estate Management, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 3., vollst. überarb. u. erw. Auflage, München 2004, S. 895-916.

**Brown, S. (1989):** Consulting Sector Becoming Larger, Specialized; Industry Leaders Say Growth Likely to Continue, in: NREI, Volume 31, 1989, No. 10, S. 58-64.

**Brown, S. (1991):** Developers Seek Income in Asset, Property Management, in: NREI, Volume 33, 1991, No. 10, S. 93-100.

**Bullinger, H.-J. (1999):** Entwicklung innovativer Dienstleistungen, in: Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Dienstleistungen – Innovation für Wachstum und Beschäftigung, Wiesbaden 1999, S. 49-65.

**Bullinger, H. J./Meiren, T. (2001):** Service Engineering – Entwicklung und Gestaltung von Dienstleistungen, in: Bruhn, M./Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement: Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, 2., überarb. u. erw. Auflage, Wiesbaden 2001, S. 149-175.

**Bullinger, H.-J./Scheer, A.-W. (2003):** Service Engineering: Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, in: Bullinger, H.-J./Scheer, A.-W. (Hrsg.): Service Engineering: Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, Berlin/Heidelberg 2003, S. 3-17.

**Bullinger, H.-J./Schreiner, P. (2003):** Service Engineering: Ein Rahmenkonzept für die systematische Entwicklung von Dienstleistungen, in: Bullinger, H.-J./Scheer, A.-W. (Hrsg.): Service Engineering: Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, Berlin/Heidelberg 2003, S. 51-82.

**Burr, W. (2002):** Service Engineering bei technischen Dienstleistungen: Eine ökonomische Analyse der Modularisierung, Leistungstiefengestaltung und Systembündelung, Wiesbaden 2002.

**Burr, W. et al. (2005):** Unternehmensführung, München 2005.

- Busz, P. (2003):** Seniorenimmobilien als Investitionsobjekte, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): *Schriften zur Immobilienökonomie*, Band 25, Köln 2003.
- Butch, R. (2004):** Die Vorteile von performanceabhängigen Vergütungsmodellen werden noch verkannt, in: *Portfolio Institutionell*, Heft 4, Juli 2004.
- Buysch, M. (2003):** Schnittstellenmanagement für den schlüsselfertigen Hochbau, Wuppertal 2003.
- Byrne, P./Cadman, D. (1984):** Risk, Uncertainty and Decision-making in Property Development, Cambridge 1984.
- BVI Bundesverband Investment und Asset Management e. V. (Hrsg.) (2007):** *Investment 2007 – Daten, Fakten, Entwicklungen*, Frankfurt 2007.
- Cadman, D./Topping, R. (1995):** *Property Development*, 4<sup>th</sup> Edition, London 1995.
- Cadmus, A./von Bodecker, M. (2005):** Die Immobilien-Aktiengesellschaft – Anlageinstrument für Immobilieninvestoren, in: BDO Deutsche Warrentreuhand AG (Hrsg.): *Praxishandbuch Real Estate Management*, Stuttgart 2005, S. 389-404.
- Carn, N. et al. (1988):** *Real Estate Market Analysis: Techniques and Applications*, Englewood Cliffs 1988.
- Conradi, J./Wiemann, M. (2002):** Vertragsgestaltung bei der Projektentwicklung, in: Schulte, K.-W./Bone-Winkel, S. (Hrsg.): *Handbuch Immobilien-Projektentwicklung*, 2. Auflage, Köln 2002, S. 425-486.
- Conzen, G. (1993):** *Development – Eine Strukturanalyse des bundesrepublikanischen Projektentwicklungsmarktes, unter besonderer Beachtung von Development-Gesellschaften*, Dissertation an der Universität Dortmund, Dortmund 1993.
- Corsten, H. (2001):** *Dienstleistungsmanagement*, 4., bearb. u. erw. Auflage, München 2001.

**Cropley, A. J. (2002):** Qualitative Forschungsmethoden: eine praxisnahe Einführung, Eschborn 2002.

**Davanzo, L. E./Nesbitt, S. L. (1987):** Performance Fees for Investment Management, in: Financial Analysts Journal, January/February 1987, S. 14-20.

**DEGI Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds (Hrsg.) (2006):** Neue Perspektiven – Marktreport Deutschland 2006, Frankfurt 2006.

**DEGI Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds (Hrsg.) (2007):** Degi-Research – Immobilienfokus, Februar 2007, Frankfurt 2007.

**Diederichs, C. J. (1994):** Grundlagen der Projektentwicklung: Teil 1, in: Bauwirtschaft, Nr. 11, 1994, S. 43-49.

**Diederichs, C. J. (1999):** Führungswissen für Bau- und Immobilienfachleute: Bauwirtschaft, Unternehmensführung, Immobilienmanagement, privates Baurecht, Berlin/Heidelberg 1999.

**Diederichs, C. J. et al. (2004a):** Projektmanagement-Leistungen in der Bau- und Immobilienwirtschaft, in: Ausschuss der Verbände und Kammern der Ingenieure für die Honorarordnung e. V. (Hrsg.): Schriftenreihe des AHO, Nr. 9, Berlin 2004.

**Diederichs, C. J. (2004b):** Projektentwicklung im engeren Sinne, in: Ausschuss der Verbände und Kammern der Ingenieure für die Honorarordnung e. V. (Hrsg.): Neue Leistungsbilder zum Projektmanagement in der Bau- und Immobilienwirtschaft, Schriftenreihe des AHO, Nr. 19, Berlin 2004, S. 9-29.

**Diederichs, C. J. (2006):** Immobilienmanagement im Lebenszyklus – Projektentwicklung, Projektmanagement, Facility Management, Immobilienbewertung, 2., erw. u. aktual. Auflage, Berlin/Heidelberg 2006.

**Dietl, H. (1993):** Institutionen und Zeit, Tübingen 1993.

- DIN Deutsches Institut für Normung (Hrsg.) (1998):** DIN Fachbericht 75: Service Engineering - Entwicklungsbegleitende Normung (EBN) für Dienstleistungen, Berlin 1998.
- Eichholz, R. (2004):** Die Großen: Hochtief Projektgesellschaft – Rainer Eichholz im Interview mit Monika Leykam und Christoph von Schwanenflug, in: Immobilien Zeitung, Nr. 20, 30.09.2004, S. 4.
- Elschen, R. (1991):** Gegenstand und Anwendungsmöglichkeiten der Agency-Theorie, in: Zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 43. Jahrgang, 1991, S. 1002-1012.
- Engelhardt, W. H./Kleinaltenkamp, M./Reckenfelderbäumer, M. (1993):** Leistungsbündel als Absatzobjekte, in: Zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 45. Jahrgang, 1993, S. 395-426.
- Ernst, D. (2003):** Nachfrage wird es immer geben – Dierk Ernst im Interview mit Christof Hardebusch, in: Immobilien Manager, Nr. 10, 2003, S. 64-65.
- Ernst & Young AG (Hrsg.) (2006):** Die Einführung des deutschen Real Estate Investment Trusts (G-REIT) – Aktuelle Entwicklungen, Eschborn 2006.
- Ertle-Straub, S. (2003):** Standortanalyse für Büroimmobilien, in: Pelzl, W. (Hrsg.): Immobilienmanagement, Band 4, Norderstedt 2003.
- Eschenbruch, K. (1997):** Realisierungs- und Finanzierungsmodelle, in: Kapellmann, K. D. (Hrsg.): Juristisches Projektmanagement bei Entwicklung und Realisierung von Bauprojekten, Düsseldorf 1997, S. 114-133.
- Eschenbruch, K. (2003):** Recht der Projektsteuerung: Projektmanagement, Projektsteuerung, Projektcontrolling und Construction, Management für Immobilien- und Bauprojekte, 2. Auflage, Düsseldorf 2003.
- Eschenbruch, K./Lederer M. (1997):** Leistungsbild und rechtliche Grundlagen, in: Kapellmann, K. D. (Hrsg.): Juristisches Projektmanagement bei

Entwicklung und Realisierung von Bauprojekten, Düsseldorf 1997, S. 17-45.

**Escher, F. (1991):** Terraingesellschaften in Berlin, in: BHF-Bank (Hrsg.): Statistiken der Bankgeschichte, Frankfurt 1991.

**Fähnrich, K.-P./Opitz, M. (2003):** Service Engineering – Entwicklungspfad und Bild einer jungen Disziplin, in: Bullinger, H.-J./Scheer, A.-W. (Hrsg.): Service Engineering: Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, Berlin/Heidelberg 2003, S. 83-115.

**Falk, B. (Hrsg.) (2004):** Fachlexikon Immobilienwirtschaft, 3., aktual. u. erw. Auflage, Köln 2004.

**Falk, B./Falk, M. T. (2006a):** Gewerbe-Großimmobilien des Handels, in: Falk, B./Falk, M. T. (Hrsg.): Handbuch Gewerbe- und Spezialimmobilien, Köln 2006, S. 65-92.

**Falk, B./Falk, M. T. (2006b):** Shopping-Center, in: Falk, B./Falk, M. T. (Hrsg.): Handbuch Gewerbe- und Spezialimmobilien, Köln 2006, S. 93-120.

**Fischer, C. (2004):** Projektentwicklung: Leistungsbild und Honorarstruktur, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Band 26, Köln 2004.

**Fischer, C./Bischoff, T. (2004):** Bau-Projektmanagement, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 3., vollst. überarb. u. erw. Auflage, München 2004, S. 301-342.

**Fisher, P. (2005):** The property development process – Case studies from Grainger Town, in: Property Management, Volume 23, No. 3, 2005, S. 158-175.

**Fisher, P./Collins, T. (1999):** The Commercial Property Development Process, in: Property Management, Volume 17, No. 3, 1999, S. 219-230.

- Flick, U./ Von Kardorff, E./Steinke, I. (2004):** Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick, in: Flick, U./Von Kardorff, E./Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung, 3. Auflage, Reinbek 2004, S. 13-29.
- Frese, E. (2000):** Grundlagen der Organisation – Konzept – Prinzipien – Strukturen, 8., überarb. Auflage, Wiesbaden 2000.
- Froelich, W. (1994):** Freizeitimmobilien, in: Falk, B. (Hrsg.): Gewerbeimmobilien, 6., überarb. u. erw. Auflage, Landsberg 1994, S. 131-145.
- Froschauer, U./Lueger, M. (2003):** Das qualitative Interview, Wien 2003.
- Füermann, T./Damasch, C. (2002):** Prozessmanagement – Anleitung zur Steigerung der Wertschöpfung, 2. Auflage, München 2002.
- Furubotn, E. G./Pejovich, S. (1974):** The Economics of Property Rights, Cambridge 1974.
- GDV Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft (Hrsg.) (2004):** Jahrbuch 2004 – Die deutsche Versicherungswirtschaft, Berlin 2004.
- Gensior, E. (1999):** Projektentwicklung im Bau- und Immobilienwesen, in: Nentwig, B. (Hrsg.): Baumanagement im Lebenszyklus von Gebäuden: Vom Bauentwurf bis zum Abbruch, Weimar 1999, S. 7-45.
- Gensior, E. (2002):** Verbesserte Projektentwicklung durch Modellbildung eines Portfoliosystems, Dissertation an der Bauhaus-Universität Weimar, Weimar 2002.
- gif Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung (Hrsg.) (2002):** Definition Real Estate Investment Management, Wiesbaden 2002.
- Gillmann, J.-P. (2002):** Performance Measurement in Professional Service Firms – Gestaltungsmodell am Beispiel von Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen, Wiesbaden 2002.

**Girmscheid, G. (2004):** Projektabwicklung in der Bauwirtschaft: Wege zur Win-Win-Situation für Auftraggeber und Auftragnehmer, Berlin/Heidelberg 2004.

**Glaser, B. G./Strauss, A. L. (1998):** Grounded Theory: Strategien qualitativer Forschung, Bern 1998.

**Göbel, E. (2002):** Neue Institutionenökonomik – Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendungen, Stuttgart 2002.

**Göpfert, J./Steinbrecher, M. (2000):** Modulare Produktentwicklung leistet mehr  
– Warum Produktarchitektur und Projektorganisation gemeinsam gestaltet werden müssen, in: Harvard Business Manager, Heft 3, 2000, S. 20-31.

**Gore, T./Nicholson, D. (1991):** Models of the land-development process: a critical review, in: Environment and Planning, Volume 23, 1991, S. 705-730.

**Graaskamp, J. A. (1991):** Fundamentals of real estate development, in: Jar-chow, S. P. (Hrsg.): Graaskamp on real estate, Washington D. C. 1991, S. 228-265.

**Grinblatt, M./Titman, S. (1989):** Adverse risk incentives and the design of performance-based contracts, in: Management Science, Volume 25, No. 7, 1989, S. 807-822.

**Grote, B. (1990):** Ausnutzung von Synergiepotentialen durch verschiedene Koordinationsformen ökonomischer Aktivitäten – zur Eignung der Transaktionskosten als Entscheidungskriterium, Frankfurt 1990.

**Guy, S./Henneberry, J. (2002):** Approaching Development, in: Guy, S./Henneberry, J. (Hrsg.): Development & Developers: Perspectives on Property, Oxford 2002, S. 1-18.

**Hamann, D. (2004):** Probleme und Gestaltungsmöglichkeiten bei den Vertragsbeziehungen zu Dienstleistern im betrieblichen ImmobilienManagement, in: Schulte, K.-W./Schäfers, W. (Hrsg.): Handbuch

- Corporate Real Estate Management, 2., aktual. u. erw. Auflage, Köln 2004, S. 353-372.
- Hamel, G./Prahalad, C. K. (1997):** Wettlauf um die Zukunft, 2. Auflage, Frankfurt 1997.
- Hammer, J. (2002):** In Practice: The Entrepreneurial Mind, in: Urban Land, May 2002, o. S.
- Hardebusch, C. (2002):** Projektfinanzierung – Auf Partnersuche, in: Immobilien Manager, Nr. 4, 2002, S. 10-14.
- Hardebusch, C. (2003):** Projektentwicklungsfonds – Unternehmerische Beteiligung, in: Immobilien Manager, Nr. 7/8, 2003, S. 15.
- Härle, C./Haller, T. (2006):** Hotelimmobilien, in: Falk, B./Falk, M. T. (Hrsg.): Handbuch Gewerbe- und Spezialimmobilien, Köln 2006, S. 249-280.
- Harlfinger, T./Jacobi, J. J. (2003):** Rating - Basel II: Projektentwickler unter der Lupe, in: Immobilien Zeitung, Nr. 21, 16.10.2003, S. 3.
- Harlfinger, T./Richter, D. (2004):** Objektentwicklung von Bestandsimmobilien – Potenzialbestimmende Faktoren, in: Leipzig Annual Civil Engineering Report (LACER), Nr. 9, 2004, S. 77-84.
- Hasek, G. (1998):** Sharing The Risk – Consulting firms shake traditional fee models, in: Industry Week, May 4, 1998, S. 50-53.
- Healey, P. (1991):** Models of the development process: a review, in: Journal of Property Research, Volume 8, 1991, S. 219-238.
- Heilmann, F. (2002a):** Wesentliche vertragliche Aspekte, in: Schäfer, J./Conzen, G. (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung, München 2002, S. 343-358.
- Heilmann, F. (2002b):** Wesentliche vertragliche und steuerrechtliche Aspekte, in: Schäfer, J./Conzen, G. (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung, München 2002, S. 470-496.

**Hellauer, R. (1993):** Das Management von Immobilienberatungen: eine integrierte Betrachtung von Herausforderungen und Lösungsansätzen, Dissertation an der Wirtschaftsuniversität Wien, Wien 1993.

**Hermsen, M. (2000):** Ein Modell zur kundenindividuellen Konfiguration produktnaher Dienstleistungen: Ein Ansatz auf Basis modularer Dienstleistungsobjekte, in: Schriftenreihe des Lehrstuhls für Produktionsysteme, Band 2, Aachen 2000.

**Herrmann, K./Klein, R./The, T.-S. (2003):** Computer Aided Service Engineering Tool – Ein Rahmenkonzept für das IT-gestützte Service Engineering, in: Bullinger, H.-J./Scheer, A.-W. (Hrsg.): Service Engineering: Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, Berlin/Heidelberg 2003, S. 647-675.

**Hilke, W. (1989):** Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-Marketing, in: Hilke, W. (Hrsg.): Schriften zur Unternehmensführung, Band 35, Wiesbaden 1989, S. 5-44.

**Höfler, H. (2002a):** Formen der Grundstücksakquisition und -sicherung, in: Schäfer, J./Conzen, G. (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung, München 2002, S. 69-80.

**Höfler, H. (2002b):** Projektentwicklungspartnerschaften, in: Schäfer, J./Conzen, G. (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung, München 2002, S. 81-88.

**Holoch, D. M./Koepke, R./Moeller, T./Hahn, T.-K. (2002):** Vermietung, in: Schäfer, J./Conzen, G. (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung, München 2002, S. 539-558.

**Horn, L. (2004):** Ausschreibung und Vergabe durch die öffentliche Hand, in: Usinger, W./Minuth, K. (Hrsg.): Immobilien – Recht und Steuern: Handbuch für die Immobilienwirtschaft, 3. Auflage, Köln 2004, S. 597-642.

**IFD Initiative Finanzstandort Deutschland (Hrsg.) (2005):** Einführung eines deutschen REITs – Zusammenfassung der Empfehlungen, Frankfurt 2005.

**Isenhöfer, B. (1999):** Strategisches Management von Projektentwicklungsunternehmen, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Band 8, Köln 2001.

**Isenhöfer, B./Väth, A./Hofmann, P. (2004):** Immobilienanalyse, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 3., vollst. überarb. u. erw. Auflage, München 2004, S. 391-452.

**Jacobitz, K. (2005):** Planung der Versorgung und Entsorgung, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band III, Stadtplanerische Grundlagen, München 2005, S. 235-258.

**Jagenburg, W. (1996):** Juristisches Projektmanagement – Bauvorbereitende und baubegleitende Rechtsberatung bei Projektentwicklung und Projektdurchführung, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, Köln 1996, S. 301-320.

**Jaschinski, P. (1998):** Qualitätsorientiertes Redesign von Dienstleistungen, Aachen 1998.

**Jensen, M. C./Meckling, W. H. (1976):** Theory of the Firm, in: Journal of Financial Economics, Volume 3, 1976, S. 305-360.

**Joachim, W. E. (1998):** Projektentwicklung und Projektmanagement in der Immobilienwirtschaft und Hotellerie: eine wirtschaftliche und juristische Betrachtung, Wiesbaden 1998.

**Johne, A./Storey, C. (1998):** New service development: a review of the literature and annotated bibliography, in: European Journal of Marketing, Volume 32, No. 3/4, 1998, S. 184-251.

**Jost, P.-J. (2001):** Die Prinzipal-Agenten-Theorie im Unternehmenskontext, in: Jost, P.-J. (Hrsg.): Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 2001, S. 11-44.

**Kaas, K. P. (1992):** Kontraktgütermarketing als Kooperation zwischen Prinzipialen und Agenten, in: Zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 44. Jahrgang, 1992, S. 884-901.

**Kaas, K. P. (2001):** Zur Theorie des Dienstleistungsmanagements, in: Bruhn, M./Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement: Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, 2., überarb. u. erw. Auflage, Wiesbaden 2001, S. 103-121.

**Kalusche, W. (2002):** Projekt-Management in der Bauplanung und Bauausführung, in: Schulte, K.-W./Bone-Winkel, S. (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, Köln 2002, S. 287-340.

**Kapellmann, K. D. (1997):** Einführung in das Juristische Projektmanagement, in: Kapellmann, K. D. (Hrsg.): Juristisches Projektmanagement bei Entwicklung und Realisierung von Bauprojekten, Düsseldorf 1997, S. 114-133.

**Kapellmann, K. D. (2004):** Schlüsselfertiges Bauen – Rechtsbeziehungen zwischen Auftraggeber, Generalunternehmer, Nachunternehmer, 2. Auflage, München/Unterschleißheim 2004.

**Kehrberg, L. (1996):** Generalübernehmer-/Generalunternehmereinsatz bei der Projektentwicklung, in: Diederichs, C. J. (Hrsg.): Handbuch der strategischen und taktischen Bauunternehmensführung, Wiesbaden/Berlin 1996, S. 383-410.

**Kemper, J. F. (2000):** Architekten und Ingenieure als Generalplaner, Wiesbaden/Berlin 2000.

**Kimmich, M. (2002):** Due Diligence bei der Akquisition von gewerblichen Immobilienprojekten, in: Schulte, K.-W./Bone-Winkel, S. (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, Köln 2002, S. 201-222.

- Kirsch, W. (1981):** Über den Sinn der empirischen Forschung in der angewandten Betriebswirtschaftslehre, in: Witte, E. (Hrsg.): Der praktische Nutzen empirischer Forschung, Tübingen 1981, S. 189-230.
- Kleinaltenkamp, M. (1992):** Investitionsgüter-Marketing aus informationsökonomischer Sicht, in: Zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 44. Jahrgang, 1992, S. 809-829.
- Kleinaltenkamp, M. (2001):** Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Dienstleistungen, in: Bruhn, M./Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement: Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, 2., überarb. u. erw. Auflage, Wiesbaden 2001, S. 27-50.
- Kleinaltenkamp, M./Marra, A. (1995):** Institutionenökonomische Aspekte der Customer Integration, in: Kaas, K. P. (Hrsg.): Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke, Zfbf Sonderheft 35, Düsseldorf 1995, S. 101-118.
- Klemmer, P. (2005):** Demographie und Immobilienwirtschaft, in: Ummen, R./Johns, S. R. (Hrsg.): Jahrbuch der Immobilienwirtschaft – Immobilien Praxis & Recht 2005, Berlin 2005, S. 20-35.
- Kloess, S. G. C. (1999):** Konzeption eines aktiven Immobilien-Managements als Dienstleistung für institutionelle Investoren: kritische Erfolgsfaktoren einer zukunftsorientierten Dienstleistung, Bern/Stuttgart/Wien 1999.
- Kluß, N./König, M./Cremers, H. (2003):** Incentive Fees – Erfolgsabhängige Vergütungsmodelle deutscher Publikumsfonds, in: Arbeitsberichte der Hochschule für Bankwirtschaft (HfB), Nr. 45, Juli 2003.
- Kralj, D. (2004):** Vergütung von Beratungsdienstleistungen – Agencytheoretische und empirische Analyse, Wiesbaden 2004.
- Krautzberger, M./Runkel, P. (2005):** Bau- und Planungsrecht, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band III, Stadtplanerische Grundlagen, München 2005, S. 85-98.

**Krüger, W./Homp, C. (1997):** Kernkompetenz-Management – Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb, Wiesbaden 1997.

**Kyrein, R. (2002):** Immobilien-Projektmanagement: Projektentwicklung und -steuerung, 2. Auflage, Köln 2002.

**Kyrein, R. (2006):** Anforderungsprofil an Projektentwickler von Gewerbeimmobilien, in: Falk, B./Falk, M. T. (Hrsg.): Handbuch Gewerbe- und Spezialimmobilien, Köln 2006, S. 549-554.

**Lammel, E. (2005):** Bürogebäude, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band III, Stadtplanerische Grundlagen, München 2005, S. 805-833.

**Lamnek, S. (2005):** Qualitative Sozialforschung, 4., vollst. überarb. Auflage, Weinheim 2005.

**Langen, W. (1997):** Verträge mit Planern und Sonderfachleuten, in: Kapellmann, K. D. (Hrsg.): Juristisches Projektmanagement bei Entwicklung und Realisierung von Bauprojekten, Düsseldorf 1997, S. 179-204.

**Laux, H. (2006):** Unternehmensrechnung, Anreiz und Kontrolle – Die Messung, Zurechnung und Steuerung des Erfolges als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre, 3., vollst. überarb. Auflage, Berlin/Heidelberg 2006.

**Laux, H./Liermann, F. (2005):** Grundlagen der Organisation – die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre, 6. Auflage, Berlin/Heidelberg 2005.

**Laux, H./Schenk-Mathes, H. Y. (1992):** Erfolgsorientierte Belohnungssysteme mit und ohne Verlustbeteiligung, in: Zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 44. Jahrgang, 1992, S. 395-424.

- Leary, T. M. (2001):** Should Development Be Part of a Value-Added Investment Strategy?, IFE Institute for Fiduciary Education, Sacramento, March 2001.
- Leary, T. M./Prinn, B. (1992):** Making the transition from development to fee management, in: Urban Land, July 1992, S. 30-32.
- Lebek, S. (2004):** Recht der Architekten und Ingenieure, in: Usinger, W./Minuth, K. (Hrsg.): Immobilien – Recht und Steuern: Handbuch für die Immobilienwirtschaft, 3. Auflage, Köln 2004, S. 447-474.
- Lederer, M. (1997):** Die Wahl der Vergabeform und der Unternehmereinsatzform, in: Kapellmann, K. D. (Hrsg.): Juristisches Projektmanagement bei Entwicklung und Realisierung von Bauprojekten, Düsseldorf 1997, S. 162-178.
- Leishman, C. (2003):** Real Estate Market Research and Analysis, New York 2003.
- Leopoldsberger, G./Thomas, M./Naubereit, P. (2004):** Immobilienbewertung, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 3., vollst. überarb. u. erw. Auflage, München 2004, S. 453-528.
- Leykam, M. (1996):** Projektentwicklung in der Krise: Ursachen und Ansätze zu ihrer Überwindung, in: Immobilien Zeitung, Nr. 21, 04.10.1996, S. 6.
- Leykam, M. (2003):** Rat der Immobilienweisen: Katerstimmung am Büromarkt, in: Immobilien Zeitung, Nr. 3, 30.01.2003, S. 1.
- Leykam, M. (2004a):** Projektentwickler heute - Das Spiel heißt nicht mehr "Expansion", sondern "Verdrängung", in: Immobilien Zeitung, Nr. 20, 30.09.2004, S. 3.
- Leykam, M. (2004b):** Institutionelle Immobilien-Investoren – „Outsourcing“ ist die Devise, in: Immobilien Zeitung, Nr. 25, 09.12.2004, S. 1.

**Leykam, M. (2005):** Asset Management – Die Erntehelfer der Investoren, in: Immobilien Zeitung, Nr. 20, 06.05.2005, S. 3.

**Leykam, M. (2006a):** Private Equity für Projektentwicklungen – Projektfinanzierung der Zukunft: Privater und professioneller, in: Immobilien Zeitung, Nr. 6, 02.03.2006, S. 4.

**Leykam, M. (2006b):** Paketverkäufe – Die Riesen werfen Ballast ab, in: Immobilien Zeitung, Nr. 20, 21.09.2006, S. 1.

**Lietz, C. (1999):** Opportunity and Risk in Development Joint Ventures, IFE Institute for Fiduciary Education, Sacramento, March 1999.

**Littwin, F. (2006):** Allgemeiner Teil, in: Littwin, F./Schöne, F.-J. (Hrsg.): Public Private Partnership im öffentlichen Hochbau, Stuttgart 2006, S. 1-49.

**Löchner, S. (2004):** Projektsteuerung, in: Usinger, W./Minuth, K. (Hrsg.): Immobilien – Recht und Steuern: Handbuch für die Immobilienwirtschaft, 3. Auflage, Köln 2004, S. 475-498.

**Løewendahl, B. R. (2000):** Strategic Management of Professional Service Firms, 2nd Edition, Copenhagen 2000.

**Löw, J./Schulz, H. (2002):** Systemgesteuertes Projektcontrolling, in: Schäfer, J./Conzen, G. (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung, München 2002, S. 237-154.

**Macharzina, K. (2003):** Unternehmensführung – Das internationale Managementwissen – Konzepte – Methoden – Praxis, 4., grundl. überarb. Auflage, Wiesbaden 2003.

**MaisbergerWhiteoaks/Nemetschek (Hrsg.) (2005):** Europaweite Studie: Neue Geschäftspotenziale für Architekten und Ingenieure, München 2005.

**Maleri, R. (1997):** Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 4., vollst. überarb. u. erw. Auflage, Berlin 1997.

- Martens, C.-P. (2004):** Bauordnungsrecht, in: Usinger, W./Minuth, K. (Hrsg.): Immobilien – Recht und Steuern: Handbuch für die Immobilienwirtschaft, 3. Auflage, Köln 2004, S. 1059-1104.
- Maurer, R. (1996):** Kontrolle und Entlohnung von Spezialfonds als Instrument der Vermögensanlage von Versicherungsunternehmen, in: Albrecht, P. (Hrsg.): Veröffentlichungen des Instituts für Versicherungswissenschaft der Universität Mannheim, Nr. 48, Karlsruhe 1996.
- May, A./Eschenbaum, F./Breitenstein, O. (1998):** Projektentwicklung im CRE-Management: Leitfaden zur Ausschöpfung von Wertsteigerungs- und Kostensenkungspotentialen im Flächenmanagement, Berlin/Heidelberg 1998.
- McNamara, P. (1983):** Towards a classification of land developers, in: Urban Law and Policy, Volume 6, 1983, S. 87-94.
- Meffert, H. (1994):** Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen – neuere Entwicklungen in Theorie und Praxis, in: Die Betriebswirtschaft, 54. Jahrgang, 1994, S. 519-541.
- Meffert, H./Bruhn, M. (2003):** Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden, 4., vollst. überarb. und erw. Auflage, Wiesbaden 2003.
- Meyer, A./Blümelhuber, C. (1994):** Interdependenzen zwischen Absatz und Produktion in Dienstleistungsunternehmen und ihre Auswirkungen auf konzeptionelle Fragen des Absatzmarketing, in: Corsten, H./Hilke, W. (Hrsg.): Dienstleistungsproduktion, Wiesbaden 1994, S. 5-42.
- Miles, M. E. (2002):** How does this Fee on Fee Thing Work?, in: Real Estate Finance, Volume 18, Issue 4, 2002, S. 1-4.
- Miles, M. E./Berens, G./Weiss, M. A. (2000):** Real Estate Development – Principles and Process, 3rd Edition, Washington D. C. 2000.

**Milgrom, P./Roberts, J. (1992):** Economics, Organization & Management, Englewood Cliffs 1992.

**Müller-Böling, D./Klandt, H. (1996):** Methoden empirischer Wirtschafts- und Sozialforschung: eine Einführung mit wirtschaftswissenschaftlichem Schwerpunkt, in: FGF-Forschungs-, Entwicklungs- und Lehrmethoden, Band 1, 3. Auflage, Köln/Dortmund 1996.

**Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2003):** Strategisches Management – Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 2., überarb. u. erw. Auflage, Stuttgart 2003.

**Muncke, G./Dziomba, M./Walther, M. (2002):** Standort- und Marktanalysen in der Immobilienwirtschaft – Ziele, Gegenstand, methodische Grundlagen und Informationsbeschaffung, in: Schulte, K.-W./Bone-Winkel, S. (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, Köln 2002, S. 131-200.

**Niehaus, G. (2002a):** Grundlagen der Investitionsentscheidung, in: Schäfer, J./Conzen, G. (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung, München 2002, S. 33-46.

**Niehaus, G. (2002b):** Wesentliche Instrumente der Investitionsentscheidung, in: Schäfer, J./Conzen, G. (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung, München 2002, S. 124-136.

**Niemeyer, M. (2002):** Hotel-Projektentwicklung, in: Schulte, K.-W./Bone-Winkel, S. (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, Köln 2002, S. 795-823.

**Nister, O. (2005):** Die baubetrieblichen und bauökonomischen Aspekte des Vertragswesens der Projektentwicklung aus der Sicht "Unvollständiger Verträge", Dissertation der Universität Dortmund, Dortmund 2005.

**Ostermann, H./Weber, K.-H. (1994):** Senioreneinrichtungen als Gewerbeimmobilien in: Falk, B. (Hrsg.): Gewerbeimmobilien, 6., überarb. u. erw. Auflage, Landsberg 1994, S. 191-215.

**O. V. (2000): Büromarkt Europa – Neuer Rekord, in: Immobilien Zeitung, Nr. 23, 02.11.2000, S. 1.**

**Peiser, R. B./Frej, A. B. (2003): Professional Real Estate Development: The ULI Guide to the Business, 2nd Edition, Washington D. C. 2003.**

**Penrose, E. T. (1959): The Theory of the Growth of the Firm, Oxford 1959.**

**Pfarr, K. (1983): Geschichte der Bauwirtschaft, Essen 1983.**

**Pfarr, K. (1984): Grundlagen der Bauwirtschaft, Essen 1984.**

**Pfarr, K. (1997): Bauherrenleistungen und ihre Delegation: Von der Vergangenheit und Zukunft der Projektsteuerung, in: Schriften zur bau- und immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Heft 1, 1997.**

**Pfarr, K. (1999): Geschichte und Zukunft der HOAI: Veränderte Rahmenbedingungen für eine Strukturnovelle in der Euro-Zeit und im Euro-Land, Köln 1999.**

**Pfarr, K./Arlt, J./Hobusch, R. (1975): Das Planungsbüro und sein Honorar, Wuppertal 1975.**

**Picot, A./Dietl, H./Franck, E. (2005): Organisation – Eine ökonomische Perspektive, 5. Auflage, Stuttgart 2005.**

**Pierschke, B./Müller, T. (2004): Organisation von Immobilienunternehmen, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 3., vollst. überarb. u. erw. Auflage, München 2004, S. 979-1010.**

**Pierschke, B./Pelzeter, A. (2004): Facilities Management, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 3., vollst. überarb. u. erw. Auflage, München 2004, S. 343-387**

**Pitschke, C. (2004): Die Finanzierung gewerblicher Immobilien-Projektentwicklungen unter Basel II, in: Schulte, K.-W./Bone-Winkel, S. (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Band 30, Köln 2004.**

**Plesser, J. (2003):** Aktuelle Entwicklungen in der gewerblichen Immobilienfinanzierung, in: Immobilien & Finanzierung, 56. Jahrgang, Nr. 19, 2003, S. 668-670.

**Porter, M. E. (1999a):** Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10., durchges. u. erw. Auflage, Frankfurt 1999.

**Porter, M. E. (1999b):** Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 5., durchges. u. erw. Auflage, Frankfurt 1999.

**Prahalad, C. K./Hamel, G. (1990):** The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, 68. Jahrgang, No. 3, 1990, S. 79-91.

**Probst, M. (2006):** Projektentwicklung als Teamaufgabe, in: Falk, B./Falk, M. T. (Hrsg.): Handbuch Gewerbe- und Spezialimmobilien, Köln 2006, S. 555-560.

**Rasche, A. (2004):** Ein Beitrag zur Reflexion über die Erkenntnisinteressen in der Betriebswirtschaftslehre, in: IMC Working Paper No. 6, Oestrich-Winkel, Juni 2004.

**Raulin, G. (1996):** Leistungsorientierte Entlohnung von Portfoliomanagern, Bad Soden 1996.

**Rehkugler, H. (2005):** REITs als attraktive Immobilienanlage, in: BDO Deutsche Warentreuhand AG (Hrsg.): Praxishandbuch Real Estate Management, Stuttgart 2005, S. 405-424.

**Retzko, H.-G. (2005):** Verkehrsplanung, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band III, Stadtplanerische Grundlagen, München 2005, S. 205-234.

**Ringlstetter, M./Kaiser, S./Bürger, B. (2004a):** Eine Einführung in die Welt der Professional Service Firms, in: Ringlstetter, M./Kaiser, S./Bürger, B. (Hrsg.): Strategien und Management für Professional Service Firms, Weinheim 2004, S. 11-35.

- Ringlstetter, M./Kaiser, S./Bürger, B. (2004b):** Professional Service Firms: Geschäftstypen, Vergütungsformen und Teilbranchen, in: Ringlstetter, M./Kaiser, S./Bürger, B. (Hrsg.): Strategien und Management für Professional Service Firms, Weinheim 2004, S. 39-61.
- Ropeter, S.-E. (1997):** Investitionsanalyse für Gewerbeimmobilien, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Band 5, Köln 1998.
- Rösler, P. (2000):** Nachfragerrends bei Gewerbeimmobilien, New Economy mietet bei der Old Economy, in: Immobilien Zeitung, Nr. 24, 16.11.2000, S. 4.
- Rottke, N. (2004):** Investitionen mit Real Estate Private Equity, in: Schulte, K.-W./Bone-Winkel, S. (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Band 29, Köln 2004.
- Rottke, N. et al. (2004):** Finanzierung von Gewerbeimmobilien, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 3., vollst. überarb. u. erw. Auflage, München 2004, S. 581-620.
- Rottke, N./Wernecke, M. (2001):** Management im Immobilienzyklus – Teil 14: Antizyklische Projektentwicklung: Schnellboote und Eigenkapitaldinosaurier, in: Immobilien Zeitung, Nr. 26, 20.12.2001, S. 12.
- Rottke, N./Wernecke, M. (2004):** Lebenszyklus von Immobilien, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 3., vollst. überarb. u. erw. Auflage, München 2004, S. 208-229.
- Roulac, S. et al. (2005):** Real Estate Value: creation and destruction, European Real Estate Society Conference, Dublin 2005.
- Rück, H. R. (1995):** Dienstleistungen – Ein Definitionsansatz auf Grundlage des Make or buy-Prinzips, in: Kleinaltenkamp, M. (Hrsg.): Dienstleistungsmarketing – Konzeptionen und Anwendungen, Wiesbaden 1995, S. 1-32.

**Sabary, S. (2002):** Projektentwicklung als Baustein des Netzwerkgedankens, in: Braschel, R. (Hrsg.): Bauen in Netzwerken, Weimar 2002, S. 95-139.

**Saft, S. M. (1990):** Real Estate Development: Strategies for Changing Markets, New York 1990.

**Sanchez, R. (1995):** Strategic Flexibility in Product Competition, in: Strategic Management Journal, Volume 16, 1995, S. 135-159.

**Schade, C. (1997):** Marketing für Unternehmensberatung: Ein institutionenökonomischer Ansatz, 2., überarb. Auflage, Wiesbaden 1997.

**Schäfer, J./Conzen, G. (2002a):** Definition und Abgrenzung der Projektentwicklung, in: Schäfer, J./Conzen, G. (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung, München 2002, S. 1-5.

**Schäfer, J./Conzen, G. (2002b):** Anforderungen an den Projektentwickler, in: Schäfer, J./Conzen, G. (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung, München 2002, S. 12-13.

**Schäfers, W. (1997):** Strategisches Management von Unternehmensimmobilien: Bausteine einer theoretischen Konzeption und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Band 3, Köln 1997.

**Schäfers, W./Gier, S. (2004):** Corporate Real Estate Management, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 3., vollst. überarb. u. erw. Auflage, München 2004, S. 843-893.

**Schaubach, P./Tilmes, R. (2004):** Private Real Estate Management, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 3., vollst. überarb. u. erw. Auflage, München 2004, S. 917-934.

**Scheer, A.-W./Grieble, O./Klein, R. (2003):** Modellbasiertes Dienstleistungsmanagement, in: Bullinger, H.-J./Scheer, A.-W. (Hrsg.): Service En-

gineering: Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, Berlin/Heidelberg 2003, S. 19-49.

**Schleiter, L.-W. (2000):** Historische, gesellschaftliche und ökonomische Grundlagen der Immobilien-Projektentwicklung: ein Beitrag für fachübergreifendes Denken, Forschen und Handeln, Köln 2000.

**Schneider, H.J./Keilich, C. (2004):** Städtebaurecht, in: Usinger, W./Minuth, K. (Hrsg.): Immobilien – Recht und Steuern: Handbuch für die Immobilienwirtschaft, 3. Auflage, Köln 2004, S. 1005-1058.

**Schneider, K./Wagner, D./Behrens, H. (2003):** Vorgehensmodelle zum Service Engineering, in: Bullinger, H.-J./Scheer, A.-W. (Hrsg.): Service Engineering: Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, Berlin/Heidelberg 2003, S. 117-141.

**Schofer, R. (2004):** Unabhängiges Projektcontrolling für Investoren, Banken oder Nutzer, in: Ausschuss der Verbände und Kammern der Ingenieure für die Honorarordnung e. V. (Hrsg.): Neue Leistungsbilder zum Projektmanagement in der Bau- und Immobilienwirtschaft, Schriftenreihe des AHO, Nr. 19, Berlin 2004, S. 46-52.

**Schramm, C. (2003):** Störeinflüsse im Leistungsbild des Architekten – Systematische Erfassung und Analyse der kostenmäßigen Auswirkungen gestörter Architektenleistungen im Planungs- und Bauablauf, in: Diedrichs, C. J. (Hrsg.): Schriftenreihe des Lehr- und Forschungsgebietes Bauwirtschaft Bergische Universität Wuppertal, Wuppertal 2003.

**Schrammel, F. (2003):** Die Werkaufgabe des Architekten in Abgrenzung zu den anderen Baubeteiligten – Der Einfluss der HOAI und des SchuldRModG auf die Verantwortungs- und Haftungsstrukturen im Rahmen des Architektenvertrages, Dissertation an der Universität Augsburg, Augsburg 2003.

**Schreiner, P. (2004):** Gestaltung kundenorientierter Dienstleistungsprozesse, Wiesbaden 2005.

**Schreyögg, G. (2003):** Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 4., vollst. erw. u. überarb. Auflage, Wiesbaden 2003.

**Schriek, T. (2002):** Entwicklung einer Entscheidungshilfe für die Wahl der optimalen Organisationsform von Bauprojekten: Analyse der Bewertungskriterien Kosten, Qualität, Bauzeit und Risiko, in: Berliner Beiträge zum Bauwesen, Band 2, Berlin 2002.

**Schulte, K.-W. (2002a):** Die Immobilienökonomie als interdisziplinärer Lehr- und Forschungsansatz, in: Zeitschrift für Immobilienökonomie (ZIÖ), Heft 1, 2003, S. 8-15.

**Schulte, K.-W. (2002b):** Rentabilitätsanalyse für Immobilienprojekte, in: Schulte, K.-W./Bone-Winkel, S. (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, Köln 2002, S. 223-255.

**Schulte, K.-W. (2004):** Strategien für Banken und Developer, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 26.11.2004, S. 51.

**Schulte, K.-W./Allendorf, G. J./Ropeter-Ahlers, S.-E. (2004):** Immobilieninvestition – Beurteilung direkter Immobilienanlagen, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 3., vollst. überarb. u. erw. Auflage, München 2004, S. 630-686.

**Schulte, K.-W./Bone-Winkel, S. (2002):** Vorwort, in: Schulte, K.-W./Bone-Winkel, S. (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, Köln 2002, S. 5-6.

**Schulte, K.-W./Bone-Winkel, S./Rottke, N. (2002):** Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, in: Schulte, K.-W./Bone-Winkel, S. (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, Köln 2002, S. 27-90.

**Schulte, K.-W./Bone-Winkel, S./Sotelo, R. (2004):** Immobilieninvestition – Beurteilung indirekter Immobilienanlagen, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 3., vollst. überarb. u. erw. Auflage, München 2004, S. 687-712.

- Schulte, K.-W./Holzmann, C. (2004):** Institutionelle Aspekte der Immobilienökonomie, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 3., vollst. überarb. u. erw. Auflage, München 2004, S. 167-205.
- Schulte, K.-W./Pierschke, B. (2000):** Begriff und Inhalt des Facilities Management, in: Schulte, K.-W./Pierschke, B. (Hrsg.): Facilities Management, Köln 2000.
- Schulte, K.-W./Schäfers, W. (2004):** Immobilienökonomie als wissenschaftliche Disziplin, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 3., vollst. überarb. u. erw. Auflage, München 2004, S. 47-70.
- Schulte, K.-W./Schulte-Daxböck, G. (2004):** Aus- und Weiterbildung für Immobilienberufe, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 3., vollst. überarb. u. erw. Auflage, München 2004, S. 71-90.
- Schulzen, A./Rometsch, G. (2002):** Strukturmerkmale und Organisation der Projektentwickler in Deutschland, in: Schulte, K.-W./Bone-Winkel, S. (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, Köln 2002, S. 535-545.
- Schulzen, A./Rometsch, G./Brunner, T. (2005):** Strukturmerkmale und Organisation der Projektentwickler in Deutschland, Studie im Auftrag der BulwienGesa AG und Bernd Heuer Düsseldorf GmbH, München 2005.
- Schulz-Eickhorst, A. (2002):** Die Bauherren-Architekten-Beziehung: Eine institutionenökonomische Problemanalyse mit Lösungsansätzen, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Band 19, Köln 2002.
- Schwarz, W. (1997):** Methodisches Konstruieren als Mittel zur systematischen Gestaltung von Dienstleistungen, Dissertation an der Technischen Universität Berlin, Berlin 1997.

**Schweizer, W. (1990):** Der Planungs- und Bauprozeß als kybernetisches System: Strukturen der Bauwirtschaft – gemessen am lebensfähigen System, in: Europäische Hochschulschriften, Reihe 5, Band 1074, Frankfurt 1990.

**Sonntag, R. (2002):** Gewerbepark, in: Schulte, K.-W./Bone-Winkel, S. (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, Köln 2002, S. 885-902.

**Spence, A. M. (1973):** Market Signalling: Information Transfer in Hiring and Related Processes, Cambridge 1973.

**Spremann, K. (1988):** Reputation, Garantie, Information, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 58. Jahrgang, 1988, S. 613-629.

**Spremann, K. (1990):** Asymmetrische Information, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 60. Jahrgang, 1990, S. 561-586.

**Steinbuch, P. A. (2005):** Projektorganisation und Projektmanagement, 2. Auflage, Ludwigshafen 2000.

**Steiner, E. (2004):** Anreizkompatible Architektenentlohnung – Vorschläge zur Reform der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure, Wiesbaden 2004.

**Stiglitz, J. E. (1975):** The Theory of Screening, Education, and the Distribution of Income, in: American Economic Review, Volume 65, 1975, S. 283-300.

**Thomas, J. E. (2001):** Structuring development joint ventures, in: Briefings in Real Estate Finance, Volume 1, No. 2, 2001, S. 103-111.

**Unterreiner, F. P. (2005):** Die Teilmärkte des Immobilienmarktes, in: Bach, H. et al. (Hrsg.): Immobilienmarkt und Immobilienmanagement – Entscheidungsgrundlagen für die Immobilienwirtschaft, München 2005, S. 217-275.

**VDI Verein Deutscher Ingenieure (Hrsg.) (1993):** VDI-Richtlinie 2221, Methodik zum Entwickeln und Konstruieren technischer Systeme und Produkte, Düsseldorf 1993.

**Viering, M. G. (2000):** Outsourcing-Modell für baunahe Dienstleistungen, dargestellt am Beispiel des Projektmanagements, in: Kochendörfer, B. (Hrsg.): Technische Universität Berlin, Mitteilungen Heft 14, Berlin 2000.

**Von Nell, J. (2005):** The Real Estate Game – 2005, in: Immobilien Manager, Nr. 1/2, 2005, S. 20.

**Von Nell, J./Emenlauer, R. (2002):** Die Entwicklung einer Nutzungskonzeption als Grundstein der Projektentwicklung, in: Schulte, K.-W./Bone-Winkel, S. (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, Köln 2002, S. 113-128.

**Von Schwanenflug, C. (2004):** Der Architekt, das unterschätzte Wesen, in: Immobilien Zeitung, Nr. 24, 25.11.2004, S. 6.

**Walbröhl, V. (2001):** Die Immobilienanlageentscheidung im Rahmen des Kapitalanlagemanagements institutioneller Anleger – eine Untersuchung am Beispiel deutscher Lebensversicherungsunternehmen und Pensionskassen, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Band 15, Köln 2001.

**Walter, N./Just, T. (2005):** Immobilienmärkte 2005 und 2006: Moderate Belebung – aber nicht überall, in: Ummen, R./Johns, S. R. (Hrsg.): Jahrbuch der Immobilienwirtschaft – Immobilien Praxis & Recht 2005, Berlin 2005, S. 12-19.

**Weiss, W. (2002):** Realisierung, in: Schäfer, J./Conzen, G. (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung, München 2002, S. 365-407.

**Welge, M. K./Al-Laham, A. (2001):** Strategisches Management: Grundlagen – Prozess – Implementierung, 4., aktual. Auflage, Wiesbaden 2003.

**Wentz, M./Bischoff, T./Gosewehr, D. (2005):** Stadtentwicklung durch Public Private Partnership, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band III, Stadtplanerische Grundlagen, München 2005, S. 805-833.

**Wenzel, C.-O./Frechen, J./Koineke, S. (2006):** Freizeitimmobilien, in: Falk, B./Falk, M. T. (Hrsg.): Handbuch Gewerbe- und Spezialimmobilien, Köln 2006, S. 281-326.

**Wiedenmann, M. (2005):** Risikomanagement bei der Immobilienprojektentwicklung unter besonderer Berücksichtigung der Risikoanalyse und Risikoquantifizierung, in: Schriftenreihe des Instituts für Stadtentwicklung und Bauwirtschaft, Universität Leipzig, Band 8, Norderstedt 2005.

**Wilbert, T (2004):** Office Developers Learn to Cope, in: National Real Estate Investor (NREI), March 1, 2004, S. 50-54.

**Will, L. (1985):** Die Rolle des Bauherrn im Planungs- und Bauprozess, in: Europäische Hochschulschriften, Reihe 5, Band 436, 2., unveränd. Auflage, Frankfurt 1985.

**Williamson, O. E. (1990):** Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen 1990.

**Williamson, O. E. (1991):** Strategizing, Economizing, and Economic Organization, in: Strategic Management Journal, Volume12, 1991, S. 75-94.

**Willibald, J. (2005):** Immobilienprojektentwicklung – Konzeption, Planung, Realisierung und Vermarktung, in: BDO Deutsche Warentreuhand AG (Hrsg.): Praxishandbuch Real Estate Management, Stuttgart 2005, S. 587-615.

**Woratschek, H. (1998):** Preisbestimmung von Dienstleistungen: Markt- und nutzenorientierte Ansätze im Vergleich, Frankfurt 1998.

**ZEW Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung/ebs European Business School (Hrsg.) (2005):** Real Estate Investment Trusts: Interna-

tionale Erfahrungen und Best Practice für Deutschland, Mannheim 2005.

**Zoller, E./Wilhelm, R. (2002): Kapitalbeschaffung für Immobilien-Developments, in: Schäfer, J./Conzen, G. (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung, München 2002, S. 100-123.**



## **Interviewverzeichnis**

### **Interview 1**

Name: Dr. Job von Nell  
Name des Unternehmens: Beos Projektentwicklung GmbH  
Anschrift: Burgstraße 27  
10178 Berlin  
Position des Interviewpartners: Geschäftsführender Gesellschafter  
Tätigkeitsbereich/Expertise: Projektentwicklung  
Datum der Auskunftserteilung: 21.03.2005  
Art der Auskunftserteilung: Vor-Ort-Interview in Berlin

### **Interview 2**

Name: Wolfgang Bays  
Name des Unternehmens: Brune Consulting  
Anschrift: Königsallee 60d (KÖ Galerie)  
40212 Düsseldorf  
Position des Interviewpartners: Geschäftsführender Gesellschafter  
Tätigkeitsbereich/Expertise: Projektentwicklung  
Datum des Interviews: 23.03.2005  
Art des Interviews: Vor-Ort-Interview in Düsseldorf

### **Interview 3**

Name: Jörg Robert Lammersen (ausgeschieden)  
Name des Unternehmens: Tercon Immobilien GmbH  
Anschrift: Hallerstr. 6  
10587 Berlin, Deutschland  
Position des Interviewpartners: Niederlassungsleiter Berlin IVG/Tercon  
Tätigkeitsbereich/Expertise: Projektentwicklung  
Datum der Auskunftserteilung: 30.03.2005  
Art der Auskunftserteilung: Vor-Ort-Interview in Berlin

**Interview 4**

Name: Patrick Reich  
Name des Unternehmens: Bauwert Property Group  
Anschrift: Charlottenstraße 62 (DOM Palais)  
10117 Berlin  
Position des Interviewpartners: Geschäftsführender Gesellschafter  
Tätigkeitsbereich/Expertise: Projektentwicklung  
Datum der Auskunftserteilung: 31.03.2005  
Art der Auskunftserteilung: Vor-Ort-Interview in Berlin

**Interview 5**

Name: Joachim Tenkhoff  
Name des Unternehmens: Tenkhoff Properties  
Anschrift: Am Borsigturm 33  
13507 Berlin  
Position des Interviewpartners: Geschäftsführender Gesellschafter  
Tätigkeitsbereich/Expertise: Projektentwicklung  
Datum der Auskunftserteilung: 01.04.2005  
Art der Auskunftserteilung: Vor-Ort-Interview in Berlin

**Interview 6**

Name: Wolfgang Usinger  
Name des Unternehmens: Clifford Chance  
Anschrift: Mainzer Landstraße 46  
60325 Frankfurt am Main  
Position des Interviewpartners: Partner  
Tätigkeitsbereich/Expertise: Immobilienrecht, juristische Beratung in der  
Projektentwicklung  
Datum der Auskunftserteilung: 07.09.2005  
Art der Auskunftserteilung: Telefonisches Interview

**Interview 7**

Name: Christoph Reschke  
Name des Unternehmens: Hines Immobilien GmbH  
Anschrift: Friedrichstraße 155-156  
10117 Berlin  
Position des Interviewpartners: Project Manager/Prokurist  
Tätigkeitsbereich/Expertise: Projektentwicklung  
Datum der Auskunftserteilung: 15.09.2005  
Art der Auskunftserteilung: Vor-Ort-Interview in Berlin

**Interview 8**

Name: Gero Strnad  
Name des Unternehmens: Bayer Pensionskasse VVaG  
Anschrift: Hauptstraße 105  
51373 Leverkusen  
Position des Interviewpartners: Immobiliencontrolling  
Tätigkeitsbereich/Expertise: Portfoliomanagement, Projektentwicklung  
Datum der Auskunftserteilung: 29.09.2005  
Art der Auskunftserteilung: Vor-Ort-Interview in Berlin

**Interview 9**

Name: Stefan H. Brendgen  
Name des Unternehmens: Tishman Speyer  
Anschrift: MesseTurm  
Friedrich-Ebert-Anlage 49  
60308 Frankfurt am Main  
Position des Interviewpartners: Managing Director  
Tätigkeitsbereich/Expertise: Projektentwicklung  
Datum der Auskunftserteilung: 12.10.2005  
Art der Auskunftserteilung: Vor-Ort-Interview in München

**Interview 10**

Name: Experter 1: Herr Gerhard Laumann  
Experter 2: Frau Gerburgis Gievert

Name des Unternehmens: LVM Versicherungen

Anschrift: Kolde-Ring 21  
48126 Münster

Position des Interviewpartners: Experter 1: Kaufmännischer Leiter der  
Immobilienabteilung  
Experter 2: Bauleitende Architektin

Tätigkeitsbereich/Expertise: Immobilienanlagen, Projektentwicklung

Datum der Auskunftserteilung: 13.10.2005

Art der Auskunftserteilung: Vor-Ort-Interview in Münster

**Interview 11**

Name: Dr. Carsten Fischer

Name des Unternehmens: AMB Generali Immobilien GmbH

Anschrift: Agrippinawerft 30  
50678 Köln

Position des Interviewpartners: Transaktionen/An- und Verkauf

Tätigkeitsbereich/Expertise: Projektentwicklung

Datum der Auskunftserteilung: 14.10.2005

Art der Auskunftserteilung: Vor-Ort-Interview in Köln

**Interview 12**

Name: Jochen H. Vogler

Name des Unternehmens: Wayss & Freytag AG Projektentwicklung

Anschrift: Grünstraße 23  
40212 Düsseldorf

Position des Interviewpartners: Niederlassungsleiter

Tätigkeitsbereich/Expertise: Projektentwicklung

Datum der Auskunftserteilung: 17.10.2005

Art der Auskunftserteilung: Vor-Ort-Interview in Düsseldorf

## Interview 13

Name:	Experte 1: Herr Jost Nies Experte 2: Herr Peter Skopp
Name des Unternehmens:	Sireo Real Estate Asset Management GmbH
Anschrift:	Niederlassung Frankfurt Brüder-Grimm-Str. 13 60314 Frankfurt/Main
Position des Interviewpartners:	Experte 1: Vice President Asset Services Experte 2: Executive Director Asset Services
Tätigkeitsbereich/Expertise:	Projektentwicklung, Asset Management
Datum der Auskunftserteilung:	18.10.2005
Art der Auskunftserteilung:	Vor-Ort-Interview in Frankfurt am Main

## Interview 14

Name: Ali-Reza Momeni  
Name des Unternehmens: MOMENI Projektentwicklung GmbH  
Anschrift: Hohe Bleichen 13  
20345 Hamburg  
Position des Interviewpartners: Geschäftsführer  
Tätigkeitsbereich/Expertise: Projektentwicklung  
Datum der Auskunftserteilung: 25.10.2005  
Art der Auskunftserteilung: Vor-Ort-Interview in Hamburg

## Interview 15

Name: Carsten Sellschopf  
Name des Unternehmens: Hochtief Projektentwicklung GmbH  
Anschrift: Niederlassung Berlin-Brandenburg  
Pfalzburger Straße 43-44  
10717 Berlin  
Position des Interviewpartners: Geschäftsstellenleiter  
Tätigkeitsbereich/Expertise: Projektentwicklung  
Datum der Auskunftserteilung: 27.10.2005,  
Art der Auskunftserteilung: Vor-Ort-Interview in Berlin

**Interview 16**

Name: Dr. Elmar Schütz  
Name des Unternehmens: Vivico Real Estate GmbH  
Anschrift: Hedderichstraße 55-57  
60594 Frankfurt/Main  
Position des Interviewpartners: Abteilungsleiter Qualitätsmanagement  
Architektur und Stadtplanung  
Tätigkeitsbereich/Expertise: Projektentwicklung  
Datum der Auskunftserteilung: 31.10.2005  
Art der Auskunftserteilung: Vor-Ort-Interview in Frankfurt

**Interview 17**

Name: Dr. Peter Mutscheller  
Name des Unternehmens: F.C. Trapp AG Bauunternehmung  
Anschrift: Trappstr. 6-8  
46483 Wesel  
Position des Interviewpartners: Direktor Projektentwicklung &  
Business Development  
Tätigkeitsbereich/Expertise: Projektentwicklung  
Datum der Auskunftserteilung: 03.11.2005  
Art der Auskunftserteilung: Vor-Ort-Interview in Wesel

**Interview 18**

Name: Wenzel R. B. Hoberg (ausgeschieden)  
Name des Unternehmens: CGI Commerz Grundbesitz  
Investmentgesellschaft mbH  
Anschrift: Kreuzberger Ring 56  
65205 Wiesbaden  
Position des Interviewpartners: Executive Director Acquisitions Global  
Tätigkeitsbereich/Expertise: Projektakquisition, Projektentwicklung  
Datum der Auskunftserteilung: 07.11.2005  
Art der Auskunftserteilung: Vor-Ort-Interview in Wiesbaden

**Interview 19**

Name: Experte 1: Torsten Haubold  
Experte 2: Henrike Waldburg (ausgeschieden)

Name des Unternehmens: Ernst & Young Real Estate GmbH/  
Prof. Weiss und Partner Projektsteuerungsge-  
sellschaft mbH

Anschrift: Französische Straße 48  
10117 Berlin

Position der Interviewpartner: Experte 1: Niederlassungsleiter  
Experte 2: Senior Consultant

Tätigkeitsbereich/Expertise: Projektsteuerung, Projektentwicklung

Datum der Auskunftserteilung: 15.11.2005

Art der Auskunftserteilung: Vor-Ort-Interview in Berlin

**Interview 20**

Name: Jürgen Bischoff

Name des Unternehmens: Bischoff & Compagnons  
Property Networks GmbH

Anschrift: Kurfürstenstraße 72-74  
10787 Berlin

Position des Interviewpartners: General Manager

Tätigkeitsbereich/Expertise: Projektentwicklung

Datum der Auskunftserteilung: 18.11.2005

Art der Auskunftserteilung: Vor-Ort-Interview in Berlin



## **Gesetzes- und Verordnungsverzeichnis**

**BauGB – Baugesetzbuch (2005)**, in der Fassung vom 23.09.2004, zuletzt geändert durch Artikel 21 G vom 21.06.2005.

**BauNVO – Verordnung über die bauliche Nutzung der Grundstücke (1993)**, in der Fassung vom 23.01.1990, zuletzt geändert durch Artikel 3 G vom 22.04.1993.

**BGB – Bürgerliches Gesetzbuch (2006)**, in der Fassung vom 02.01.2002, zuletzt geändert durch Artikel 123 G vom 19.04.2006.

**HOAI – Verordnung über die Honorare für Leistungen der Architekten und der Ingenieure (2001)**, in der Fassung vom 04. 03.1991, zuletzt geändert durch Artikel 5 G vom 10.11.2001.

**InvG – Investmentgesetz (2005)**, in der Fassung vom 15.12.2003, zuletzt geändert durch Artikel 7 G vom 05.01.2007.

**REITG – Gesetz über deutsche Immobilien-Aktiengesellschaften mit börsennotierten Anteilen (2007)**, in der Fassung vom 28.07.2007.

**RBerG – Rechtsberatungsgesetz (2002)**, in der Fassung vom 13.12.1935, zuletzt geändert durch Artikel 21a G vom 21.06.2002.

**VOB/A – Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen – Teil A**, in der Fassung vom 20.03.2006.

**VOB/B – Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen – Teil B**, in der Fassung vom 12.09.2002.

**VOL/A – Verdingungsordnung für Leistungen – Teil A**, in der Fassung vom 06.10.2006.

**VOF – Verdingungsordnung für freiberufliche Leistungen**, in der Fassung vom 26.08.2002.



**Anhang**

<b>Leitfragen Runde I .....</b>	<b>300</b>
<b>Fragenkatalog Runde II .....</b>	<b>301</b>

## Leitfragen Runde I

1. Was beinhaltet Ihrer Meinung nach der Begriff „Service Development“ und worin liegen die Unterschiede zu anderen Arten der Projektentwicklung?
2. Kann die Projektentwicklung als Dienstleistung ein eigenständiges Geschäftsfeld für Entwickler sein; was sind die Gründe dafür bzw. dagegen?
3. Wie läuft die Auftragsakquisition bei der Projektentwicklung als Dienstleistung ab?
4. Welche Art von Verträgen wird zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer abgeschlossen?
5. Was beinhaltet das Leistungsbild des Entwicklers und wird es komplett oder modulweise nachgefragt?
6. Wie können auf Projektentwicklerseite weitere Dienstleister integriert werden und kommt es dabei zu Überschneidungen der Leistungen von Entwickler und weiterer Akteure?
7. Wie wird das Honorar des Entwicklers gestaltet?
8. Wie wird der Auftraggeber bzw. Kunde in die Projektentwicklung integriert, wie wird Transparenz hergestellt?
9. Wie kann eine Marktabgrenzung vorgenommen werden, wer sind die Anbieter von Projektentwicklungsdiensleistungen und wer sind die Nachfrager?
10. Welches sind Ihrer Meinung nach die Erfolgsfaktoren für die Projektentwicklung als Dienstleistung?
11. Welches sind Ihrer Meinung nach weitere wichtige Fragen zum Thema?
12. Können Sie weitere Interviewpartner benennen?

## Fragenkatalog Runde II

### Einleitung

- Vorstellung
- Dissertation/Inhalt/Forschungsmethodik
- Formale Anforderungen/Vertraulichkeit/Aufzeichnung

### Unternehmen und Service Development

- Herkunft/Art/Geschäftsfelder/Immobilienarten
- Begriffsbestimmung Service-/Fee Development
- Angebot/Nachfrage von Projektentwicklungsleistungen (Umfang/Gründe)
- Projektentwicklungsformen und -gründe (Kauf, Co-Investment/Dienstleistung/Mischform)
- Projektentwicklungsleistungen/Umfang
- Entscheidungsfindung/Zuständigkeit/Organisation beim Entwickler/Auftraggeber
- Konkurrenzsituation
- Beauftragungsform und -grund des Auftraggebers (Kauf, Co-Investment/Dienstleistung/Mischform)
- Potentiale/Zukunft des Geschäftsfeldes Service Development
- Vorteil der Dienstleistungsvariante aus Sicht des Entwicklers/Auftraggebers

### Projektentwicklungsleistungen und Leistungsbild

- Erfolgsfaktoren für die Projektentwicklung als Dienstleistung
- Leistungsbild/Leistungsvermögen des Entwicklers (Inhalte/Details/Aufteilung)
- Anforderungen des Auftraggebers an das Leistungsbild/Leistungsvermögen des Entwicklers
- Defizite des Status Quo
- Typischer Ablauf/Aufbaustruktur/Beauftragung des Projektentwicklers

- Art und Weise der Integration weiterer Dienstleister
- Abgrenzung von Projektentwicklungsleistungen und anderen Immobilien-dienstleistungen; Implikationen für das Leistungsbild
- Überschneidungen/Doppelbeauftragung/Schnittstellenproblematik
- Vergabe von Modulen der Projektentwicklung/Einzelvergabe bestimmter Module
- Problematik bei der Vergabe von Teilleistungen/Modulen an Subdienstleister
- Eignung der Teilleistungen für das Service Development
- Delegierbarkeit der Leistungen des Auftraggebers
- Besondere Risiken der Dienstleistungsvariante
- Anwendung der Dienstleistungsvariante (Projektgröße/-dauer/-komplexi-tät/art)
- Exit-Möglichkeiten/Reißleinenpositionen

### **Akquisition**

- Auftragsgenerierung/Akquisitionsstrategien
- Ausschreibung/Vergabe von Projektentwicklungsleistungen
- Kriterien bei der Auswahl des Entwicklers
- Art der Vorleistungen und eventuelle Vergütung
- Geschäftsbeziehung (Folgeaufträge, etc.)
- Ablauf von Wettbewerb/Pitch/Beauty Contest
- Rolle von Beratern/Maklern in der Akquisitionsphase

### **Integration der Sekundärakteure**

- Einmalige/wiederholte Kooperation
- Allianzen/virtuelles Unternehmen
- Integration ins Entwicklungsteam
- Beauftragung der Sekundärakteure

### **Kooperationsgestaltung und Kundenorientierung**

- Typische Nachfrager Eigennutzerseite/Tendenzen

- Typische Nachfrager Investorenseite/Tendenzen
- Typische Nachfrager Asset Manager/Tendenzen
- Einbindung des Auftraggebers/Reporting
- Kommunikation zwischen Auftraggeber und Entwickler
- Typische Konflikte zwischen Auftraggeber und Entwickler
- Einflüsse der aktuellen Marktsituation auf die Kooperationsform
- Verhalten in Problemsituationen
- Befugnisse/Vollmachten des Entwicklers
- Kontrolle/Überwachung des Entwicklers durch den Auftraggeber
- Bedeutung von Vertrauen
- Möglichkeiten der Individualisierung/Kundenorientierung

### **Verträge**

- Art/Ausgestaltung des Projektentwicklungsvertrages
- Inhalte des Projektentwicklungsvertrages
- Vertragliche Integration weiterer Dienstleister
- Bevorzugte Beauftragungsformen
- Leistungsbilder in den Verträgen
- Vertragliche Regelung von phasenweiser Beauftragung
- Relevanz von Haftungsfragen
- Vertragliche Integration des Sekundärakteurs

### **Leistungsbewertung**

- Bestimmung des Wertschöpfungsbeitrages
- Bestimmung des Projekterfolges
- Zielvorgaben durch den Auftraggeber/Entwickler
- Bewertung der erbrachten Leistung
- Kundenzufriedenheit/Erwartungen
- Zielanpassungen aufgrund externer Marktänderungen
- Erfolgsverantwortung (insb. bei der Vergabe von Teilleistungen)

- Vertragliche Regelung der Leistungsbewertung
- Soll/Ist Vergleiche, Ex post-Bewertungen

### **Honorierung**

- Basishonorierung (Höhe/Stundensätze)
- Erfolgsbezogene Vergütung (Einsatz/Bereitschaft/Höhe/Form/Grund)
- Vergütung der Akquisitionsvorleistung
- Beteiligung des Entwicklers (Einsatz/Bereitschaft/Höhe/Form/Grund)
- Orientierungshilfen (Honorarordnungen/Vergütungsmodelle)
- Anreizsystem für Sekundärakteure (Projektmanager, Architekten, etc.)
- Honorierung einzelner Module (Unterschiede/Gründe)

### **Sonstiges**

- Möglichkeiten der Marktabgrenzung für Service Development
- Unberücksichtigte Punkte der Thematik
- Weitere Ansprechpartner