

**Band 8**

**40**

# **Schriften zur Immobilienökonomie**

Hrsg.: Prof. Dr. Karl-Werner Schulte

Björn Isenhöfer

## **Strategisches Management von Projekt- entwicklungs- unternehmen**

**40  
QT**

**384  
178  
+2**



EUR  
Privat  
Schl

SCHOOL  
ische Hochschule  
en



Rudolf Müller

UBR



069030485667



Björn Isenhöfer

**Strategisches Management von  
Projektentwicklungsunternehmen**

40ria-84

40/QT <sup>384</sup>~~360~~ I78+2

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Isenhöfer, Björn:**

Strategisches Management von Projektentwicklungsunternehmen /

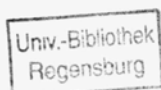
Björn Isenhöfer. –

Köln : Müller, 1999

(Schriften zur Immobilienökonomie ; Bd. 8)

Zugl.: Oestrich-Winkel, Europ. Business School, Diss., 1998

ISBN 3-932687-35-3



ISBN 3-932687-35-3

© Immobilien Informationsverlag

Rudolf Müller GmbH & Co. KG, Köln 1999

Alle Rechte vorbehalten

Umschlaggestaltung: Rainer Geyer, Köln

Druck: SDK Systemdruck Köln GmbH, Köln

Printed in Germany

Die vorliegende Broschur wurde auf umweltfreundlichem Papier  
aus chlorfreiem Zellstoff gedruckt.

## Geleitwort des Herausgebers

Aufgrund der wirtschaftlichen, politischen und raumplanerischen Bedeutung der von Developern konzipierten Immobilien findet die Projektentwicklungstätigkeit, die zunehmend das Gewicht einer eigenen Spezialisierungsrichtung von Unternehmen der Bau- und Immobilienwirtschaft gewonnen hat, inzwischen auch öffentliche Aufmerksamkeit. Dennoch existieren nach wie vor recht diffuse begriffliche und inhaltliche Vorstellungen über den Themenkomplex Projektentwicklung.

Mit der vorliegenden Arbeit gelingt es Björn Isenhöfer, diese Lücke zu schließen und den komplexen Prozeß der Projektentwicklung von Immobilien anschaulich zu erklären. Am Beispiel von Gewerbeimmobilien werden hierzu die Aufgabenfelder und Instrumente des Projektentwicklers anhand eines vierstufigen Phasenmodells strukturiert dargestellt und die Bedeutung der Projektentwicklung im Lebenszyklus von Immobilien verdeutlicht. Darauf aufbauend bildet die Entwicklung eines strategischen Managementkonzeptes für Projektentwicklungsunternehmen den Kern der Arbeit. Dies geschieht vor dem Hintergrund der These, daß strategisch geführte Unternehmen mit den Schwierigkeiten des Projektentwicklungsgeschäftes, die insbesondere in deren zyklischer Natur begründet liegen, besser zurecht kommen, als Unternehmen, die nicht strategisch geführt werden.

Strategische Führung setzt zunächst eine eingehende Positionsbestimmung des Unternehmens voraus. Hierzu werden die Unternehmensumwelt sowie das Unternehmen selbst ausführlichen Analysen unterzogen, um Chancen und Risiken sowie Stärken und Schwächen zu identifizieren. Darauf aufbauend entwickelt der Verfasser am Beispiel von Gewerbeimmobilien Strategien für Projektentwicklungsunternehmen, die diese zur stärkeren Abkoppelung von der

Zyklizität und zur Lösung der damit im Zusammenhang stehenden Vermarktungs- und Finanzierungsprobleme einsetzen können. Hierbei wird auch auf die Implementierung solcher Strategien eingegangen.

Mit der vorliegenden Arbeit, die von der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL als Dissertation angenommen wurde, liefert Björn Isenhöfer die meines Wissens weltweit erste systematische Untersuchung des strategischen Managements von Projektentwicklungsunternehmen. Insofern ist ihr nicht nur in der Wissenschaft, sondern insbesondere auch in der Praxis eine positive Aufnahme zu wünschen.

Prof. Dr. Karl-Werner Schulte HonAssocRICS  
Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,  
insbesondere Immobilienökonomie (Stiftungslehrstuhl),  
an der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL  
Schloß Reichartshausen  
Oestrich-Winkel / Rheingau

## Vorwort

Nach wie vor leiden die deutschen Immobilienmärkte unter den Fehlentwicklungen des durch die Wiedervereinigungseuphorie bedingten Immobilienbooms Anfang der 90er Jahre. So wird das massiv gestiegene Angebot insbesondere gewerblicher Immobilien schon lange nicht mehr durch die Nachfrage absorbiert, der nicht nur konjunkturelle Impulse fehlen, sondern die darüber hinaus erheblichen strukturellen Änderungen unterliegt. In der Folge sind hohe Leerstandsdaten selbst bei attraktiven Neubauten zu verzeichnen, und es mehren sich Meldungen über drohende oder bereits erfolgte Konkurse von Projektentwicklungsunternehmen sowie Wertberichtigungserfordernisse in Milliardenhöhe bei den finanzierenden Kreditinstituten.

Die erschwerten Rahmenbedingungen machen es zwingend erforderlich, Projektentwicklungsunternehmen zukünftig stärker strategisch zu führen. Hier setzt die vorliegende Arbeit an. Am Beispiel von Gewerbeimmobilien wird zunächst eine umfassende Einführung in den Prozeß der Immobilien-Projektentwicklung gegeben, dessen komplexe Aufgabenfelder anhand eines Phasenmodells strukturiert dargestellt werden. Auf diesem Grundverständnis der Projektentwicklung aufbauend wird im Anschluß ein Strategiekonzept für Projektentwicklungsunternehmen erarbeitet. Im Vordergrund stehen dabei die Analyse der strategischen Ausgangsposition von Projektentwicklungsunternehmen und die Entwicklung strategischer Alternativen zur Sicherung nachhaltiger Wettbewerbsfähigkeit sowie Fragen der Strategieimplementierung.

Die Arbeit entstand während meiner Zeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Dozent an der ebs IMMOBILIENAKADEMIE und am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Immobilienökonomie (Stiftungslehrstuhl), an der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL Schloß Reichartshausen. Für

die Unterstützung, die ich in dieser Zeit von vielen Seiten empfangen habe und ohne die das Zustandekommen dieser Arbeit nicht möglich gewesen wäre, möchte ich mich ausdrücklich bedanken.

An erster Stelle gilt dieser Dank meinem akademischen Lehrer und Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Karl-Werner Schulte, der mich in der Behandlung des Themas bestärkte und die Abfassung der Dissertation durch konstruktive Diskussion begleitete. Herrn Prof. Dr. Ulrich Grimm danke ich für wertvolle Anregungen zum strategischen Management und seine Bereitschaft, das Koreferat zu übernehmen. Ein weiterer Dank gilt all jenen Vertretern von Projektentwicklungsunternehmen, die mir trotz ihrer engen Terminkalender die Gelegenheit zu ausführlichen Interviews gaben und auf diese Weise den Brückenschlag zwischen Theorie und Praxis ermöglichten. Für viele interessante Diskussionen bedanke ich mich bei allen Kollegen an der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL und der ebs IMMOBILIENAKADEMIE. Hervorheben möchte ich in diesem Zusammenhang meinen Wegbegleiter Arno Väth, dem ich wertvolle Anregungen insbesondere zum Themenbereich Wirtschaftlichkeits- und Renditeanalysen verdanke.

Mein besonderer Dank gilt schließlich meinen Eltern, die mir vor allem in den nicht ausbleibenden Frustphasen der Promotion immer wieder motivierend zur Seite standen.

Düsseldorf, November 1998

Björn Isenhöfer

## Inhaltsübersicht

<b>1 Einführung</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung und Zielsetzung	1
1.2 Gang der Untersuchung und Abgrenzung	4
<b>2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen</b>	<b>8</b>
2.1 Der Ansatz des strategischen Managements als theoretischer Rahmen	8
2.2 Die Projektentwicklung von Gewerbeimmobilien	33
<b>3 Phasendeterminierte Sichtweise der Aufgabenfelder der Projektentwicklung</b>	<b>52</b>
3.1 Projektinitiierung	53
3.2 Projektkonzeption	65
3.3 Projektmanagement	138
3.4 Projektvermarktung	148
<b>4 Strategiekonzept für Projektentwicklungsunternehmen</b>	<b>160</b>
4.1 Gründe für die wachsende Auseinandersetzung mit strategischen Fragestellungen	160
4.2 Analyse der strategischen Ausgangsposition des Projektentwicklungsunternehmens	167
4.3 Entwicklung strategischer Alternativen	228
4.4 Implementierung von Strategien	295
<b>5 Zusammenfassung und Ausblick</b>	<b>306</b>

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>XI</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>XIII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>XV</b>
<b>1 Einführung</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung und Zielsetzung	1
1.2 Gang der Untersuchung und Abgrenzung	4
<b>2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen</b>	<b>8</b>
2.1 Der Ansatz des strategischen Managements als theoretischer Rahmen	8
2.1.1 Begriff und Zweck des strategischen Managements	8
2.1.2 Entwicklungstendenzen im strategischen Management	16
2.1.3 Ressourcenorientierte Unternehmensführung	18
2.1.3.1 Argumentationslogik	18
2.1.3.2 Begriff und Arten von Ressourcen	19
2.1.3.3 Voraussetzungen für dauerhafte Wettbewerbsvorteile	22
2.1.3.3.1 Eingeschränkte Transferierbarkeit	23
2.1.3.3.2 Eingeschränkte Imitierbarkeit	24
2.1.3.3.3 Eingeschränkte Substituierbarkeit	26
2.1.3.4 Konsequenzen für das strategische Management	28
2.1.3.5 Beurteilung des Ressourcenansatzes	30
2.2 Die Projektentwicklung von Gewerbeimmobilien	33
2.2.1 Definition der Projektentwicklung	33
2.2.2 Prozessuale Betrachtungsweise der Projektentwicklung	35
2.2.3 Zusammenspiel der Prozeßbeteiligten	37
2.2.4 Klassifikation von Projektentwicklungsunternehmen	44
2.2.5 Projektentwicklung im Lebenszyklus von Immobilien	46



<b>3 Phasendeterminierte Sichtweise der Aufgabenfelder der Projektentwicklung</b>	<b>52</b>
3.1 Projektinitiierung	53
3.1.1 Ausgangssituationen der Projektentwicklung	53
3.1.1.1 'Standort sucht Projektidee'	53
3.1.1.2 'Projektidee sucht Standort'	56
3.1.2 Einfache Projektentwicklungsrechnungen	58
3.2 Projektkonzeption	65
3.2.1 Aufgaben und Ziele	65
3.2.2 Marktanalyse	67
3.2.2.1 Arten von Marktanalysen	67
3.2.2.2 Quantitative Marktanalyse	70
3.2.2.3 Qualitative Marktanalyse	72
3.2.3 Standortanalyse	74
3.2.3.1 Arten von Standortanalysen	74
3.2.3.2 Analyse des Makrostandortes	77
3.2.3.3 Analyse des Mikrostandortes	79
3.2.4 Analyse des Nutzungskonzeptes	84
3.2.5 Wettbewerbsanalyse	88
3.2.6 Risikoanalyse	92
3.2.6.1 Grundlagen	92
3.2.6.2 Risikoarten	94
3.2.6.3 Risiko- und Wertentwicklung im Projektentwicklungsprozeß	100
3.2.7 Wirtschaftlichkeits- und Renditeanalysen	103
3.2.7.1 Ausgangspunkte	103
3.2.7.2 Ertragswertverfahren	104
3.2.7.3 Baukostenkalkulation	107
3.2.7.4 Residualwertverfahren	114
3.2.7.5 Statische Projektentwicklungsrechnung	117
3.2.7.6 Dynamische Projektentwicklungsrechnung	130
3.3 Projektmanagement	138
3.3.1 Unterscheidung von Projektleitung und Projektsteuerung	138
3.3.2 Aufgaben der Projektsteuerung	140

3.4 Projektvermarktung	148
3.4.1 Kommunikationspolitik	149
3.4.2 Vertriebspolitik	153
3.4.3 Kontrahierungspolitik	156
<b>4 Strategiekonzept für Projektentwicklungsunternehmen</b>	<b>160</b>
4.1 Gründe für die wachsende Auseinandersetzung mit strategischen Fragestellungen	160
4.2 Analyse der strategischen Ausgangsposition des Projektentwicklungsunternehmens	167
4.2.1 Unternehmenskultur	167
4.2.2 Zielsystem des Unternehmens	173
4.2.2.1 Zielbegriff und Zielbeziehungen	173
4.2.2.2 Leistungswirtschaftliche Ziele	176
4.2.2.3 Finanzwirtschaftliche Ziele	177
4.2.2.4 Gesellschaftspolitische und nicht-monetäre Ziele	179
4.2.3 Umweltanalyse	181
4.2.3.1 Aufgaben, Begriff und Arten der Umweltanalyse	181
4.2.3.2 Analyse der allgemeinen Umwelt	183
4.2.3.2.1 Politisch-rechtliche Rahmenbedingungen	183
4.2.3.2.2 Sozio-kulturelle Rahmenbedingungen	184
4.2.3.2.3 Makro-ökonomische Rahmenbedingungen	186
4.2.3.2.4 Technologische Rahmenbedingungen	187
4.2.3.3 Analyse der Projektentwicklerbranche	190
4.2.3.3.1 Grundlagen der Branchenstrukturanalyse nach Porter	190
4.2.3.3.2 Rivalität unter den bestehenden Unternehmen	192
4.2.3.3.3 Bedrohung durch potentielle neue Konkurrenten	196
4.2.3.3.4 Bedrohung durch Ersatzprodukte	200
4.2.3.3.5 Verhandlungsstärke der Grundstückseigentümer, Immobilienfinanciers und Bauunternehmen	202
4.2.3.3.6 Verhandlungsstärke der Immobiliennutzer und -investoren	204

4.2.4 Kernkompetenzbasierte Unternehmensanalyse	211
4.2.4.1 Stärken-/Schwächenanalyse der Ressourcensituation	212
4.2.4.2 Wertkette als Instrument zur Ermittlung der Kernkompetenzen	218
4.2.5 Integration von Umwelt- und Unternehmensanalyse	226
4.3 Entwicklung strategischer Alternativen	228
4.3.1 Strategien auf Unternehmensebene	228
4.3.1.1 Wachstumsstrategie zur Lösung des Zyklizitätsproblems	228
4.3.1.1.1 Grundsätzliche strategische Stoßrichtungen	228
4.3.1.1.2 Marktdurchdringung mittels Projektentwicklung von Gewerbeimmobilien	230
4.3.1.1.3 Marktentwicklung mittels Projektentwicklung von Gewerbeimmobilien in neuen Märkten	233
4.3.1.1.4 Produktentwicklung mittels Projektentwicklung von Spezialimmobilien	237
4.3.1.1.5 Diversifikation in die Bereiche Immobilienberatung und Facilities Management	245
4.3.1.2 Stabilisierungs- und Schrumpungsstrategien	253
4.3.2 Strategien auf Geschäftsbereichsebene	255
4.3.2.1 Vorbemerkung	255
4.3.2.2 Wettbewerbsstrategien zur Erhöhung der Vermarktungschancen	256
4.3.2.2.1 Projektentwicklung mit Differenzierungsvorteil	256
4.3.2.2.2 Projektentwicklung mit Kostenvorteil	264
4.3.2.2.3 Projektentwicklung in Marktnischen	267
4.3.2.3 Kooperationsstrategien zur Reduzierung der Finanzierungsprobleme - Das Konzept strategischer Allianzen	269
4.3.2.3.1 Begriff und Konfiguration strategischer Allianzen	269
4.3.2.3.2 Strategische Allianz zwischen Kreditinstitut und Projektentwickler	274
4.3.2.3.3 Strategische Allianz zwischen Investor und Projektentwickler	280
4.3.2.3.4 Strategische Allianz zwischen Non-Property-Company und Projektentwickler	287

4.4 Implementierung von Strategien	295
4.4.1 Ebenen der Strategieimplementierung	296
4.4.1.1 Sachorientierte Umsetzung von Strategien	296
4.4.1.2 Verhaltensorientierte Durchsetzung von Strategien	298
4.4.2 Strategische Kontrolle	302
<b>5 Zusammenfassung und Ausblick</b>	<b>306</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>314</b>
<b>Interviewverzeichnis</b>	<b>XIX</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau und Gang der Untersuchung	7
Abbildung 2: Der Prozeß des strategischen Managements	13
Abbildung 3: Begründung für Wettbewerbsvorteile aus Marktperspektive	17
Abbildung 4: Begründung für Wettbewerbsvorteile aus Ressourcenperspektive	19
Abbildung 5: Systematisierung intangibler Ressourcen	21
Abbildung 6: Die Ausgangsfaktoren der Projektentwicklung	34
Abbildung 7: Phasenkonzept der Projektentwicklung	37
Abbildung 8: Akteure der Projektentwicklung	38
Abbildung 9: Nachfrager von Projektentwicklungen	43
Abbildung 10: Klassifizierung von Projektentwicklungsunternehmen	45
Abbildung 11: Der Immobilien-Lebenszyklus	48
Abbildung 12: Phasenkonzept des Projektentwicklungsprozesses	52
Abbildung 13: Front-Door-Approach	60
Abbildung 14: Back-Door-Approach	63
Abbildung 15: Aufbau der Feasibility Analysis	66
Abbildung 16: Handlungsfelder der Marktanalyse	68
Abbildung 17: Handlungsfelder der Standortanalyse	75
Abbildung 18: Bedeutung harter und weicher Standortfaktoren	76
Abbildung 19: Kostenentwicklung und -beeinflußbarkeit im Projektentwicklungsprozeß	93
Abbildung 20: Entwicklung der Risikokomponenten im Projektentwicklungsprozeß	100
Abbildung 21: Potentielle Wertentwicklung im Projektentwicklungsprozeß	101
Abbildung 22: Struktur der Projektsteuerung nach HOAI und DVP	142
Abbildung 23: Beispiel eines erzeugnisorientierten Projektstrukturplans	143
Abbildung 24: Leerstand der Bürostandorte im Überblick - 1996	165
Abbildung 25: Ebenen der Unternehmenskultur	168
Abbildung 26: Zielsystem des Projektentwicklungsunternehmens	175

---

Abbildung 27: Die Umwelt von Projektentwicklungsunternehmen	182
Abbildung 28: Die Wettbewerbskräfte in der Projektentwicklerbranche	191
Abbildung 29: Exemplarisches Stärken-/Schwächen-Profil eines Projektentwicklungsunternehmens	217
Abbildung 30: Grundmodell der Wertkette eines Unternehmens	219
Abbildung 31: Wertkette eines Projektentwicklungsunternehmens	220
Abbildung 32: Identifikation von Kernkompetenzen anhand der Wertkette	222
Abbildung 33: Chancen-/Gefahren-Profil	227
Abbildung 34: Mögliche Wachstumsstrategien eines Gewerbeimmobilien-Projektentwicklers	229
Abbildung 35: Umsetzung der Marktdurchdringungsstrategie durch Wettbewerbsstrategien	233
Abbildung 36: Komponenten eines Urban Entertainment Center	241
Abbildung 37: Operatives Facilities Management	251
Abbildung 38: Anforderungen von Nutzern an Büroimmobilien	258
Abbildung 39: Dienstleistungen, die Nutzern eine Vergütung wert sind	261
Abbildung 40: Managementkonzept für strategische Allianzen	270
Abbildung 41: Struktur einer Joint-Venture-Finanzierung	276
Abbildung 42: Verknüpfung der Wertketten eines Investors und eines Projektentwicklers	282
Abbildung 43: Der strategische Kontrollprozeß	303

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Tendenzaussagen zu den Merkmalen strategischer und operativer Entscheidungen	11
Tabelle 2: Bedeutung der Standortfaktoren für unterschiedliche Büronutzungen	57
Tabelle 3: Wettbewerbsanalyse für ein Büroimmobilienprojekt	91
Tabelle 4: Ermittlung des Ertragswertes	105
Tabelle 5: Aufbau der ersten beiden Ebenen der DIN 276	108
Tabelle 6: Gebäudekosten nach Kostenkennwerten	111
Tabelle 7: Gebäudekosten nach Kostengruppen	112
Tabelle 8: Gebäudekosten nach Leistungsbereichen	113
Tabelle 9: Residualwertermittlung des projektierten Grundstücks	115
Tabelle 10: Grunderwerbskosten	118
Tabelle 11: Grundstücksaufbereitungskosten	118
Tabelle 12: Baukosten	119
Tabelle 13: Projektmanagementkosten	120
Tabelle 14: Finanzierungskosten (auf monatlicher Basis)	122
Tabelle 15: Gesamtinvestition	122
Tabelle 16: Mieterträge (zum Fertigstellungszeitpunkt)	124
Tabelle 17: Rendite für den Investor-Developer (vor Finanzierung und Steuern)	124
Tabelle 18: Gewinnspanne für den Trader-Developer	125
Tabelle 19: Alternativmatrix des Trader-Developer: Chancen und Risiken	126
Tabelle 20: Berechnung der Break-Even-Miete	127
Tabelle 21: Mieterlösvariation	128
Tabelle 22: Renditeberechnung für den Endinvestor (aus Sicht des Projektentwicklers)	129
Tabelle 23: Zeitliche Verteilung der Grundstücks-, Bau- und Projektmanagementkosten über den Entwicklungszeitraum nach Quartalen	131

Tabelle 24: Dynamische Projektentwicklungsrechnung - Ausgangsfall 100% Fremdfinanzierung	132
Tabelle 25: Dynamische Projektentwicklungsrechnung - Variation des Ausgangsfalls - 5 Mio. DM Eigenkapital, Rest Fremdkapital	136
Tabelle 26: Instrumente einer professionellen Kommunikation - Teil 1	150
Tabelle 27: Instrumente einer professionellen Kommunikation - Teil 2	151
Tabelle 28: Attraktivität der Projektentwicklerbranche für ein auf Gewerbeimmobilien spezialisiertes Projektentwicklungs- unternehmen	209
Tabelle 29: Dynamische Rentabilitätsrechnung am Beispiel einer strategischen Allianz zwischen Projektentwickler und Non-Property-Company	290



## Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
akt.	aktualisierte
Aufl.	Auflage
BauGB	Baugesetzbuch
BauNVO	Baunutzungsverordnung
bearb.	Bearbeitete
BGF	Brutto-Grundfläche
BRI	Brutto-Rauminhalt
BVI	Bundesverband deutscher Investmentgesellschaften
BW	Bauwirtschaft
CMR	California Management Review
DBW	Die Betriebswirtschaft
durchges.	durchgesehene
DVP	Deutscher Verband der Projektsteuerer e.V.
ebs	EUROPEAN BUSINESS SCHOOL
ed.	edition
EK	Eigenkapital
ENK	Erwerbsnebenkosten
erw.	erweiterte
EstG	Einkommensteuergesetz
EU	Europäische Union
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
GFZ	Geschoßflächenzahl
gif	Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V.
GRZ	Grundflächenzahl
GuG	Grundstücksmarkt und Grundstückswert

H.	Heft
HBR	Harvard Business Review
HBV	Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V.
HM	Harvard Manager
HOAI	Honorarordnung für Architekten und Ingenieure
IZ	Immobilien Zeitung
Jg.	Jahrgang
JPM	Journal of Property Management
LFK	Der Langfristige Kredit
neubearb.	neubearbeitete
No.	Number
NREI	National Real Estate Investor
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
o.Jg.	ohne Jahrgangsangabe
o.Nr.	ohne Nummer
o.O.	ohne Ortsangabe
o.V.	ohne Verfasser
p.a.	per annum
PPP	Public Private Partnership
S.	Seite
SMJ	Strategic Management Journal
Sp.	Spalte
Stp.	Stellplatz
überarb.	überarbeitete
UEC	Urban Entertainment Center
unveränd.	unveränderte
verm.	vermietbare
Vol.	Volume
vollst.	vollständig
WertR	Wertermittlungsrichtlinien
WertV	Wertermittlungsverordnung

WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
zfbf	Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung



## 1 Einführung

### 1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Obwohl die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit immobilienwirtschaftlichen Fragestellungen seit einigen Jahren auch in Deutschland an Bedeutung gewinnt, ist der Prozeß der Projektentwicklung bisher nur unzureichend berücksichtigt worden. Dies ist um so erstaunlicher, als die Projektentwicklung von Immobilien neben ihrer soziologischen, raumplanerischen und politischen Bedeutung insbesondere auch eine große volkswirtschaftliche Bedeutung hat.<sup>1</sup> Wie hoch genau das jährliche Projektentwicklungsvolumen auf den deutschen Immobilienmärkten und dessen Aufteilung auf die einzelnen Unternehmen ist, kann aufgrund fehlender institutionalisierter Erhebungen allerdings nur geschätzt werden. Zieht man zu diesem Zweck die einzige veröffentlichte Studie<sup>2</sup> über den deutschen Projektentwicklungsmarkt aus dem Jahr 1994 heran und unterstellt, daß nach wie vor etwa ein Drittel des jährlichen Neubauvolumens durch professionelle Projektentwicklungsunternehmen realisiert werden, so ergibt sich für das Jahr 1997 angesichts eines Gesamtbauvolumens im Wirtschaftshochbau von ca. 79 Mrd. DM<sup>3</sup> ein Projektentwicklungsvolumen gewerblicher Immobilien, die im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit stehen, von ca. 26 Mrd. Vor diesem Hintergrund scheint eine inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Phänomen Projektentwicklung dringend geboten zu sein.

Dies gilt um so mehr, als die deutschen Immobilienmärkte nach wie vor unter den Fehlentwicklungen des durch die Wiedervereinigungseuphorie bedingten Immobilienbooms Anfang der 90er Jahre leiden, die in einem nicht unerheblichen Maße durch das Handeln der Projektentwickler verursacht wurden. So

---

<sup>1</sup> Vgl. Schulte, Vorwort, S. 5.

<sup>2</sup> Diese Studie wurde von der SF-Bau Projektentwicklung GmbH erstellt und anschließend auszugsweise im Immobilien Manager veröffentlicht. Siehe Gop, Märkte, S. 7 ff.

<sup>3</sup> Diese Zahl, die den Wohnungsbau und den öffentlichen Bau ausschließt, basiert auf den Angaben des Statistischen Bundesamtes zur Bauinvestition für die ersten drei Quartale des Jahres 1997 und einer Prognose des Hauptverbandes der Deutschen Bauindustrie e.V. (HBV) für das vierte Quartal. Da die Bauinvestitionen sowohl den Hoch- als auch den Tiefbau umfassen, wurde gemäß einer Einschätzung des HBV ein Anteil des Hochbaus von ca. 60% zugrundegelegt. Siehe HBV, Bauinvestitionen, o.S.

sind die drastischen Leerstände insbesondere auf den Märkten für Gewerbeimmobilien in den neuen Bundesländern eine Folge des massiven Flächenüberangebotes, das nicht zuletzt darauf zurückzuführen ist, daß sich Projektentwickler bei der Realisierung ihrer Immobilienvorhaben allzu oft weniger am Bedarf respektive der tatsächlichen Nachfrage der Nutzer orientierten, als vielmehr an den Möglichkeiten der Steuerminimierung für Immobilieninvestoren.<sup>4</sup> Solche Fehlallokationen von Kapital haben nicht nur negative städtebauliche Konsequenzen gehabt, etwa im Hinblick auf die Verschlechterung der Standortqualität im Umfeld leerstehender Immobilien, sondern führten darüber hinaus zu einem in der Nachkriegszeit beispiellosen Verfall von Mieten und Immobilienwerten.<sup>5</sup>

Die Rahmenbedingungen der Projektentwicklung sind auf diese Weise erheblich schwieriger geworden. Dazu tragen auch die strukturellen Veränderungen auf den Immobilienmärkten bei,<sup>6</sup> die sich auch auf den allgemeinen Trend der Globalisierung zurückführen lassen.<sup>7</sup> Infolge der anhaltend starken Bemühungen der Wirtschaft, dem globalen Wettbewerb durch Rationalisierungsmaßnahmen zu begegnen, verzeichnen die Büroimmobilienmärkte einen Rückgang der Bürobeschäftigten und einen abnehmenden Flächenbedarf durch Mehrfachnutzungen sowie die neuen Möglichkeiten der Kommunikation.<sup>8</sup> Die Nachfrage nach Büroflächen, die aufgrund der Konjunkturflaute ohnehin gedämpft ist, wird auf diese Weise zusätzlich belastet. Hinzu kommt, daß infolge leerer öffentlicher Kassen keine Entlastung durch zusätzliche Nachfrage seitens der öffentlichen Hand zu erwarten ist.<sup>9</sup>

Ähnlich schwierig stellt sich die Situation auf den Märkten für Einzelhandelsimmobilien dar, die nicht nur mit der ebenfalls konjunkturbedingten geringen Kaufkraft und den allgemeinen Zukunftsängsten der Konsumenten zu kämpfen

---

<sup>4</sup> Vgl. Finsterbusch, Wettbewerb, S. 29.

<sup>5</sup> Vgl. Jensen, Grund, S. 154.

<sup>6</sup> Vgl. Stinner, Umbruch, S. 318; o.V., Perspektiven, S. 39; Finsterbusch, Wettbewerb, S. 29.

<sup>7</sup> Vgl. o.V., Markt, S. 1.

<sup>8</sup> Vgl. o.V., Perspektiven, S. 39.

<sup>9</sup> Vgl. Schnermann, Projektentwicklung, S. 299.

hat, sondern darüber hinaus insbesondere in den neuen Bundesländern unter dem verheerenden Überangebot an Flächen leidet, das zu Zeiten des Immobilienbooms entstanden ist.

Zusätzlich belastet wird die Projektentwicklerbranche darüber hinaus durch ein zunehmendes Maß an Konkurrenz. Angelockt durch die ehemals hohen Gewinnmargen der Projektentwickler haben mittlerweile auch Bauunternehmen, Banken und institutionelle Immobilieninvestoren eigene Projektentwicklungskompetenz aufgebaut, indem sie entsprechende Geschäftsbereiche etabliert haben oder gar Tochterunternehmen gründeten.<sup>10</sup> Hinzu kommen immer häufiger auch sogenannte Non-Property-Companies.<sup>11</sup>

Die erschwerten Rahmenbedingungen der Projektentwicklung machen es zwingend erforderlich, Projektentwicklungsunternehmen zukünftig stärker strategisch zu führen. Im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit steht demzufolge die Entwicklung eines entsprechenden strategischen Managementkonzeptes, das dem Projektentwickler ermöglicht, seine strategische Ausgangsposition innerhalb der gegebenen allgemeinen Rahmenbedingungen und seines speziellen Branchenumfeldes zu bestimmen und hieraus strategische Optionen zur Sicherung dauerhafter Wettbewerbsvorteile abzuleiten.

Vor dem Hintergrund, daß die Entwicklung konkreter Strategien grundsätzlich von der situativen Ausgangslage des jeweiligen Unternehmens abhängt, dienen die vorgestellten Strategiealternativen in erster Linie dazu, Denkanstöße für das Management von Projektentwicklungsunternehmen zu geben. Anspruch auf Vollständigkeit oder Allgemeingültigkeit kann insofern nicht erhoben werden. Dies gilt auch deshalb, weil die Praxis zeigt, daß Projektentwicklungsunternehmen mit unterschiedlichen Strategien erfolgreich im Markt agieren.

---

<sup>10</sup> Vgl. Schulte, Vorwort, S. 5; Diederichs, Projektentwicklung, S. 366 f.

<sup>11</sup> Als Non-Property-Companies werden Unternehmen bezeichnet, für die das Immobiliengeschäft nicht Kerngeschäft sondern lediglich derivativer Unternehmenszweck ist, also Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen. Darüber hinaus lassen sich auch Non-Profit-Organisationen, etwa kirchliche und karitative Einrichtungen, als Non-Property-Companies auffassen.

## 1.2 Gang der Untersuchung und Abgrenzung

Im Anschluß an die einleitenden Ausführungen des ersten Kapitels erfolgt im zweiten Kapitel eine Bestimmung der begrifflichen und konzeptionellen Grundlagen der vorliegenden Arbeit. Als theoretischer Bezugsrahmen wird diesbezüglich der Ansatz des strategischen Managements gewählt, wobei aufgrund der in diesem Zusammenhang entstandenen Begriffsvielfalt zunächst eine definitorische und inhaltliche Abgrenzung des strategischen Managements erfolgt.

Auf eine ausführliche Darstellung der Evolution strategischen Denkens sowie der historischen Entwicklungsstufen zum strategischen Management wird hier bewußt verzichtet, da dies in der betriebswirtschaftlichen Literatur bereits ausreichend erfolgt ist. Anstelle dessen werden die jüngeren Entwicklungstendenzen des strategischen Managements von der besonders durch Porter geprägten marktorientierten Sichtweise der Unternehmensführung zur ressourcenorientierten Sichtweise aufgezeigt. Aufgrund der bisher noch geringen Verbreitung des Konzeptes ressourcenorientierter Unternehmensführung in Wissenschaft und Praxis wird der zugrundeliegenden Argumentationslogik und der inhaltlichen Ausgestaltung entsprechender Raum beigemessen.

Den grundlegenden Ausführungen zum strategischen Management folgt eine definitorische und inhaltliche Präzisierung des Projektentwicklungsbegriffes. Dies scheint insofern angebracht, als eine detaillierte Auseinandersetzung mit diesem immobilienwirtschaftlichen Aufgabenbereich in der Fachliteratur bisher nur unzureichend erfolgt ist und sich auch in der Immobilienpraxis eine einheitliche Abgrenzung des Leistungsumfangs der Projektentwicklung bisher nicht durchgesetzt hat.

An diese Ausführungen schließt sich nahtlos das dritte Kapitel der vorliegenden Arbeit an, das sich mit den Aufgabenfeldern der Projektentwicklung befaßt, die anhand eines Phasenmodells dargestellt werden. Zu diesem Zweck wird der Projektentwicklungsprozeß in vier Phasen unterteilt: die Projektinitiierung, die Projektkonzeption, das Projektmanagement und schließlich die Projektvermarktung, wobei sich die ersten beiden Phasen als Kernbereich der Projekt-



entwicklung auffassen lassen und ihnen aus diesem Grund entsprechend mehr Raum beigemessen wird. Wenngleich ein solches Phasenmodell aufgrund der in der Praxis auftretenden Parallelverläufe, Vor- und Rückkopplungsprozesse lediglich idealtypischen Charakter hat, eignet es sich sehr gut, die Komplexität und Dynamik des Projektentwicklungsprozesses handhabbar zu machen.

Betrachtungsgegenstand ist dabei die Projektentwicklung von Gewerbeimmobilien. Die Projektentwicklung von Wohnimmobilien hingegen wird in der vorliegenden Arbeit nicht explizit behandelt. Hierfür lassen sich verschiedene Gründe anführen: Zunächst ist die Zyklizität der Projektentwicklungstätigkeit, die ein Kernproblem bei der Entwicklung von Gewerbeimmobilien darstellt und deshalb im Rahmen der Entwicklung strategischer Alternativen im vierten Kapitel besonderer Aufmerksamkeit bedarf, im Wohnimmobilienbereich infolge der weniger konjunkturrempfindlichen Nachfrage wesentlich geringer ausgeprägt. Darüber gibt es deutliche Unterschiede hinsichtlich der Vermarktungs- und Finanzierungstechniken (z.B. öffentliche Subventionierung). Schließlich erfordert die Berücksichtigung von Wohnimmobilien eine detaillierte Auseinandersetzung mit soziologischen, politischen, juristischen und vor allem steuerlichen Aspekten, was jedoch von der Zielsetzung der vorliegenden Arbeit zu weit wegführen würde. Ungeachtet dessen läßt sich der hier dargestellte Projektentwicklungsprozeß - unter entsprechenden Modifikationen - vom Grundsatz her auch auf die Entwicklung von Wohnimmobilien übertragen.

Auf der Grundlage eines auf diese Weise hergeleiteten Verständnisses der Projektentwicklung wird im vierten Kapitel, das den Schwerpunkt der Arbeit bildet, ein Konzept für das strategische Management von Projektentwicklungsunternehmen entwickelt. Dabei werden mit der Zyklizität der Projektentwicklungstätigkeit und der daraus resultierenden Vermarktungs- und Finanzierungsproblematik zunächst Gründe für die erforderliche Beschäftigung der Projektentwicklerbranche mit strategischen Fragestellungen herausgearbeitet.

Angesichts der Tatsache, daß sich die Fachliteratur zur Projektentwicklung mit strategischen Fragestellungen bisher nur sehr begrenzt auseinandergesetzt

hat, erscheint es sinnvoll, das konzeptionelle Gedankenkonstrukt des Autors durch Befragungen führender Vertreter der Projektentwicklerbranche zu untermauern. Diese Befragungen erfolgen vor dem Hintergrund, daß ein standardisierter Fragebogen der Komplexität des Themenbereiches kaum hätte gerecht werden können, in Form offener, explorativer Interviews. Auf eine empirische Erhebung über die Ausgestaltung des strategischen Managements in deutschen Projektentwicklungsunternehmen wird angesichts der bisher mangelnden Verbreitung und der damit zu erwartenden hohen Streuverluste bewußt verzichtet.

Die Darstellung des strategischen Managementprozesses von Projektentwicklungsunternehmen erfolgt auch hier anhand eines Phasenmodells. Den Anfang des Prozesses markiert die Analyse der strategischen Ausgangsposition des Projektentwicklungsunternehmens. Im Vordergrund steht dabei die Frage, welche Unternehmensressourcen und -kompetenzen sich vor dem Hintergrund der Entwicklungen in der Umwelt im allgemeinen und der Projektentwicklerbranche im speziellen besonders gut zum Aufbau dauerhafter Wettbewerbsvorteile eignen.

Dies schafft die Voraussetzung für die sich anschließende Entwicklung von Strategiealternativen, die im Mittelpunkt des strategischen Managementprozesses steht und die auf die langfristige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens abstellt. In diesem Zusammenhang werden verschiedene Strategien auf Unternehmens- und Geschäftsbereichsebene diskutiert, die zur Lösung der zu Beginn des Kapitels identifizierten Problembereiche Zyklizität, Vermarktung und Finanzierung beitragen können.

Abgerundet wird das vierte Kapitel durch Ausführungen zur Strategieimplementierung, die den letzten Schritt im Rahmen des strategischen Managementprozesses darstellt und in erster Linie dazu dient, die Voraussetzungen für die Erfolgswirksamkeit der zuvor formulierten Strategien zu schaffen.

Im fünften und letzten Kapitel erfolgen eine Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit und ein Ausblick auf sich potentiell anschließende Forschungsfelder.

Abbildung 1 stellt den Aufbau und Gang der Untersuchung graphisch dar.

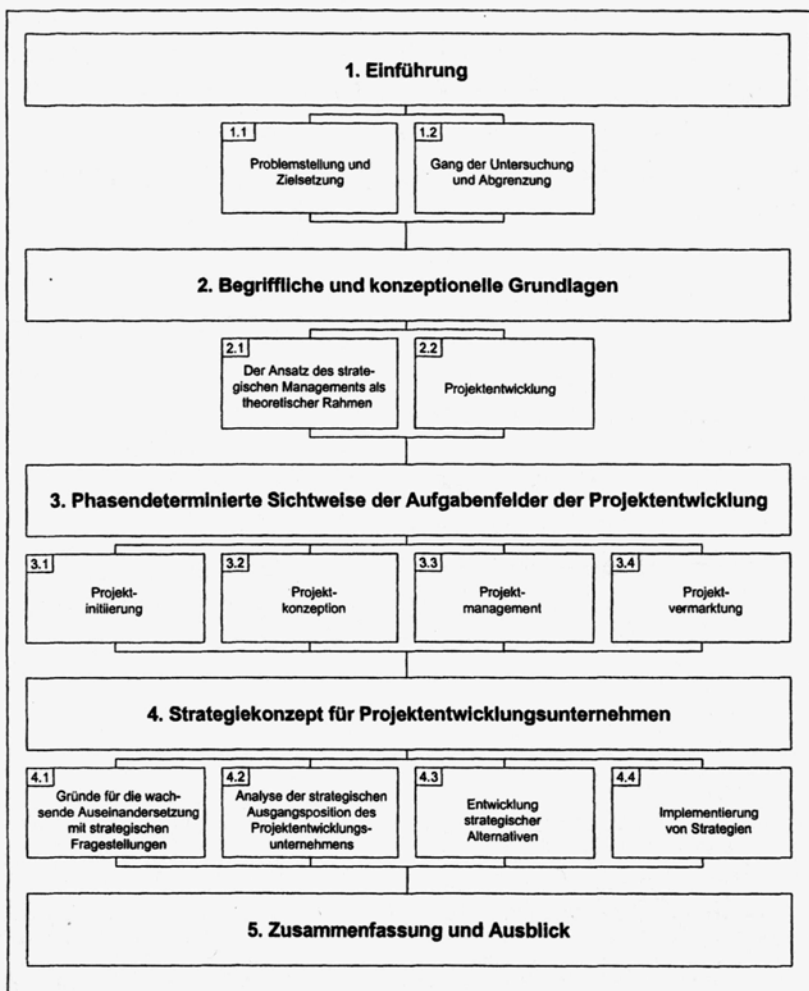


Abbildung 1: Aufbau und Gang der Untersuchung

## **2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen**

### **2.1 Der Ansatz des strategischen Managements als theoretischer Rahmen**

#### **2.1.1 Begriff und Zweck des strategischen Managements**

Obwohl sich die betriebswirtschaftliche Forschung insbesondere seit Mitte der 70er Jahre zunehmend mit Fragen der strategischen Unternehmensführung auseinandersetzt, hat sich bis heute eine allgemein anerkannte Theorie des strategischen Managements, welche die Ursachen erfolgreicher respektive erfolgloser Unternehmensführung zu erklären vermag, nicht herausgebildet.<sup>12</sup> Vielmehr existiert eine Vielzahl von Konzepten, die häufig miteinander unvereinbar zu sein scheinen.<sup>13</sup> Es würde den thematischen Rahmen dieser Arbeit sprengen, die unterschiedlichen Konzepte einer kritischen Würdigung zu unterziehen. Jedoch erscheint es vor dem Hintergrund der damit entstandenen Begriffsvielfalt dringend geboten, zunächst den hier verwendeten strategischen Managementbegriff näher zu bestimmen.

Der Managementbegriff kann grundsätzlich nach zwei Dimensionen unterschieden werden, einer institutionalen und einer funktionalen. In institutionaler Hinsicht werden unter Management diejenigen Personen respektive Personengruppen verstanden, die auf den verschiedenen hierarchischen Ebenen der Leitungsstruktur eines Unternehmens Führungsaufgaben, d.h. Aufgaben mit Weisungs- und Entscheidungskompetenz, übernehmen.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Rasche/Wolfrum, Unternehmensführung, S. 501. Siller (Grundsätze, S. 177) bemerkt in diesem Zusammenhang, daß die Suche nach einer Patentlösung vor dem Hintergrund der spezifischen situativen Rahmenbedingungen und Entscheidungssituationen der Unternehmen ohnehin widersinnig wäre.

<sup>13</sup> So lassen sich beispielsweise sowohl Chandlers These, derzufolge sich die Struktur eines Unternehmens nach den strategischen Entscheidungen richtet (structure follows strategy), als auch die Gegenthese, derzufolge die Unternehmensstruktur die strategischen Entscheidungen beeinflussen kann (strategy follows structure), mit empirischen Studien belegen. Siehe hierzu Chandler, Structure; Hall/Saias, Strategy.

<sup>14</sup> Vgl. Bleicher, Führung, Sp. 1273; Staehle, Management, S. 53 f.; Steinmann/Schreyögg, Management, S. 6; Macharzina Unternehmensführung, S. 35. Diese Sichtweise des Managements entspricht dem dispositiven Faktor im Sinne Gutenbergs.

Die spezifischen Inhalte dieser Aufgaben kommen im funktionalen Managementbegriff, welcher der vorliegenden Arbeit zugrunde liegt, zum Ausdruck. Aufbauend auf dem Grundlagenwerk von Fayol<sup>15</sup> werden dabei mit Management insbesondere die Funktionen Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle verbunden.<sup>16</sup> Diese Managementfunktionen stehen durch entsprechende Vor- und Rückkopplungsbeziehungen<sup>17</sup> in einem logisch-zeitlichen Zusammenhang und lassen sich somit auch als Phasen eines komplexen, sich stets wiederholenden Managementprozesses auffassen.<sup>18</sup> Charakteristisch für diesen Managementprozeß ist jedoch nicht nur die logisch-zeitliche Verknüpfung unterschiedlicher Managementfunktionen, sondern auch die hierarchische Verknüpfung unterschiedlicher Managementebenen. Dabei handelt es sich einerseits um die Ebene des strategischen Managements und andererseits um die Ebene des operativen Managements.<sup>19</sup>

Unter strategischem Management<sup>20</sup> wird allgemein der auf die langfristige Unternehmenssicherung gerichtete Prozeß der Planung, Steuerung und Kontrolle der Unternehmensentwicklung verstanden.<sup>21</sup> Im Mittelpunkt steht dabei der auf den Erfolgspotentialen eines Unternehmens basierende Aufbau und die Erhaltung verteidigungsfähiger Wettbewerbsvorteile.<sup>22</sup> Im Rahmen des strategischen

---

<sup>15</sup> Siehe Fayol, Administration.

<sup>16</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg, Management, S. 8 f. Die einzelnen Managementfunktionen werden in der Literatur unterschiedlich abgegrenzt. Vgl. hierzu u.a. Staehle, Management, S. 41 ff.; Bleicher, Führung, Sp. 1272; Wild, Grundlagen, S. 33.

<sup>17</sup> Wild führt beispielsweise an, daß Planung ohne Kontrolle sinnlos und Kontrolle ohne Planung gar unmöglich ist. Vgl. Wild, Grundlagen, S. 44.

<sup>18</sup> Vgl. Wild, Grundlagen, S. 33 ff.; Steinmann/Schreyögg, Management, S. 9 ff.

<sup>19</sup> Vgl. Gälweiler, Unternehmensführung, S. 25 ff.; Gälweiler, Unternehmensplanung, S. 152 ff.; Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 125 ff. Zuweilen wird darüber hinaus auch die Ebene des normativen Managements eingeführt, das sich mit den generellen Zielen, Normen und Prinzipien eines Unternehmens beschäftigt. Siehe hierzu u.a. Bleicher, Aufgaben, S. 21 ff.

<sup>20</sup> Der Begriff des strategischen Managements soll hier synonym zu den in der Literatur ebenfalls weit verbreiteten Begriffen der strategischen Planung und der strategischen Unternehmensführung verwendet werden. Dies scheint insofern unproblematisch, als der zur Abgrenzung vom strategischen Management mitunter vertretenen Auffassung, die strategische Planung vernachlässige die Aspekte einer strategiegerechten Steuerung und Kontrolle, nicht gefolgt werden kann. Vgl. Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 27; Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 80 ff.

<sup>21</sup> Vgl. stellvertretend Gälweiler, Unternehmensführung, S. 23 f.

<sup>22</sup> Vgl. Kreikamp, Management, S. 56. Siehe auch die Ausführungen in den Abschnitten 2.1.2 und 2.1.3.1.

Managements wird mittel- bis langfristig festgelegt, in welchen Geschäftsfeldern das Unternehmen generell tätig sein will und wie der Wettbewerb in diesen Geschäftsfeldern gestaltet werden soll.<sup>23</sup> Insofern hat sich das strategische Management am Kriterium der Effektivität zu orientieren. Demgegenüber wird das kurzfristig ausgerichtete operative Management, dessen Aufgabe in der Umsetzung der strategischen Entscheidungen in konkrete Einzelmaßnahmen der Unternehmensteilbereiche besteht,<sup>24</sup> durch das Kriterium der Effizienz dominiert. Es ist in diesem Zusammenhang von Bedeutung, daß sich Versäumnisse bei den strategischen Entscheidungen nicht bzw. nur sehr schwer durch entsprechende Anstrengungen auf der operativen Ebene kompensieren lassen.<sup>25</sup>

Die Unterschiede zwischen strategischen und operativen Entscheidungen verdeutlicht Tabelle 1.

Vor dem Hintergrund einer dynamischer und komplexer werdenden Umwelt einerseits und der infolge stagnierender oder schrumpfender Märkte steigenden Wettbewerbsintensität andererseits, gewinnt die Einführung eines strategisches Managements zunehmend an Bedeutung. Dabei wird in der Regel ein positiver Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg vermutet,<sup>26</sup> der nicht zuletzt auf den im folgenden dargestellten Aufgaben des strategischen Managements basieren dürfte.<sup>27</sup>

- Erfolgssicherung

Strategisches Management soll durch die Identifikation, Entwicklung und Bewahrung von Erfolgspotentialen<sup>28</sup> in erster Linie die Überlebensfähigkeit des Unternehmens sicherstellen.

---

<sup>23</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg, Management, S. 149 f.; Wild, Grundlagen, S. 166 ff.

<sup>24</sup> Vgl. Szyperski/Winand, Grundbegriffe, S. 78; Koch, Unternehmensplanung, S. 167.

<sup>25</sup> Vgl. Gälweiler, Divisionalisierung, S. 60; Gälweiler, Unternehmensplanung, S. 149.

<sup>26</sup> Siehe hierzu die Zusammenfassung entsprechender empirischer Untersuchungsergebnisse bei Hofer/Schendel, Strategy, S. 7 ff. und Kreilkamp, Management, S. 28 ff.

<sup>27</sup> Vgl. Wild, Grundlagen, S. 15 ff.; Gälweiler, Unternehmensplanung, S. 149; Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 80; vgl. auch Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 12 f.

<sup>28</sup> Unter Erfolgspotential ist die „in einer Unternehmung durch den Aufbau von wichtigen und dominierenden Fähigkeiten bewußt geschaffene Voraussetzung, die es dieser Unternehmung erlaubt, im Vergleich zur Konkurrenz langfristig überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen,“ zu verstehen. Pümpin, Erfolgspositionen, S. 34.

- Risikoidentifikation und -reduktion

Strategisches Management soll Risiken aufdecken und bewerten und daraus geeignete Maßnahmen zur Risikoreduktion ableiten.

<b>Merkmalsbereiche bzw. Merkmale</b>	<b>Strategische Entscheidungen</b>	<b>Operative Entscheidungen</b>
<i>Entscheidungsträger</i> Hierarchische Ebene Delegierbarkeit	obere Führungsebene gering	mittlere bis untere Ebene stark
<i>Entscheidungsobjekt</i> Geltungsbereich Wiederholungshäufigkeit Gültigkeit Fristigkeit Revidierbarkeit	Unternehmen als Ganzes gering generell eher langfristig gering, mit hohen Kosten verbunden	Teile des Unternehmens repetitiv fallweise eher kurzfristig mittel, mit eher geringen Kosten verbunden
<i>Entscheidungsstruktur</i> Komplexitätsgrad Sicherheit Strukturierungsgrad Detaillierungsgrad	hoch Unsicherheit schlecht strukturiert gering, global	niedrig Risiko eher wohl strukturiert hoch, spezialisiert
<i>Entscheidungsprozeß</i> Programmierbarkeit Input an individuellen Wertprämissen Denkart Art des Entscheidungsverhaltens	nein hoch ganzheitlich, intuitiv innovativ, kreativ	teilweise gering stark analytisch routinisiert
<i>Entscheidungsanregung</i>	Chancencharakter, feed forward control	Störungscharakter, feed backward control

*Tabelle 1: Tendenzaussagen zu den Merkmalen strategischer und operativer Entscheidungen<sup>29</sup>*

- Chancenidentifikation

Strategisches Management soll dazu beitragen, aus einer systematischen Analyse der Umwelt und des Unternehmens Chancenpotentiale aufzuzeigen.

- Komplexitätsreduktion

Strategisches Management soll komplexe Entscheidungsprobleme handhabbar machen, die aus der wachsenden Umweltdynamik und -komplexität ei-

<sup>29</sup> Lange, Unternehmensplanung, S. 7.

nerseits sowie der zunehmenden Innenkomplexität andererseits resultieren, um auf diese Weise die Orientierung des Unternehmens zu erleichtern.

- **Flexibilitätserhöhung**

Strategisches Management soll durch die systematische Analyse der strategischen Handlungsmöglichkeiten die Voraussetzung für zukünftiges Handeln schaffen und dabei zugleich Entwicklungs- und Handlungsspielräume erhalten.

- **Schaffung von Synergieeffekten**

Strategisches Management soll durch die Integration von sachlich und zeitlich interdependenten Einzelentscheidungen zu einem ganzheitlichen Programm Synergien freisetzen, die zur besseren Zielerreichung beitragen.

Abbildung 2 stellt einen Strukturierungsvorschlag für den Prozeß des strategischen Managements von Projektentwicklungsunternehmen dar.<sup>30</sup> Dabei gilt es zu berücksichtigen, daß dieser Prozeß als iterativer Prozeß aufzufassen ist, der lediglich eine idealtypische Abfolge der einzelnen Managementphasen verkörpert, die in der Praxis jedoch durch Parallelverläufe sowie Vor- und Rückkopplungsbeziehungen gekennzeichnet sind.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> In der betriebswirtschaftlichen Planungsliteratur findet sich eine Vielzahl von Prozeßmodellen, die sich, wenngleich jeweils andere Schwerpunkte setzend, in ihrer Grundstruktur stark ähneln. Siehe u.a. Hofer/Schendel, *Strategy*, S. 46 ff., Hinterhuber, *Denken*, S. 39 ff.; Schreyögg, *Unternehmensstrategie*, S. 84 f.; Hahn, *Unternehmensführung*, S. 29 ff. Zur inhaltlichen Ausgestaltung des hier vorgeschlagenen Prozeßmodells siehe die entsprechenden Ausführungen in Kapitel 4.

<sup>31</sup> Vgl. Riekhof, *Strategieentwicklung*, S. 9 f.; Kreilkamp, *Management*, S. 62; Wild, *Grundlagen*, S. 33 f.



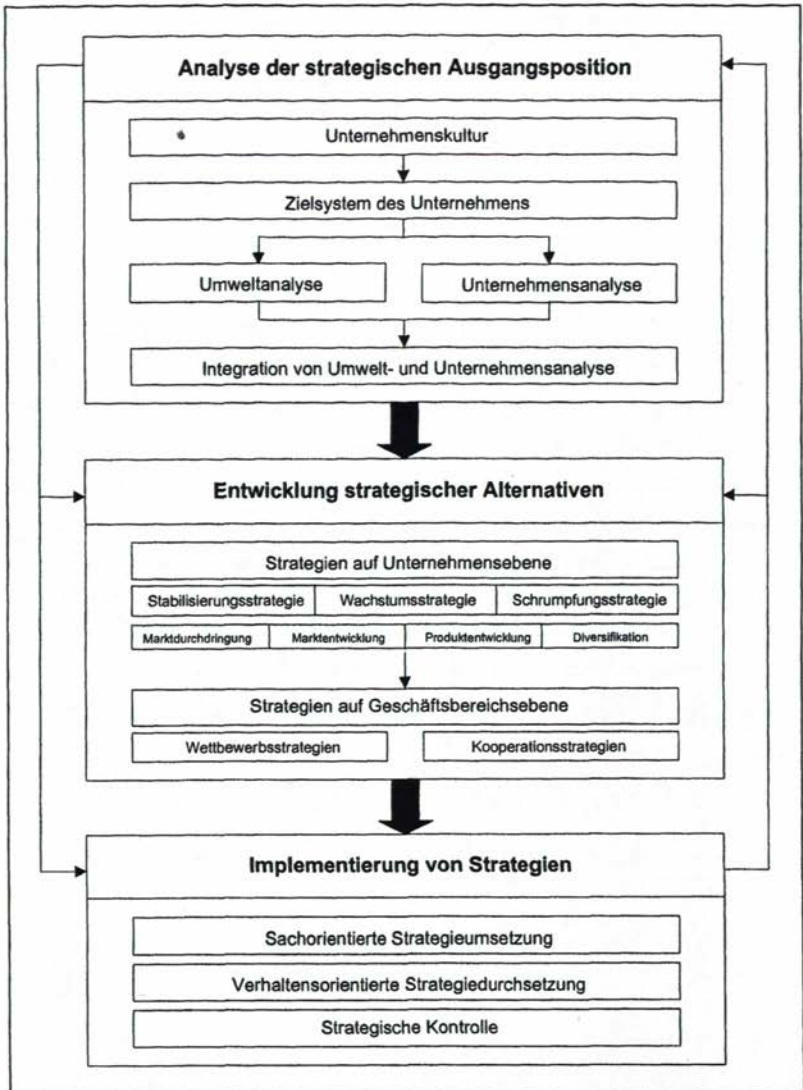


Abbildung 2: Der Prozeß des strategischen Managements

Der Prozeß des strategischen Managements beginnt mit der Analyse der strategischen Ausgangsposition des Unternehmens. Unter Zugrundelegung einer synoptischen Sichtweise<sup>32</sup> geht es dabei, unter Berücksichtigung der in der Unternehmenskultur zum Ausdruck kommenden Wertvorstellungen und Normen, zunächst um die Formulierung der Unternehmensziele.<sup>33</sup> Hieran schließt sich eine systematische Analyse der externen Chancen und Risiken der Unternehmensumwelt sowie der internen Stärken und Schwächen des Unternehmens an.<sup>34</sup>

Kernbestandteil des strategischen Managementprozesses ist die Entwicklung geeigneter Strategien, die darauf ausgerichtet sind, die Chancen und Risiken aus der Unternehmensumwelt durch den gezielten Einsatz der Unternehmensstärken zu bewältigen und dadurch die gesetzten Ziele zu erfüllen.<sup>35</sup> Strategien bezeichnen generell Maßnahmen zur Sicherung des langfristigen Erfolges von Unternehmen.<sup>36</sup> In der Regel wird zwischen Strategien auf Unternehmensebene und auf Geschäftsbereichsebene unterschieden.<sup>37</sup>

Unternehmensstrategien bestimmen die generelle Stoßrichtung des Unternehmens. Dabei geht es zunächst um die Frage, welche Produkt- bzw. Dienstlei-

---

<sup>32</sup> Der synoptische Ansatz geht von einer ganzheitlichen, für wünschenswert gehaltenen Zielformulierung aus und leitet daraus geeignete Strategien ab. Im Gegensatz dazu wird beim, auch als „muddling through“ bezeichneten, inkrementalen Ansatz von den bisher verfolgten Strategien ausgegangen und dann hinterfragt, ob diese vor dem Hintergrund der durchgeführten Umwelt- und Unternehmensanalysen einer Modifizierung bedürfen. Ziele spielen bei diesem Ansatz keine explizite Rolle. Vgl. Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 119; Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 136 f.

<sup>33</sup> Vgl. Wild, Grundlagen, S. 37; Bea, Management, S. 49 f.; Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 84. Mitunter wird auch die Auffassung vertreten, der Zielbildungsprozeß müsse der Analysephase nachgestellt sein. Vgl. Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 57; Aaker, Management, S. 35; Hahn, Unternehmensführung, S. 35.

<sup>34</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg, Management, S. 151 ff.; Hinterhuber, Denken, S. 145.

<sup>35</sup> Vgl. Kreikebaum/Grimm, Analyse, S. 6; Bea, Management, S. 152.

<sup>36</sup> Vgl. Bea, Management, S. 46. Zur etymologischen Ableitung des Strategiebegriffes siehe Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 24 f.

<sup>37</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg, Management, S. 150 f.; Hinterhuber, Denken, S. 23. Mitunter werden darüber hinaus als dritte Ebene sogenannte Funktionalstrategien unterschieden. Diese beziehen sich auf die einzelnen Funktionsbereiche eines Unternehmens und kommen beispielsweise in Beschaffungs-, Produktions-, Absatz-, Personal- und Finanzstrategien zum Ausdruck. Funktionalstrategien verfügen jedoch über keine strategische Autonomie, sie sind vielmehr den funktionsübergreifenden Unternehmens- und Geschäftsbereichsstrategien un-

stungsbereiche das Unternehmen ausbauen und welche es lediglich erhalten oder sogar abbauen soll.<sup>38</sup> In diesem Zusammenhang ist auch der Frage nachzugehen, auf welchen Märkten die Produkte bzw. Dienstleistungen angeboten werden sollen. Im Mittelpunkt der Strategieentwicklung auf Unternehmensebene stehen deshalb Produkt-Markt-Strategien. Nach Ansoff handelt es sich dabei um die Strategien der Marktdurchdringung, Marktentwicklung, Produktentwicklung und Diversifikation.<sup>39</sup>

Geschäftsbereichsstrategien legen demgegenüber fest, auf welche Weise das Unternehmen in einem bestimmten Geschäftsbereich, unter Berücksichtigung der dort gegebenen Marktbedingungen, Wettbewerbsvorteile aufbauen soll.<sup>40</sup> Insofern wird hier auch von Wettbewerbsstrategien gesprochen. Porter versteht hierunter die Strategien der Kostenführerschaft, Differenzierung und Konzentration auf Schwerpunkte, wobei der Wettbewerbsvorteil letztlich entweder auf einer überlegenen Kostenposition oder auf einer überlegenen Differenzierung der Unternehmensleistungen basiert.<sup>41</sup> Darüber hinaus ist zu entscheiden, ob sich vor dem Hintergrund der gegebenen Ressourcenausstattung des Unternehmens die Wettbewerbsvorteile eigenständig im Zuge einer Internalisierungsstrategie aufbauen lassen, oder ob hierzu Akquisitions- bzw. Kooperationsstrategien erforderlich sind.<sup>42</sup>

Der Prozeß des strategischen Managements endet mit der Strategieimplementierung. Sie beinhaltet den Prozeß der sachorientierten Umsetzung (Spezifizierung) sowie der verhaltensorientierten Durchsetzung (Akzeptanzförderung) der gewählten Strategien<sup>43</sup> und wird durch die strategische Kontrolle abgeschlossen.

---

tergeordnet, weshalb sie besser in den Bereich der Strategieimplementierung eingeordnet werden sollten. Vgl. Steinmann/Schreyögg, Management, S. 151.

<sup>38</sup> Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 227.

<sup>39</sup> Vgl. Ansoff, Strategies, S. 114. Siehe hierzu auch Abschnitt 4.3.1.1.

<sup>40</sup> Vgl. Hahn, Konzepte, S. 152 f.; Steinmann/Schreyögg, Management, S. 151.

<sup>41</sup> Vgl. Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 62 ff. Siehe hierzu auch Abschnitt 4.3.2.2.

<sup>42</sup> Siehe hierzu auch Abschnitt 4.3.2.3.

<sup>43</sup> Vgl. Kolks, Strategieimplementierung S. 78 f.; Scholz, Management, S. 202 ff.

Eine ausführliche Darstellung der einzelnen Phasen des strategischen Managementprozesses erfolgt in Kapitel 4.

### 2.1.2 Entwicklungstendenzen im strategischen Management

Während der 80er Jahre orientierte sich insbesondere die anglo-amerikanische Managementforschung an dem der Industrieökonomik<sup>44</sup> entlehnten Structure-conduct-performance-Paradigma, demzufolge sich das Marktergebnis aus dem Marktverhalten von Unternehmen ableiten läßt, das wiederum durch die Marktstruktur bestimmt wird.

Von großem Einfluß sowohl auf die Wissenschaft als auch die Unternehmenspraxis war in diesem Zusammenhang der Ansatz von Porter<sup>45</sup>, der die Branchenstruktur in den Mittelpunkt seiner Betrachtung rückt. Für ihn bestimmt sich der Unternehmenserfolg letztlich als Funktion zweier, sich gegenseitig beeinflussender Faktoren: einerseits der Branchenattraktivität und andererseits der relativen Wettbewerbsposition des Unternehmens in dieser Branche.<sup>46</sup> Demzufolge besteht die zentrale Aufgabe strategischen Managements darin, das Unternehmen durch die Wahl geeigneter Wettbewerbsstrategien optimal in der Branche zu positionieren und diese dadurch, zumindest teilweise, aktiv zu Gunsten des Unternehmens zu gestalten - im dem Sinne, daß die Branche an Anziehungskraft für potentielle Konkurrenten verliert.<sup>47</sup> Entgegen dem klassischen Konzept der Industrieökonomik, welches das Verhalten von Unternehmen ausschließlich durch die Branchenstruktur determiniert sieht, hebt Porter

---

<sup>44</sup> Im Mittelpunkt der Industrieökonomik steht die Frage, welche Determinanten des Wettbewerbs für die Rentabilität einer Branche ausschlaggebend sind. Die Untersuchungen verfolgen dabei das Ziel, die unterschiedlichen Gewinnraten in verschiedenen Industriebranchen zu erklären. Siehe Bain, Barriers; Caves, Organization, S. 135 ff.; Mauthe et al., Exploration, S. 199 ff.; Berg, Wettbewerbspolitik, S. 240 ff.; Scherer, Market.

<sup>45</sup> Siehe Porter, Wettbewerbsstrategie.

<sup>46</sup> Vgl. Porter, Strategy, S. 99 f.

<sup>47</sup> Vgl. Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 57 ff.; Porter, Strategy, S. 100; Porter, Wettbewerbsvorteile, S. 20, 22.

somit ausdrücklich hervor, daß Unternehmen auf der Basis entsprechender Wettbewerbsstrategien durchaus einen Gestaltungsspielraum besitzen.<sup>48</sup>

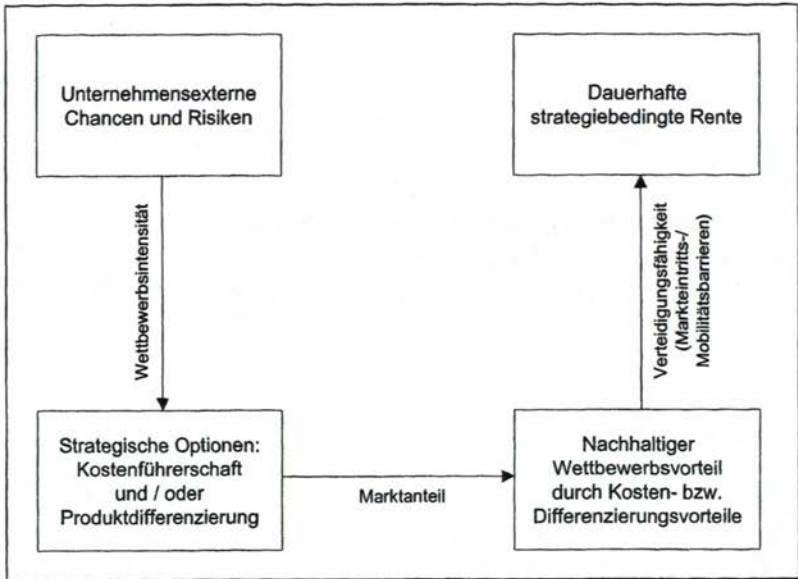


Abbildung 3: Begründung für Wettbewerbsvorteile aus Marktperspektive<sup>49</sup>

Dennoch ist das - auch als „Market-based View“<sup>50</sup> oder „Outside-in-Perspektive“<sup>51</sup> (siehe Abbildung 3) bezeichnete - Grundkonzept des Porterschen Ansatzes in jüngerer Zeit zunehmend in Kritik geraten, weil eine einseitige Fokussierung unternehmensexterner Faktoren unterstellt wird.<sup>52</sup> Vor dem Hintergrund, daß die praktische Erfahrung zahlreiche Beispiele von Unternehmen kennt, die auch unter den Bedingungen einer schwierigen Branchenstruktur erfolgreich

<sup>48</sup> Vgl. Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 64. Jedoch hatten auch Vertreter der Industrial Organization Forschung selbst bereits frühzeitig die zu enge Sichtweise des klassischen Konzeptes bemängelt und durch die Einbeziehung der umgekehrten Kausalität, derzufolge das Marktverhalten auch die Marktstruktur beeinflussen kann, erweitert. Siehe u.a. Scherer, Market, S. 5 ff.; Vernon, Structure, S. 39.

<sup>49</sup> In Anlehnung an Gaitanides/Sjurs, Prozeßmanagement, S. 63.

<sup>50</sup> Rühl, View, S. 32 ff.

<sup>51</sup> Gaitanides, Planung, Sp. 1330 ff.

operieren, wird die Dominanz umweltorientierter Faktoren zur Erklärung unternehmerischen Erfolges bezweifelt.<sup>53</sup>

Die Forschung im Bereich des strategischen Managements rückt deshalb, speziell im anglo-amerikanischen Raum, eine neue Denkweise in den Mittelpunkt, den sogenannten Ressourcenansatz - auch als „Resource-based View“<sup>54</sup> oder „Inside-out-Perspektive“<sup>55</sup> bezeichnet -, der unternehmerischen Erfolg auf die Unterschiedlichkeit von Unternehmen zurückführt.<sup>56</sup> Auf diese Weise glauben die Vertreter des Resource-based View die Lücken des Market-based View - der teilweise bewußt als Gegenposition aufgefaßt wird -<sup>57</sup> schließen zu können.

## 2.1.3 Ressourcenorientierte Unternehmensführung

### 2.1.3.1 Argumentationslogik

Der Ressourcenansatz geht von der Annahme aus, daß Unternehmen überdurchschnittliche Gewinne nur dann erzielen können, wenn sie gegenüber der Konkurrenz über dauerhafte Wettbewerbsvorteile verfügen. Die Existenz solcher Wettbewerbsvorteile wird jedoch nicht auf die optimale Positionierung eines Unternehmens zurückgeführt, sondern auf dessen einzigartige Ausstattung

<sup>52</sup> Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 59; Rasche/Wolfrum, Unternehmensführung, S. 502; Bamberger/Wrona, Ressourcenansatz, S. 130; Grant, Theory, S. 114. Vgl. auch Abschnitt 2.1.3.5.

<sup>53</sup> Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 59; Handlbauer, Cognition, S. 64.

<sup>54</sup> Siehe u.a. Wernerfelt, View; Prahalad/Hamel, Kernkompetenzen; Chatterjee/Wernerfelt, Resources; Grant, Theory; Barney, Advantage; Collis, Analysis; Hall, Resources; Mahoney/Pandian, Management; Peteraf, Cornerstones; Rasche/Wolfrum, Unternehmensführung; Knyphausen, Firms; Chi, Resources; Rühli, View; Wernerfelt, Firm; Bamberger/Wrona, Ressourcenansatz; Mehra, Performance.

<sup>55</sup> Gaitanides, Planung, Sp. 1330 ff.

<sup>56</sup> Wenngleich der Ressourcenansatz in akzentuierter Weise erst in den letzten Jahren formuliert wurde, hat er dennoch einen längeren historischen Ursprung. So schrieb Penrose, in ihrer von der Forschung zur strategischen Unternehmensführung häufig übersehenen Monographie, bereits 1959, „[that] a firm is more than an administrative unit; it is also a collection of productive resources [...] When we regard the function of the private business firm from this point of view, the size of the firm is best gauged by some measure of the productive resources it employs [...] The fact that most resources can provide a variety of different services is of great importance for the productive opportunity of a firm.“ Penrose, Theory, S. 25, 75.

<sup>57</sup> Vgl. Peteraf, Cornerstones, S. 186; Prahalad/Hamel, Kernkompetenzen, S. 74.



mit Ressourcen, die mit der unternehmensspezifischen historischen Entwicklung begründet wird.<sup>58</sup> Damit unterscheidet sich die Resource-based View - wie Abbildung 4 zu entnehmen ist - im Hinblick auf die Erfolgsstifter fundamental von der Market-based View, nicht hingegen hinsichtlich der angestrebten Erfolgsdimension.<sup>59</sup>

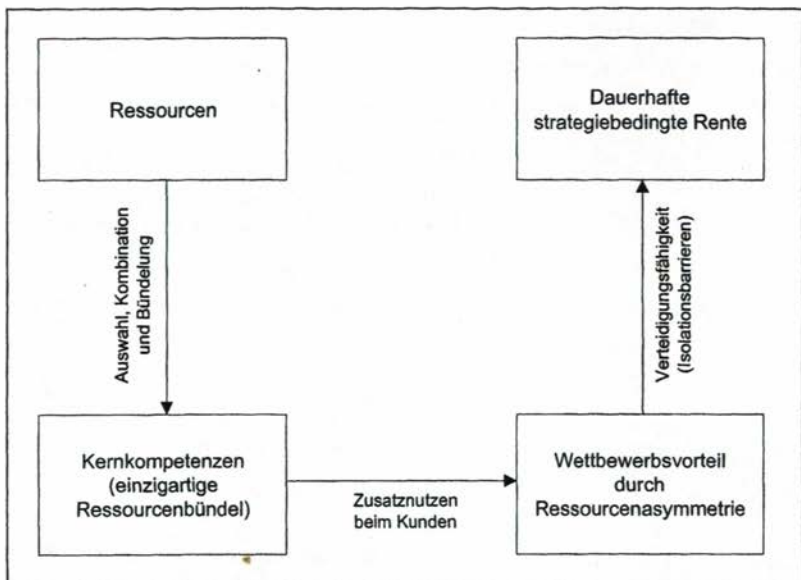


Abbildung 4: Begründung für Wettbewerbsvorteile aus Ressourcenperspektive<sup>60</sup>

### 2.1.3.2 Begriff und Arten von Ressourcen

Eine einheitliche Verwendung und Klassifizierung des Ressourcenbegriffes hat sich bei den Vertretern der Resource-based View bisher nicht herausgebildet.

<sup>58</sup> Knyphausen setzt sich eingehend mit der Frage auseinander, ob die Einzigartigkeit von Unternehmen nicht auch schon in der Industrial Organization Forschung berücksichtigt wird und bestätigt dieses zumindest für die neueren Ansätze. Vgl. ausführlich Knyphausen, Firms, S. 781 ff.

<sup>59</sup> Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 59.

<sup>60</sup> In Anlehnung an Gaitanides/Sjurts, Prozeßmanagement, S. 64.

Während einzelne Autoren ausschließlich den Terminus Ressourcen (resources) verwenden,<sup>61</sup> sprechen andere von Kompetenzen bzw. Kernkompetenzen (competencies/core competencies), Fähigkeiten (capabilities), Fertigkeiten (skills) oder Vermögenswerten (assets) und differenzieren teilweise auch zwischen diesen Begriffen.<sup>62</sup>

Der Notwendigkeit einer entsprechenden Differenzierung der keinesfalls synonym zu verstehenden Begriffe schließt sich der Verfasser an, weshalb im folgenden zunächst zwischen tangiblen und intangiblen Ressourcen unterschieden wird. Erstgenannte, die auch als materielle bzw. physische Ressourcen bezeichnet werden, umfassen solche Vermögenswerte des Unternehmens, die über den Markt beschafft und vermarktet werden können. Hierzu zählen insbesondere Grundstücke, Produktionsanlagen, die technische Ausrüstung und die Kapitalausstattung.<sup>63</sup> Für den Aufbau dauerhafter Wettbewerbsvorteile spielen die tangiblen Ressourcen jedoch eine untergeordnete Rolle, da sie sich von Unternehmen nur schwer schützen lassen.

Der Ressourcenansatz hebt aus diesem Grund die Bedeutung der tief im Unternehmen verwurzelten - und in ihrer Verwertung an dieses gebundenen - intangiblen Ressourcen hervor.<sup>64</sup> Wegen ihres unternehmensspezifischen Charakters können diese Ressourcen nur schwer am Markt beschafft und vermarktet werden. Damit entziehen sich die intangiblen Ressourcen letztlich weitgehend auch der Imitation durch Konkurrenten, weshalb sie sich besonders gut zur Generierung dauerhafter Wettbewerbsvorteile eignen.<sup>65</sup> Die intangiblen Ressourcen umfassen sowohl immaterielle Vermögenswerte als auch Fähigkeiten bzw. Fertigkeiten; letztgenannte Begriffe werden hier synonym verwen-

---

<sup>61</sup> Vgl. u.a. Wernerfelt, View, S. 171 ff.; Peteraf, Cornerstones, S. 179 ff.; Barney, Advantage, S. 99 ff.

<sup>62</sup> Vgl. u.a. Prahalad/Hamel, Kernkompetenzen, S. 66 ff.; Hall, Resources, S. 135 ff.; Collis, Analysis, S. 49 ff.; Stalk/Evans/Shulman, Capabilities, S. 57 ff.

<sup>63</sup> Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 60; Penrose, Theory, S. 24; Grant, Theory, S. 119.

<sup>64</sup> Vgl. Leonard-Barton, Capabilities, S. 113.

<sup>65</sup> Vgl. Rasche/Wolfrum, Unternehmensführung, S. 502; Hall, Resources, S. 136 ff.; Macharzina, Unternehmensführung, S. 60.



det. Zu den immateriellen Vermögenswerten gehören insbesondere Eigentumsrechte (Patente, Warenzeichen, Urheberrechte), Lizenzen, Geschäftsgeheimnisse und Verträge. In gewisser Weise können auch die Reputation eines Unternehmens sowie seine internen und externen informationellen und sozialen Netzwerke zu dieser Ressourcenkategorie hinzugerechnet werden. Intangible Ressourcen, die Fähigkeiten darstellen, sind vor allem das Know-how der Mitarbeiter - gegebenenfalls kann auch das Know-how der mit dem Unternehmen verbundenen Lieferanten und Absatzmittler einbezogen werden - und die Unternehmenskultur. Dabei werden unter der Unternehmenskultur speziell Aspekte wie das Qualitäts- und Kostenbewußtsein, die Kundenorientierung und die Lernfähigkeit der Mitarbeiter und der Organisation subsumiert.<sup>66</sup>

Die unterschiedliche Natur intangibler Ressourcen wird in der folgenden Systematisierung von Hall sehr anschaulich dargestellt:

		Unterscheidungskriterium			
		funktional	kulturell	positionell	rechtlich
personenabhängig	Know-how der Mitarbeiter, Lieferanten und Absatzmittler		Qualitäts-, Kostenbewußtsein, Kundenorientierung, Lernfähigkeit etc.		
				Unternehmensimage, informelle u. soziale Netzwerke	
personenunabhängig			selbsterstellte Datenbanken		Eigentumsrechte (Patente, Warenzeichen, Urheberrechte), Lizenzen, Geschäftsgeheimnisse, Verträge
					Fähigkeiten
					Vermögenswerte

Abbildung 5: Systematisierung intangibler Ressourcen<sup>67</sup>

<sup>66</sup> Vgl. Hall, Resources, S. 136 ff. Siehe auch die Ausführungen in Abschnitt 4.2.1.

<sup>67</sup> In Anlehnung an Hall, Resources, S. 140.

In einer empirischen Untersuchung kommt er zu dem Ergebnis, daß der Unternehmenserfolg vor allem vom Unternehmensimage, dem Produktimage und dem Mitarbeiter Know-how abhängt; drei Ressourcen, die sich zudem durch die längste Reproduktionsdauer auszeichnen und auch deshalb zur Sicherung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile besonders gut geeignet sind. Zusammen mit der Unternehmenskultur sowie den informellen und sozialen Netzwerken rangieren diese intangiblen Ressourcen sämtlich vor den unternehmensspezifischen tangiblen Ressourcen.<sup>68</sup>

In der Regel begründen einzelne Ressourcen für sich genommen jedoch noch keine Kernkompetenz. Diese wird normalerweise erst durch die Kombination und Koordination verschiedener tangibler und intangibler Ressourcen erreicht.<sup>69</sup> Eine solche Bündelung von Ressourcen zu Kernkompetenzen ist Ergebnis kontinuierlicher Lernprozesse im Unternehmen. Durch ständige Wiederholung werden die Kernkompetenzen im Laufe der Zeit perfektioniert und versetzen das Unternehmen damit in die Lage, integrierte Geschäftsprozesse besser auszuführen als die Konkurrenz.<sup>70</sup> Vor diesem Hintergrund kann folgende Beziehung aufgestellt werden: Während Ressourcen die Quelle für Kernkompetenzen darstellen, sind Kernkompetenzen wiederum die Quelle für dauerhafte Wettbewerbsvorteile.

### 2.1.3.3 Voraussetzungen für dauerhafte Wettbewerbsvorteile

Wie oben dargestellt resultieren die Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens aus dem Vorhandensein von Kernkompetenzen, die ihrerseits auf den tangiblen und vor allem intangiblen Ressourcen basieren. Strategische Wettbe-

---

<sup>68</sup> Vgl. Hall, Resources, S. 141.

<sup>69</sup> Vgl. Prahalad/Hamel, Kernkompetenzen, S. 69; Grant, Theory, S. 118 f.; Friedrich/Hinterhuber, Kernkompetenzen, S. 37; Collis, Analysis, S. 58. Es ist allerdings denkbar, daß insbesondere intangible Ressourcen, beispielsweise das herausragende Marketing Know-how der Mitarbeiter, für sich genommen bereits Kernkompetenzen des Unternehmens darstellen können.

<sup>70</sup> Vgl. Friedrich/Hinterhuber, Kernkompetenzen, S. 37 f.; Hinterhuber, Unternehmensführung, S. 12; Grant, Theory, S. 122.

werbsvorteile führen jedoch nur dann zu dauerhaftem Unternehmenserfolg, wenn die zugrundeliegenden Ressourcen bzw. Kernkompetenzen nachhaltig verteidigungsfähig sind.<sup>71</sup> Die dafür erforderlichen Voraussetzungen werden im folgenden dargelegt.

### 2.1.3.3.1 Eingeschränkte Transferierbarkeit

Wettbewerbsvorteile von Unternehmen können nur dann nachhaltig gesichert werden, wenn die ihnen zugrundeliegenden Ressourcen und Kernkompetenzen nicht ohne weiteres auf Konkurrenzunternehmen übertragbar sind. Können die Ressourcen und Kernkompetenzen hingegen über marktliche Transaktionen erworben werden, so wird der Wettbewerbsvorteil nur von kurzer Dauer sein.<sup>72</sup>

Die Aufrechterhaltung von Wettbewerbsvorteilen ist also an die eingeschränkte Mobilität von Ressourcen geknüpft.<sup>73</sup> Vollkommen immobile Ressourcen lassen sich am Markt überhaupt nicht handeln. Hierzu zählen vor allem solche Ressourcen, die sich einer monetären Bewertung entziehen und für die auch keine Eigentumsrechte begründet werden können, wie dies beispielsweise beim Unternehmensimage, der Kundenloyalität oder den informellen Netzwerken der Fall ist.<sup>74</sup> Demgegenüber lassen sich begrenzt mobile Ressourcen zwar grundsätzlich handeln, sie haben jedoch für das einsetzende Unternehmen einen

---

<sup>71</sup> Bamberger/Wrona, Ressourcenansatz, S. 135; Rühl, View, S. 46. Peteraf (Cornerstones, S. 182) bemerkt in diesem Zusammenhang: „Regardless of the nature of rents, sustained competitive advantage requires that the condition of heterogeneity be preserved. If the heterogeneity is a short-lived phenomenon, the rents will likewise be fleeting. Since strategists are primarily concerned with rents over a long term, the condition of heterogeneity must be relatively durable to add value.“

<sup>72</sup> Vgl. Grant, Strategy, S. 126.

<sup>73</sup> Unter Umständen kann Nachhaltigkeit jedoch auch bei Wettbewerbsvorteilen gegeben sein, die ausschließlich auf mobilen Ressourcen beruhen. Dies ist immer dann der Fall, wenn die Wettbewerbsvorteile intransparent sind; wenn also mit anderen Worten Konkurrenzunternehmen aufgrund der Phänomene der „social complexity“ und der „causal ambiguity“, die im Zusammenhang mit der Imitierbarkeit von Ressourcen im folgenden noch diskutiert werden, nicht feststellen können, auf welchen distinktiven Ressourcen die Wettbewerbsvorteile basieren.

<sup>74</sup> Vgl. Bamberger/Wrona, Ressourcenansatz, S. 136 f.; Peteraf, Cornerstones, S. 183.

höheren Wert als für Konkurrenten. Diesem Phänomen liegt die Überlegung zugrunde, daß sich der Wert einer Ressource häufig erst aus dessen Zusammenwirken mit komplementären, unternehmensspezifischen Ressourcen bemißt, so daß der gesonderte Erwerb solcher Ressourcen durch Konkurrenzunternehmen dort keinen entsprechenden Mehrwert generiert.<sup>75</sup> Schließlich kann der Transfer begrenzt mobiler Ressourcen auch durch unverhältnismäßig hohe Transaktionskosten verhindert werden.<sup>76</sup>

Wenn die eingeschränkte Transferierbarkeit die Beschaffung von Ressourcen und Kernkompetenzen über den Markt weitgehend verhindert, bleibt Konkurrenzunternehmen nur der Versuch, die wettbewerbsrelevanten Ressourcen intern zu entwickeln.<sup>77</sup> Demzufolge besteht die zweite Bedingung für die Nachhaltigkeit von Wettbewerbsvorteilen in der eingeschränkten Imitierbarkeit von Ressourcen.

### 2.1.3.3.2 Eingeschränkte Imitierbarkeit

Das strategische Potential von Ressourcen ist um so größer, je wirksamer sich diese vor den Imitationsversuchen seitens der Konkurrenz schützen lassen.<sup>78</sup> Voraussetzung für einen solchen Schutz ist die Existenz sogenannter Isolationsmechanismen,<sup>79</sup> welche die Imitierbarkeit der wettbewerbsrelevanten Ressourcen einzuschränken vermögen. Der Schutz der besonders bedeutsamen intangiblen Ressourcen wird vor allem durch die Vergangenheitsentwicklung

---

<sup>75</sup> Vgl. Lippman/Rumelt, *Imitability*, S. 420; Peteraf, *Cornerstones*, S. 183 f.

<sup>76</sup> Vgl. Peteraf, *Cornerstones*, S. 184.

<sup>77</sup> Vgl. Grant, *Theory*, S. 127; Bamberger/Wrona, *Ressourcenansatz*, S. 138.

<sup>78</sup> Vgl. Rasche/Wolfrum, *Unternehmensführung*, S. 504.

<sup>79</sup> Vgl. Rumelt, *Firm*, S. 562 ff.; Rumelt versteht die Isolationsmechanismen als analog zu den Mobilitätsbarrieren von Caves und Porter (*Mobility*), die ihrerseits auf den Marktzutrittsbarrieren von Bain (*Barriers*) aufbauen. Der Unterschied besteht lediglich darin, daß sich Isolationsmechanismen auf die Unternehmensebene, Mobilitätsbarrieren auf die Ebene strategischer Gruppen und Marktzutrittsbarrieren auf die Industrieebene beziehen. Eine ausführliche Diskussion hierzu liefern Mahoney/Pandian, die auch eine Übersicht der entsprechenden Mechanismen bzw. Barrieren umfaßt. Vgl. Mahoney/Pandian, *Management*, S. 371 ff.

der Unternehmen, die Interdependenz von Ressourcen und die Intransparenz von Wettbewerbsvorteilen erreicht.

Eine bedeutende Einflußgröße der Imitierbarkeit von Ressourcen stellt die Vergangenheitsentwicklung („path dependence“) eines Unternehmens dar.<sup>80</sup> Die historischen Gegebenheiten eines Unternehmens sind stets einzigartig und können aus diesem Grund von der Konkurrenz nicht in gleicher Weise reproduziert werden.<sup>81</sup> Ein gutes Beispiel hierfür bildet ein im Laufe der Zeit sukzessiv aufgebautes Unternehmensimage, das auf einer Vielzahl spezifischer historischer Entscheidungen basiert. Die Imitation einer solchen intangiblen Ressource würde erfordern, daß das konkurrierende Unternehmen einen analogen, auch zeitlich adäquaten, Entwicklungsprozeß durchläuft.<sup>82</sup> Da dies in der Regel nicht darstellbar ist, versuchen Unternehmen mitunter, die gewünschten Ressourcen im Rahmen sogenannter Crash-Programme zu generieren. Es sei in diesem Zusammenhang jedoch darauf hingewiesen, daß ein solches Vorgehen stets mit zeitbedingten Ineffizienzen („time compression diseconomies“) behaftet ist.<sup>83</sup>

Auch die Interdependenz zwischen Ressourcen bzw. die Komplexität von Wettbewerbsvorteilen („social complexity“) erschwert deren Imitation durch die Konkurrenz.<sup>84</sup> So ist es zwar in der Regel möglich, solche Erfolgspotentiale zu imitieren, die auf einer spezifischen Ressource bzw. Kernkompetenz beruhen; problematisch aber wird eine Imitation in den Fällen, in denen erst durch die Interaktion geschickt kombinierter tangibler und intangibler Ressourcen ein komplexer Wettbewerbsvorteil entsteht.<sup>85</sup> In diesem Zusammenhang läßt sich

---

<sup>80</sup> Vgl. Barney, Advantage, S. 107 f.; Schendel, Introduction, S. 2.

<sup>81</sup> Vgl. Rasche/Wolfrum, Unternehmensführung, S. 504. In diesem Zusammenhang führen Rasche/Wolfrum allerdings auch an, daß die Vergangenheitsentwicklung von Unternehmen nicht nur die Imitierbarkeit seiner Ressourcen, sondern häufig auch die potentiell ergreifbaren strategischen Optionen einschränkt, so daß zwischen dem Schutz vor Imitation und der strategischen Flexibilität einer Ressource häufig ein Trade-off besteht.

<sup>82</sup> Vgl. Barney, Advantage, S. 107 f.; Nelson, Firms, S. 66 ff.; Pete.raf, Cornerstones, S. 183.

<sup>83</sup> Vgl. Dierickx/Cool, Asset, S. 1507.

<sup>84</sup> Vgl. Barney, Advantage, S. 110 f.; Dierickx/Cool, Asset; S. 1508.

<sup>85</sup> Vgl. Grant, Theory, S. 127, Knyphausen, Firms, S. 767 f.; Prahalad/Hamel, Kernkompetenzen, S. 71; Chi, Resources, S. 276.

beispielsweise die Unternehmenskultur anführen, die sich aus so vielen Facetten zusammensetzt, daß es Konkurrenten - auch aus den erwähnten historischen Gründen - unmöglich ist, diese in ihrer Gesamtheit zu kopieren. Es ist zwar nicht ausgeschlossen, daß sich einzelne Elemente imitieren lassen; diese aber werden in Verbindung mit der Ressourcenbasis des Konkurrenzunternehmens eine völlig andere, eigenständige Unternehmenskultur hervorbringen.

Schließlich wird die Imitierbarkeit von Ressourcen auch dadurch beschränkt, daß es mitunter sehr schwer ist, die kausalen Zusammenhänge zu erkennen, die sich hinter den Wettbewerbsvorteilen eines Unternehmens verbergen. Dieses auch als kausale Unklarheit bzw. kausale Ambiguität („causal ambiguity“) bezeichnete Phänomen beruht häufig auf der bereits angesprochenen komplexen Natur von Wettbewerbsvorteilen. Von Bedeutung ist in diesem Zusammenhang, daß die kausale Ambiguität sowohl das Unternehmen betrifft, das die Ressourcen anwendet, als auch das Konkurrenzunternehmen, das die Imitation dieser Ressourcen anstrebt. Würde das Unternehmen im gegenteiligen Fall nämlich vollständig verstehen, welche Ressourcen zusammenwirken und über die Kernkompetenzen zu Wettbewerbsvorteilen reifen, ließe sich dieses Verständnis von Konkurrenzunternehmen durch Abwerben der entsprechenden Wissensträger durchaus imitieren. Die Diffusion des Wissens würde damit schließlich zur Erosion des Wettbewerbsvorteils führen.<sup>98</sup>

#### **2.1.3.3.3 Eingeschränkte Substituierbarkeit**

Die eingeschränkte Substituierbarkeit von Ressourcen bildet eine weitere Voraussetzung für die Nachhaltigkeit der darauf basierenden Wettbewerbsvorteile. Im gegenteiligen Fall ist nämlich davon auszugehen, daß sich auch Konkurrenzunternehmen solche Wettbewerbsvorteile aneignen können, indem sie die zugrundeliegenden Ressourcen, die vielleicht sogar die Bedingungen der ein-

---

<sup>98</sup> Vgl. Chi, Resources, S. 273; Dierickx/Cool, Perspective, S. 13 f.; Barney, Advantage, S. 108 ff.

geschränkten Transferierbarkeit und Imitierbarkeit erfüllen, durch Substitute ersetzen.<sup>87</sup>

Die Substitution von Ressourcen kann grundsätzlich auf zwei Weisen erfolgen. Aufgrund der Einflußfaktoren der beschränkten Imitierbarkeit ist nicht davon auszugehen, daß ein Konkurrent die wettbewerbsrelevanten Ressourcen exakt kopieren kann. Somit besteht zunächst eine Möglichkeit in der Entwicklung von alternativen Ressourcen, die in bezug auf den Wettbewerbsvorteil eine ähnliche Wirkung haben. So kann beispielsweise das Management des Konkurrenzunternehmens mit einem alternativen Führungsstil im Ergebnis genauso erfolgreich sein.<sup>88</sup> Darüber hinaus kann die Substitution aber auch durch völlig andersartig konfigurierte Ressourcen erfolgen und auf diese Weise einen alternativen Weg zur Generierung eines Wettbewerbsvorteils begründen.<sup>89</sup> In diesem Zusammenhang führt Barney das Beispiel der Zukunftsorientierung eines Unternehmens an, die einerseits durch eine starke, visionäre Unternehmerpersönlichkeit geprägt sein kann, die alternativ aber auch durch Herausbildung eines Systems der strategischen Planung und Kontrolle im Unternehmen erreichbar ist. Trotz ihrer Unterschiedlichkeit lassen sich damit letztlich beide Ressourcen als Substitute auffassen.<sup>90</sup>

Zusammenfassend läßt sich also festhalten, daß sich dauerhafte Wettbewerbsvorteile nur halten lassen, wenn die zugrundeliegenden Ressourcen Beschränkungen hinsichtlich der Transferierbarkeit, der Imitierbarkeit und der Substituierbarkeit aufweisen. Diese Beschränkungen können gegebenenfalls verstärkt werden, wenn die wettbewerbsrelevanten Ressourcen darüber hinaus über eine geringe Abnutzbarkeit verfügen. In der Regel ist davon auszugehen, daß sich tangible Ressourcen im Laufe der Zeit stärker abnutzen als intangible, de-

---

<sup>87</sup> Vgl. Barney, Advantage, S. 111 f.; Bamberger/Wrona, Ressourcenansatz, S. 138 f.

<sup>88</sup> Vgl. Bamberger/Wrona, Ressourcenansatz, S. 139; Knyphausen, Firms, S. 776.

<sup>89</sup> Vgl. Rasche/Wolfrum, Unternehmensführung, S. 506; Barney, Advantage, S. 111.

<sup>90</sup> Vgl. Barney, Advantage, S. 111 f.



ren Wert durch den kontinuierlichen Gebrauch unter Umständen sogar steigen kann.<sup>91</sup>

#### 2.1.3.4 Konsequenzen für das strategische Management

Die bloße Existenz unternehmensspezifischer, nachhaltig verteidigungsfähiger Ressourcen und Kernkompetenzen ist eine notwendige, nicht jedoch hinreichende Voraussetzung für die Erzielung dauerhaften Unternehmenserfolges. Hierzu ist es vielmehr erforderlich, diese Potentiale in den jeweiligen Geschäftsfeldern entsprechend umzusetzen.<sup>92</sup> Die zentrale Aufgabe der Unternehmensführung besteht demzufolge in der Entwicklung adäquater Strategien auf Unternehmens- und Geschäftsbereichsebene.<sup>93</sup>

Ausgangspunkt ist eine systematische Bestandsaufnahme der vorhandenen Ressourcen und Kernkompetenzen, mit dem Ziel, deren strategischen Wert für das Unternehmen herauszuarbeiten.<sup>94</sup> Aus den Ausführungen zur Verteidigungsfähigkeit von Wettbewerbsvorteilen kann gefolgert werden, daß eine solche Bestandsaufnahme insbesondere bei den Kernkompetenzen aufgrund deren Komplexität und kausalen Unklarheiten mit Schwierigkeiten behaftet ist.<sup>95</sup>

Im Anschluß an die Identifizierung von wettbewerbsrelevanten Ressourcen und Kernkompetenzen gilt es, diese optimal im Unternehmen einzusetzen.<sup>96</sup> Gemäß dem Resources-conduct-performance-Paradigma fordert der Ressourcenansatz in diesem Zusammenhang eine klare Ausrichtung sämtlicher Unternehmensaktivitäten an den Kernkompetenzen. In diesem Sinne soll das Unterneh-

---

<sup>91</sup> Vgl. Prahalad/Hamel, Kernkompetenzen, S. 69.

<sup>92</sup> Vgl. Rasche/Wolfrum, Unternehmensführung, S. 511; Grant, Theory, S. 129.

<sup>93</sup> Da die Strategieentwicklung sowie die ihr zugrundeliegenden Analysen Kernbestandteil des vierten Kapitels sind, werden hier nur einige grundsätzliche Zusammenhänge aus Sicht des Ressourcenansatzes dargelegt.

<sup>94</sup> Vgl. Friedrich/Hinterhuber, Kernkompetenzen, S. 38; Reiß/Beck, Kernkompetenzen, S. 40. Siehe hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 4.2.4.

<sup>95</sup> Siehe die Ausführungen in Abschnitt 2.1.3.3.

<sup>96</sup> Vgl. Friedrich/Hinterhuber, Kernkompetenzen, S. 38; Reiß/Beck, Kernkompetenzen, S. 40.



men als Portfolio von Kernkompetenzen und nicht länger als Portfolio von Produkten respektive strategischen Geschäftseinheiten aufgefaßt werden.<sup>97</sup>

Zur Unterstützung dieser Forderungen werden verschiedene Argumente ins Feld geführt. So wird zunächst darauf hingewiesen, daß beim traditionellen Portfolio-Ansatz die autonom agierenden strategischen Geschäftseinheiten kaum Anreize erhalten, in die Entwicklung von Kernkompetenzen zu investieren und daß die vorhandenen Kernkompetenzen zwischen den einzelnen Geschäftseinheiten aufgrund von Bereichsegoismen zu wenig umgeschichtet werden.<sup>98</sup> Eine solche Fragmentierung der Ressourcen- und Wissensbasis hat zur Konsequenz, daß viele Unternehmen insgesamt nicht mehr sind, als die Summe ihrer Geschäftseinheiten. Bei steigender Orientierungslosigkeit hinsichtlich der wirklichen Unternehmensstärken besteht damit die Gefahr, langfristig Chancen im Wettbewerb einzubüßen.<sup>99</sup> Darüber hinaus wird argumentiert, daß eine Orientierung an den Normstrategien des klassischen Portfolio-Ansatz aus ressourcenorientierter Sicht zu strategisch falschen Entscheidungen führen kann, wenn beispielsweise als „Dogs“ bezeichnete Geschäftseinheiten abgegeben werden sollen, dabei aber verkannt wird, daß diese gegebenenfalls die gleichen Ressourcen und Kernkompetenzen nutzen, wie „Stars“ oder „Cash-cows“.<sup>100</sup>

Wenngleich die Kritik am traditionellen Portfolio-Ansatz grundsätzlich nicht von der Hand zu weisen ist, darf daraus dennoch nicht gefolgert werden, daß künftig auf die Betrachtung des Unternehmens aus Marktsicht zugunsten einer ausschließlich ressourcenorientierten Sichtweise zu verzichten ist. Vielmehr rückt ein gesamtunternehmensbezogenes strategisches Denken in den Mittelpunkt,

---

<sup>97</sup> Vgl. Prahalad/Hamel, Kernkompetenzen, S. 74; Stalk/Evans/Shulman, Capabilities, S. 62 f.

<sup>98</sup> Vgl. Prahalad/Hamel, Kernkompetenzen, S. 74 ff.

<sup>99</sup> Vgl. Friedrich/Hinterhuber, Kernkompetenzen, S. 39 f.

<sup>100</sup> Vgl. Berger/Kalthoff, Unternehmenserfolg, S. 170 ff.; Hinterhuber, Unternehmensführung, S. 194 f.

bei dem das Denken in strategischen Geschäftseinheiten und das Denken in Kernkompetenzen miteinander zu verbinden sind.<sup>101</sup>

Die gewünschte Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten an den Kernkompetenzen impliziert gleichzeitig die Forderung, im Rahmen eines dynamischen Ressourcenmanagements die gegebene Ressourcenausstattung nicht nur zu erhalten<sup>102</sup>, sondern kontinuierlich weiterzuentwickeln bzw. zu erneuern.<sup>103</sup> In diesem Zusammenhang ist vor allem zu ergründen, welche neuen Bedürfnisse nach Lösungen verlangen bzw. welche bestehenden Bedürfnisse besser bedient werden können und welche Ressourcen respektive Kompetenzen hierfür erforderlich sind.<sup>104</sup> Im Hinblick auf möglicherweise auftretende „Resource-gaps“ ist zu überprüfen, ob diese am sinnvollsten durch entsprechende Akquisitions- oder Kooperationsstrategien kompensiert werden sollen oder im Zuge interner, organisationaler Lernprozesse. „Die Frage nach Kernkompetenz mündet damit in die Frage nach 'organisationalem Lernen' und läuft letztlich darauf hinaus, die Lernfähigkeit und Lerngeschwindigkeit der Unternehmung zu erhöhen, und zwar in einer Rate, die über der der Konkurrenz liegt.“<sup>105</sup>

### 2.1.3.5 Beurteilung des Ressourcenansatzes

Im Rahmen des strategischen Managements leistet der Ressourcenansatz einen wichtigen Beitrag zur Erklärung und Gestaltung von Erfolgspotentialen,<sup>106</sup> indem die besondere Bedeutung der unternehmensinternen Potentiale im Sinne von Ressourcen und Kernkompetenzen herausgearbeitet wird. Beachtung

---

<sup>101</sup> Vgl. Friedrich/Hinterhuber, Kernkompetenzen, S. 40; Hinterhuber, Unternehmensführung, S. 13 ff. Siehe auch die Ausführungen in Abschnitt 2.1.3.5. Möglichkeiten zur Umsetzung dieses gesamtunternehmensbezogenen strategischen Denkens werden in Kapitel 4 am Beispiel von Projektentwicklungsunternehmen aufgezeigt.

<sup>102</sup> Siehe hierzu die Ausführungen zu den Schutzmechanismen für Ressourcen und Kernkompetenzen in Abschnitt 2.1.3.3.

<sup>103</sup> Vgl. Reiß/Beck, Kernkompetenzen, S. 40 f.; Friedrich/Hinterhuber, Kernkompetenzen, S. 38; Grant, Theory, S. 131.

<sup>104</sup> Vgl. Reiß/Beck, Kernkompetenzen, S. 40 f.; Friedrich/Hinterhuber, Kernkompetenzen, S. 38; Grant, Theory, S. 131.

<sup>105</sup> Friedrich/Hinterhuber, Kernkompetenzen, S. 39.

<sup>106</sup> Vgl. Bamberger/Wrona, Ressourcenansatz, S. 150.

verdient in diesem Zusammenhang vor allem die Betonung intangibler Ressourcen für den Aufbau und die Verteidigung der Wettbewerbsfähigkeit,<sup>107</sup> denen in den bisherigen Konzepten ein zu geringer Stellenwert beigemessen worden ist. Insofern kommt dem Ressourcenansatz der Verdienst zu, eine Akzentverschiebung und Perspektivenausweitung in der strategischen Unternehmensführung bewirkt zu haben.<sup>108</sup> Dies gilt ungeachtet der Problematik, daß die verschiedenen Veröffentlichungen zum Ressourcenansatz bisher nicht eliminierte terminologische und zum Teil sogar inhaltliche Redundanzen aufweisen und die Hinweise bezüglich der praktischen Umsetzung bisher noch unzureichend sind.<sup>109</sup>

Auch aus diesem Grund muß dem von einigen Vertretern explizit postulierten Paradigmawechsel von der sogenannten Market-based View (Industrieökonomik) zur Resource-based View eine klare Absage erteilt werden.<sup>110</sup> Vielmehr drängt sich die Vermutung auf, daß es sich bei den Ansätzen um zwei Seiten derselben Medaille handelt.<sup>111</sup> So greift die von Vertretern des Ressourcenansatzes teilweise bewußt simplifiziert vollzogene Auseinandersetzung mit anderen Forschungsrichtungen, vor allem der Industrieökonomik und dem darauf aufbauenden Ansatz von Porter, aus vielerlei Gründen zu kurz.<sup>112</sup> Einer der wesentlichen Kritikpunkte bezieht sich dabei auf die einseitige Fokussierung des strategischen Managements auf marktbezogene Faktoren. Wenngleich Porter zur Begründung von Wettbewerbsvorteilen mit der Branchenstruktur tatsächlich eine Umweltvariable in den Mittelpunkt stellt, kann von einer einseitigen Fokussierung allerdings insofern nicht gesprochen werden, als er insbesondere über das Konzept der Wertkette<sup>113</sup> auch unternehmensinterne Aspekte in seine Ana-

---

<sup>107</sup> Vgl. Rasche/Wolfrum, Unternehmensführung, S. 510 f.

<sup>108</sup> Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 61; Rühli, View, S. 52.

<sup>109</sup> Vgl. hierzu ausführlich Rasche/Wolfrum, Unternehmensführung, S. 511 ff. Siehe auch die Ausführungen in Abschnitt 2.1.3.2.

<sup>110</sup> Vgl. Porter, Strategy, S. 108; Knyphausen, Firms, S. 785 f.; Rasche/Wolfrum, Unternehmensführung, S. 513.

<sup>111</sup> Vgl. Wernerfelt, View, S. 171.

<sup>112</sup> Vgl. hierzu ausführlich u.a. Knyphausen, Firms, S. 781 ff.; Porter, Strategy, S. 107 ff.

<sup>113</sup> Vgl. Porter, Wettbewerbsvorteile, S. 59 ff.

lyse einbezieht.<sup>114</sup> So bemerkt denn auch Rühli sehr treffend: „Wenn man also der Market-based View eine mangelnde Ressourcenorientierung vorwirft, so müßte man der Resource-based View eine mangelnde Kunden- und Bedürfnisorientierung ankreiden.“<sup>115</sup>

Denn auch die ressourcenbasierte Unternehmensführung kommt nicht ohne eine Marktorientierung aus. Geht es nämlich um die Bestimmung des strategischen Potentials von Ressourcen und Kernkompetenzen, also um die Entscheidung, welche aus- bzw. aufzubauen sind und wo diese dann eingesetzt werden sollen, so bildet der Markt das Hauptkriterium. In diesem Sinne können nur solche Ressourcen und Kernkompetenzen als strategisch relevant aufgefaßt werden - und zwar völlig unabhängig davon wie unternehmensspezifisch, schwer transferierbar, imitierbar oder substituierbar diese sind -, die vom Markt, d.h. den Kunden, aufgrund eines wahrgenommenen Zusatznutzens wertgeschätzt werden.<sup>116</sup>

Zusammenfassend kann daher festgehalten werden, daß der Ressourcenansatz nicht als Alternative zu den Ansätzen der Industrieökonomik - insbesondere dem darauf aufbauenden Konzept von Porter - zu verstehen ist, sondern vielmehr beide Seiten der Grundintention des strategischen Managements entsprechend integrativ zusammengeführt werden sollten.<sup>117</sup>

---

<sup>114</sup> Porter greift zudem zentrale Aspekte des Ressourcenansatzes auf, indem er im Rahmen der Diskussion von Horizontalstrategien die Notwendigkeit materieller (z.B. gemeinsame Nutzung von Technologien) und immaterieller Verflechtungen (z.B. gemeinsame Nutzung von Management-Know-How) innerhalb der einzelnen Geschäftsbereiche des Unternehmens explizit aufgreift; vgl. Porter, Wettbewerbsvorteile, S. 403 ff.

<sup>115</sup> Rühli, View, S. 51.

<sup>116</sup> Vgl. Rühli, View, S. 50; Penrose, Theory, S. 79; Rasche/Wolfrum, Unternehmensführung, S. 503; Handlbauer, Cognition, S. 65 f.; Prahalad/Hamel, Kernkompetenzen, S. 71. Zur Unterstreichung dieser These macht Rühli darauf aufmerksam, daß Unternehmen im Rahmen des sogenannten „Happy Engineering“ häufig erstklassige technische Leistungen hervorbringen, die trotzdem nicht als Kernkompetenzen aufgefaßt werden könnten, da sie an den Bedürfnissen des Marktes vorbei entwickelt wurden.

<sup>117</sup> Vgl. Mahoney/Pandian, Management, S. 375; Porter, Strategy, S. 108; Knyphausen, Firms, S. 786; Bamberger/Wrona, Unternehmensführung, S. 150.

## 2.2 Die Projektentwicklung von Gewerbeimmobilien

### 2.2.1 Definition der Projektentwicklung

Über den Begriff und die Funktionen der Projektentwicklung existieren in der Immobilienwirtschaft bisher sehr unterschiedliche Auffassungen. Eine einheitliche Definition oder gar gesetzliche Regelung der Projektentwicklungstätigkeit liegt in Deutschland nicht vor.<sup>118</sup> Jedoch hat die folgende, auf die Produktionsfaktoren des Projektentwicklungsprozesses abstellende Definition von Diederichs im deutschsprachigen Raum Verbreitung erlangt und wird aus diesem Grund den nachfolgenden Ausführungen zugrundegelegt: „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>119</sup>

Die besondere Stärke dieser ganzheitlich-systematisierenden Definition liegt in der Verknüpfung der einzelwirtschaftlichen Wirkungsebene - deren Effizienzkriterium die Wettbewerbsfähigkeit der Immobilie und deren dauerhaft rentable Nutzung ist - mit der gesamtwirtschaftlichen Wirkungsebene - die den im Rahmen der Projektentwicklung zunehmend an Bedeutung gewinnenden öffentlichen Interessen Rechnung trägt.

---

<sup>118</sup> Vgl. Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 40.

<sup>119</sup> Diederichs, Grundlagen, S. 29. Dieser Definition entspricht auch Malizias (Framework, S. 643) Verständnis des Projektentwicklers: „Developers may be viewed as the risk-taking entrepreneurs who combine land, labour and capital to plan, manage and market facilities which they believe will provide services demanded by space users.“

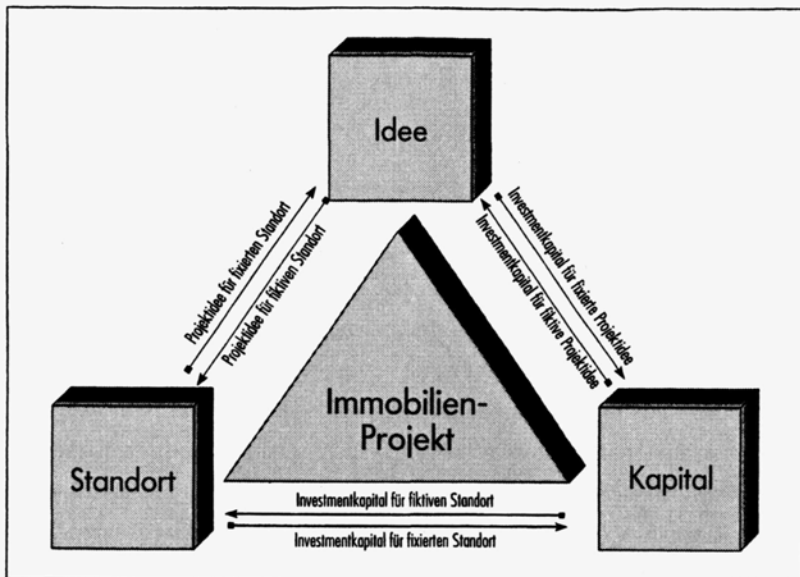


Abbildung 6: Die Ausgangsfaktoren der Projektentwicklung<sup>120</sup>

Abbildung 6 verdeutlicht, daß grundsätzlich drei Ausgangssituationen einer Projektentwicklung unterschieden werden können.<sup>121</sup> So kann zunächst ein bereits vorhandenes Grundstück, für das der Grundstückseigentümer eine höherwertige Nutzung anstrebt, den Ausgangspunkt einer Projektentwicklung markieren.<sup>122</sup> In der Immobilienpraxis kommt dieser Fall sehr häufig vor.<sup>123</sup> Hier seien beispielhaft solche Projektentwicklungen angeführt, die Non-Property-Companies im Zuge der gestiegenen Bedeutung des Corporate Real Estate Managements auf ihren nicht mehr betriebsnotwendigen Grundstücken verwirklicht haben.

Darüber hinaus kann der Ausgangspunkt einer Projektentwicklung auch in einer Projektidee bzw. einem konkreten Nutzerbedarf liegen, die der Projektentwick-

<sup>120</sup> Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 44.

<sup>121</sup> Vgl. auch Graaskamp, Fundamentals, S. 244; Canestaro, Feasibility, S. 1.2; Miles et al., Development, S. 152 f.; Diederichs, Projektentwicklung, S. 351.

<sup>122</sup> Vgl. Malizia, Framework, S. 641 f.; Goodchild, Development, S. 65.

<sup>123</sup> Vgl. Graaskamp, Fundamentals, S. 244; Wurzebach/Miles, Estate, S. 630.



ler an einem geeigneten Standort umsetzen soll.<sup>124</sup> Als typische Beispiele eines solchen Ablaufs gelten die Projektentwicklungen von Shopping-Centern, die nach der Wiedervereinigung „auf der grünen Wiese“ in Ostdeutschland umgesetzt worden sind. Dabei stand nicht die „Aufwertung der grünen Wiese“ im Vordergrund, sondern die Suche westdeutscher Einzelhandelsketten nach adäquaten Standorten - insbesondere vor dem Hintergrund, daß innerstädtische Grundstücke wegen der ungeklärten Eigentumsverhältnisse mit zu großen Risiken behaftet waren.

Schließlich können Projektentwicklungsprozesse auch durch nach geeigneter Verwendung suchendes Kapital, insbesondere von institutionellen Investoren, begründet werden.<sup>125</sup> Entsprechen in einer solchen Situation die am Markt befindlichen Immobilienobjekte nicht den hohen Anforderungen der Investoren, so kann das Kapital langfristig nur in neue Projektentwicklungen investiert werden. Ein solches Verhalten charakterisiert etwa die Offenen Immobilienfonds, bei denen in den letzten Jahren durch starke Mittelzuflüsse<sup>126</sup> ein erheblicher Anlagedruck zu verzeichnen war.<sup>127</sup>

## 2.2.2 Prozessuale Betrachtungsweise der Projektentwicklung

Die Projektentwicklung von Immobilien ist eine äußerst kreative, dynamische und komplexe Aufgabe,<sup>128</sup> für die unterschiedliche Modellansätze Erklärungsversuche liefern. Als besonders geeignet gelten in diesem Zusammenhang Phasenmodelle, die ihren Ursprung in der Darstellung industrieller Produk-

---

<sup>124</sup> Vgl. Malizia, Framework, S. 641 f.; Wurtzebach/Miles, Estate, S. 630 f.

<sup>125</sup> Vgl. Wurtzebach/Miles, Estate, S. 631.

<sup>126</sup> So verzeichneten die offenen Immobilienfonds, deren Vermögen sich mit 79 Mrd. DM Ende 1997 binnen fünf Jahren verdreifacht hat, im Jahr 1997 ein Mittelaufkommen von 6,4 Mrd. DM, nach 13,9 Mrd. DM 1996 und 6,8 Mrd. 1995. Vgl. Zeyer, Immobilienfonds, S. 28; o.V., Jahresstatistik, S. 35; o.V., Investmentbranche, S. 21; Unterreiner, Ausland, S. V1; Jensen, Immobilienkrise, S. 154.

<sup>127</sup> Vgl. Jensen, Immobilienkrise, S. 154.

<sup>128</sup> Vgl. Wurtzebach/Miles, Estate, S. 629 ff.; Selinger/Diamond, Development, S. 74; Graaskamp, Fundamentals, S. 230; Canestaro, Feasibility, S. 1.2; Perkins, Feasibility, S. 36 f.; Senkevitch/Zundl, Overview, S. 34.

tionsprozesse haben. Die besondere Eignung resultiert aus der Tatsache, daß Phasenmodelle nicht, wie dies häufig der Fall ist, den technischen, sondern den betriebswirtschaftlichen Charakter der Projektentwicklung in den Vordergrund stellen, d.h. auf das Management des Projektentwicklungsprozesses abstellen. Hierzu unterteilen sie den Projektentwicklungsprozeß - verstanden als Transformationsprozeß eines unterwertig genutzten Grundstücks in eine rentable Immobilie - in einzelne idealtypische Phasen. In diesem Zusammenhang ist allerdings darauf hinzuweisen, daß die Abgrenzung der einzelnen Phasen nicht immer eindeutig erfolgen kann, weil in der Praxis grundsätzlich auch parallele Verläufe und Rückkopplungseffekte auftreten.<sup>129</sup>

Abbildung 7 zerlegt den Projektentwicklungsprozeß in vier Phasen:<sup>130</sup> die Projektinitiierung, die Projektkonzeption, das Projektmanagement und die Projektvermarktung. Demnach umfaßt Projektentwicklung den gesamten Zeitraum von der Initiierung bis zur Fertigstellung und Nutzungsübergabe einer Immobilie.<sup>131</sup> Dabei wird generell zwischen der Projektentwicklung für Eigennutzer und für Fremdnutzer unterschieden, wobei für den Fall, daß der Fremdnutzer bei Baubeginn noch nicht bekannt ist, von „spekulativer Projektentwicklung“ gesprochen wird.<sup>132</sup> Steht der Eigen- oder Fremdnutzer zu Baubeginn hingegen schon fest, handelt es sich um eine „nutzerorientierte Projektentwicklung“.<sup>133</sup>

Mit der Fertigstellung wird das Projekt zum Objekt, für das sich - bis zu einer in der Zukunft eventuell erforderlichen Revitalisierung, die in gewisser Weise

<sup>129</sup> Vgl. Gore/Nicholson, Process, S. 706.

<sup>130</sup> Weitere Phasenmodelle finden sich u.a. bei Barrett/Stewart/Underwood, Process, o.S.; Miles et al., Development, S. 5; Gore/Nicholson, Process, S. 712; Bookout, Development, S. 8; Dasso/Shilling/Ring, Estate, S. 212; Hendler, Development, S. 16; Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 54.

<sup>131</sup> Vgl. auch Healey, Models, S. 223; Goodchild, Development, S. 65.

<sup>132</sup> Vgl. Vernor, Risk, S. 8; Cadman/Catalano, Development, S. 22.

<sup>133</sup> Ob ein Developer spekulative Projektentwicklungen betreiben sollte, die bei deutlich höherem Risiko entsprechend höhere Renditen ermöglichen, hängt einerseits von der unternehmerischen Zielsetzung sowie den verfügbaren finanziellen Ressourcen und andererseits von der jeweiligen Marktsituation ab. Insofern scheint die spekulative Entwicklung von Immobilien aufgrund der massiven Leerstände auf den gewerblichen Immobilienmärkten in Deutschland (siehe hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 4.1) derzeit mit zu viel Risiko behaftet zu sein.



ebenfalls als Projektentwicklung aufgefaßt werden kann -<sup>134</sup> die Phase des Facilities Management anschließt. Beim Facilities Management handelt es sich um das ganzheitliche Betreiben von Gebäuden und Anlagen mit dem Ziel, die Wertschöpfung durch die Immobilie zu optimieren.<sup>135</sup>



Abbildung 7: Phasenkonzept der Projektentwicklung

Neben Phasenmodellen dienen auch Gleichgewichtsmodelle, die sich aus volkswirtschaftlicher Sicht mit dem Angebots- und Nachfrageverhalten auf den Immobilienmärkten auseinandersetzen, sowie Institutionenmodelle, die in erster Linie auf die am Projektentwicklungsprozeß beteiligten Akteure und ihre Beziehungen abstellen, zur Erklärung der Projektentwicklung.<sup>136</sup>

### 2.2.3 Zusammenspiel der Prozeßbeteiligten

Der Projektentwicklungsprozeß ist durch die interdisziplinäre Zusammenarbeit einer Vielzahl von Akteuren gekennzeichnet, die vor allem daraus resultiert, daß es dem Projektentwickler vor dem Hintergrund der Vielschichtigkeit der Problemstellungen in der Regel nicht möglich sein dürfte, sämtliche Aufgaben selbst durchzuführen.<sup>137</sup> Seine Aufgabe besteht vielmehr darin, den Projektent-

<sup>134</sup> Siehe hierzu auch die Lebenszyklusbetrachtung in Abschnitt 2.2.5.

<sup>135</sup> Vgl. Hartung, Facility, o.S.

<sup>136</sup> Siehe hierzu ausführlich Healey, Models, S. 221 ff.; Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 48 ff.; Gore/Nicholson, Process, S. 711 ff.

<sup>137</sup> Vgl. Hines, Income-property, S. 21; Hendler, Development, S. 15.

wicklungsprozeß zu koordinieren und die effiziente Zusammenarbeit zwischen seinem Entwicklungsteam und externen Akteuren sicherzustellen.<sup>138</sup> In diesem Zusammenhang sei auf die professionelle Gestaltung der Verträge zwischen den einzelnen Beteiligten hingewiesen, die für den Erfolg einer Projektentwicklung von großer Bedeutung ist.

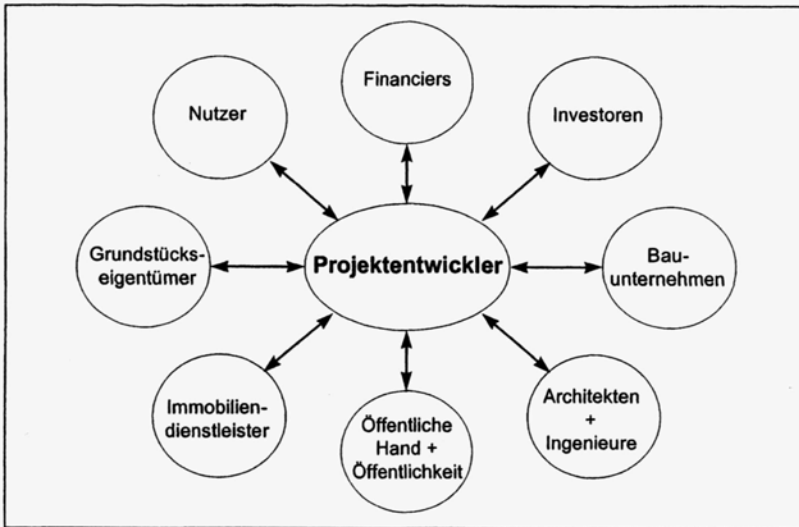


Abbildung 8: Akteure der Projektentwicklung

Zum besseren Verständnis des Projektentwicklungsprozesses werden die einzelnen Akteure im folgenden kurz dargestellt, wobei es zu berücksichtigen gilt, daß nicht notwendigerweise alle Akteure in jeder Projektentwicklung mitwirken und daß ihre jeweilige Bedeutung zweifelsohne von Projekt zu Projekt variiert.

#### **Grundstückseigentümer:**

Grundstückseigentümer, die dem Projektentwicklungsprozeß entweder aktiv unterstützend, diesen eventuell sogar initiiierend, oder aber passiv ablehnend

<sup>138</sup> Vgl. Griffith, Generalist, S. 51; White, Building, S. 87; White, Counseling, S. 10; Nardini, Development, S. 32; o.V., Agleren, S. 6; Mowatt, Capitalization, S. 47. So bemerken denn auch Bhambri et al. (Strategies, S. 5): „Although developers may have applicable skills in a particular part of the process, their main function is to coordinate the process and often, to assemble and direct the best possible team.“

gegenüberstehen,<sup>139</sup> können prinzipiell nach drei unterschiedlichen Gruppen klassifiziert werden. Die erste Gruppe umfaßt die öffentlichen Grundstückseigentümer, d.h. Bund, Länder, Städte und Gemeinden, aber auch Institutionen wie zum Beispiel die Kirche und Stiftungen. Der zweiten Gruppe sind die Unternehmen des primären, sekundären und tertiären Sektors zuzuordnen, für die Grund und Boden in erster Linie einen Produktionsfaktor darstellen, die diesen mitunter allerdings auch zu Zwecken der Kapitalanlage halten können.<sup>140</sup> Der dritten Gruppe schließlich gehören die privaten Eigentümer an, die Grund und Boden entweder als Gebrauchsgut<sup>141</sup> zu Wohnzwecken oder aber als Kapitalanlage besitzen.

### **Architekten / Ingenieure:**

Der Architekt ist in erster Linie mit der Umsetzung des vom Projektentwickler entworfenen Nutzungskonzeptes in eine kostengerechte, funktionale, flexible und architektonisch anspruchsvolle Immobilie betraut. Neben dieser Planungsaufgabe übernimmt der Architekt häufig auch beratende Funktionen sowie die Auswahl von Fachingenieuren und sonstigen Planern, darüber hinaus die Dokumentation des Bauprozesses.<sup>142</sup>

Die Aufgaben der Fachingenieure erstrecken sich u.a. auf folgende Bereiche:

- Baugrunduntersuchungen
- Baugrubensicherung
- Bauphysik (Schall- / Wärme- / Brandschutz)
- Verkehrsplanung
- Außenanlagen
- Innenarchitektur / Raumgestaltung / Design

---

<sup>139</sup> Vgl. Cadman/Topping, Property, S. 10.

<sup>140</sup> Zur Rolle von Immobilien als Produktionsfaktor bzw. Vermögenswert siehe auch Corcoran, Market, S. 15 ff.

<sup>141</sup> Vgl. Bone-Winkel/Sotelo, Büroflächen, S. 200.

<sup>142</sup> Vgl. Blew, Development, S. 245 f.; Hines, Income-property, S. 22; White, Building, S. 89; Halverson, Developing, S. 33; Silverman, Homework, S. 9.

- **Haustechnische Gewerke**
  - HLS (Heizung / Lüftung / Sanitär)
  - Elektrotechnik / Fördertechnik / zentrale Leittechnik.

### ***Bauunternehmen:***

Bauunternehmen werden mit der Bauausführung betraut. Hinsichtlich der Zusammenarbeit mit Bauunternehmen lassen sich grundsätzlich drei Auftragsarten unterscheiden. Eher die Ausnahme stellt die Einzelvergabe von Gewerken dar, die zwar kostengünstig, bei unzureichender Erfahrung des Projektentwicklers zugleich jedoch auch sehr risikoreich sein kann. Zur Reduktion der klassischen Bauherrenrisiken wie Abweichungen von Qualitätsstandards oder Überschreitungen von Terminplänen und Kostenschätzungen und aus organisatorischen Vereinfachungsgründen schließt der Projektentwickler die Verträge gemeinhin mit Generalunternehmern oder Generalübernehmern ab,<sup>143</sup> die hinsichtlich der Bauleistungen im allgemeinen Termin- und Festpreisgarantien geben.<sup>144</sup> Während sowohl Generalunternehmer als auch Generalübernehmer dem Bauherren gegenüber für die Bauausführung verantwortlich zeichnen, besteht der Unterschied darin, daß Generalübernehmer sämtliche Bauleistungen an ausführende Bau- und Handwerksunternehmen delegieren, der Generalunternehmer hingegen einzelne Bauaufgaben auch selbst erbringt.<sup>145</sup>

### ***Immobilien dienstleister:***

Die Liste möglicher Dienstleister rund um die Projektentwicklung ist so vielfältig, daß an dieser Stelle lediglich auf die bedeutendsten eingegangen werden kann. Hierzu zählen grundsätzlich:

---

<sup>143</sup> Zu den Vor- und Nachteilen der Beauftragung von Generalübernehmern und -unternehmern aus Sicht des Projektentwicklers siehe Kehrberg, Generalunternehmer Einsatz, S. 396 ff.

<sup>144</sup> Vgl. Kyrein, Projektmanagement, S. 60; Falk, Immobilien-Handbuch, Kap. 11.2, S. 5 ff.; Schnermann, Projektentwicklung, S. 308.

<sup>145</sup> Vgl. Pfarr, Bauwirtschaft, S. 271. Zur Gestaltung von Generalunternehmerverträgen siehe Kyrein, Projektmanagement, S. 300 ff.

- Immobilienberater, die den Projektentwickler in erster Linie bei den umfangreichen Markt-, Standort-, Nutzungs-, Wettbewerbs-, Risiko- und Rentabilitätsanalysen unterstützen können,<sup>146</sup>
- Immobilienbewerter, die unabhängige Gutachten für die potentiellen Financiers und Investoren erstellen,<sup>147</sup>
- Immobilienmakler, die zur möglichst frühzeitigen Identifizierung potentieller Nutzer oder Investoren beitragen sollen,<sup>148</sup>
- Immobilienverwalter, aus deren langjähriger Erfahrung mit dem Betrieb von Immobilien wertvolle Hinweise für die Planung neuer Projekte abgeleitet werden können,<sup>149</sup>
- sowie Rechtsanwälte, Steuerberater, Versicherungsagenten, Public-Relations- und Werbeagenturen etc.

### **Öffentliche Hand / Öffentlichkeit:**

Die erforderliche Zusammenarbeit zwischen der öffentlichen Hand und Projektentwicklern ergibt sich zunächst aus der Tatsache, daß es zur Realisierung von Bauvorhaben baurechtlicher Genehmigungen bedarf. Darüber hinaus gewinnt in jüngster Zeit jedoch eine umfassendere Art der Zusammenarbeit zunehmend an Bedeutung, die als Public-Private-Partnership (PPP) bezeichnet wird. Unter Public-Private-Partnership wird die „frei ausgehandelte und durch privatrechtliche Vereinbarungen vertraglich fixierte Zusammenarbeit zwischen Kommune und Investor [bzw. Projektentwickler] ... zum Zwecke gemeinsamer Projektentwicklung“<sup>150</sup> verstanden. Ausschlaggebend für die Bildung von Public-Private-Partnerships sind von seiten der öffentlichen Hand in erster Linie die leeren Kassen, wohingegen sich Projektentwickler von Public-Private-Partnerships die

---

<sup>146</sup> Zu den Aufgaben von Immobilienberatern im Projektentwicklungsprozeß siehe White, Counseling, S. 11 ff.; Selinger/Diamond, Development, S. 74 ff.; Eckenstahler, Feasibility, S. 80 ff.; Featherston, Analysis, S. 9.

<sup>147</sup> Vgl. Cadman/Topping, Property, S. 16; Peiser/Schwanke, Development, S. 37.

<sup>148</sup> Vgl. Alexander, Leasing, S. 77.

<sup>149</sup> Vgl. Harris, Property, S. 338.

<sup>150</sup> Schriever, Projektentwicklung, S. 375.

Verkürzung der Genehmigungszeiten und die Unterstützung bei der Schaffung gesellschaftspolitischer Akzeptanz<sup>151</sup> versprechen.<sup>152</sup>

### **Financiers:**

Als Financiers werden diejenigen Institutionen verstanden, die dem Projektentwickler Fremdkapital zur Verfügung stellen, wobei sich zwischen kurzfristigen (Bau-)Financiers und langfristigen Financiers unterscheiden läßt. Die kurzfristigen Financiers, zu denen insbesondere die Geschäftsbanken sowie die Hypothekenbanken gehören, finanzieren die Projektentwicklung entsprechend dem Baufortschritt bis zur Fertigstellung<sup>153</sup> zuzüglich gegebenenfalls einer gewissen Vermarktungsdauer. Dabei beschränkt sich ihr Risiko für den Fall, daß der Projektentwickler eine langfristige Anschlußfinanzierungszusage vorweisen kann, auf die nicht termin- oder budgetgerechte Fertigstellung des Projektes,<sup>154</sup> weshalb ihre Finanzierungszusage entscheidend von der Qualifikation und Bonität des Projektentwicklers und seiner Partner abhängt.<sup>155</sup>

Sofern dem Projektentwickler der Verkauf des Projektes vor Fertigstellung noch nicht gelungen ist oder er beabsichtigt, das Projekt in den eigenen Bestand zu übernehmen, sollte auch die langfristige Finanzierung möglichst frühzeitig gesichert sein. Als Anbieter kommen dabei vor allem Hypothekenbanken, aber auch Geschäftsbanken in Betracht, deren Risiko wesentlich höher ist, als das der kurzfristigen Financiers und die aus diesem Grund den vom Projektentwickler vorgelegten Marktanalysen und den darauf basierenden Rentabilitätsuntersuchungen besondere Bedeutung beimessen werden.<sup>156</sup> Wegen des langfristigen Charakters der Finanzierung sollte im Hinblick auf die Vergabeentscheidung die Konzeption des Projektes und dessen Fähigkeit zur Erwirtschaft-

<sup>151</sup> Siehe hierzu auch die Ausführungen zur Kommunikationspolitik in Abschnitt 3.4.1.

<sup>152</sup> Zu den beiderseitigen Vorteilen von PPPs siehe u.a. Bates/Strickland, Partnership, S. 24 ff.; Dowall/Gardner/Greene, Manual, S. 2 f.; Kirsch, Partnership, S. 270 ff.; Carmack, Ventures, S. 63; Schlenke/Biedermann, Partnership, S. 61 f.; Rasmussen, Partnerships, S. 94.

<sup>153</sup> Vgl. Dasso/Shilling/Ring, Estate, S. 213; Hines, Income-property, S. 22.

<sup>154</sup> Vgl. Wurtzbach/Miles, Estate, S. 639 f.

<sup>155</sup> Vgl. Peiser/Schwanke, Development, S. 153; Miles et al., Development, S. 361; Vernor, Risk, S. 12.

<sup>156</sup> Vgl. Etter, Feasibility, S. 48; Vernor, Risk, S. 13.

tung des Kapitaldienstes eine wesentlich größere Rolle spielen, als die Bonität des Projektentwicklers.<sup>157</sup>

### **Investoren / Nutzer:**

Die Zusammenfassung von Investoren und Nutzern erfolgt lediglich zur Verdeutlichung der Tatsache, daß beide Gruppen letztendlich als Nachfrager, d.h. als Käufer bzw. Mieter, von Projektentwicklungen in Erscheinung treten. Dabei handelt es sich von seiten der Investoren, wie aus Abbildung 9 ersichtlich wird, insbesondere um die institutionellen, zu denen Offene und Geschlossene Immobilienfonds, Versicherungen, Pensionskassen und Leasinggesellschaften zu zählen sind, sowie darüber hinaus in geringerem Ausmaß auch Unternehmen und Private zu Zwecken der Kapitalanlage. Auf der Nutzerseite treten in erster Linie Unternehmen als Nachfrager von Projektentwicklungen auf, die diese zu Zwecken der Verwaltung, Forschung, Produktion, Lagerung oder des Verkaufs benötigen. In geringerem Ausmaß werden Projektentwicklungen aber auch von privaten und öffentlichen Nutzern nachgefragt.

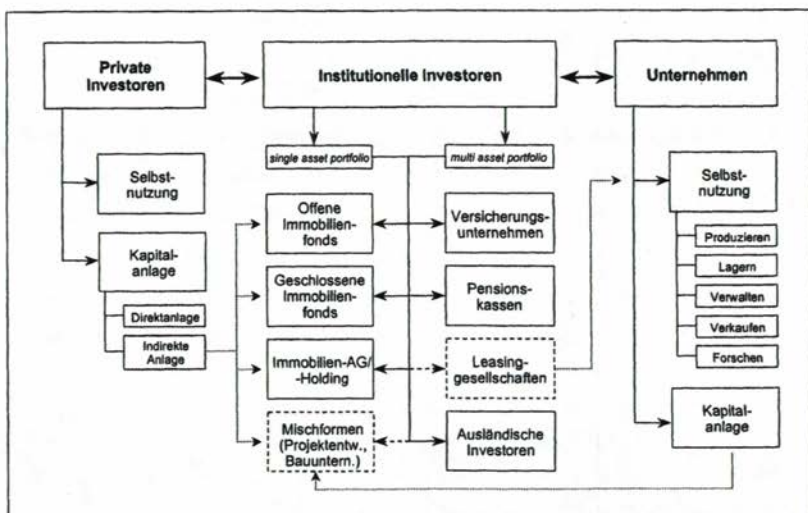


Abbildung 9: Nachfrager von Projektentwicklungen<sup>158</sup>

<sup>157</sup> Vgl. Miles et al., Development, S. 360.

#### 2.2.4 Klassifikation von Projektentwicklungsunternehmen

Projektentwicklungsunternehmen lassen sich gemäß Abbildung 10 nach drei Dimensionen klassifizieren, wobei die erste Dimension den Developer-Typ bezeichnet. In der deutschen Immobilienpraxis stellt der sogenannte Service-Developer eher die Ausnahme dar. Er beschränkt sich darauf, eine reine Dienstleistung im Sinne der Entwicklung eines Projektkonzeptes bis zur Planungsreife bzw. Baufreigabe zu erbringen. Im Normalfall handelt der Projektentwickler als Trader-Developer, der für eine Projektentwicklung von der Initiierung bis zur Fertigstellung verantwortlich zeichnet und diese dann nach Fertigstellung oder in einer früheren Phase des Projektentwicklungsprozesses verkauft.<sup>159</sup> Vom Trader-Developer unterscheidet sich der Investor-Developer lediglich dadurch, daß sein Ziel nicht im Verkauf der Projektentwicklung besteht, sondern er das fertiggestellte Objekt in den eigenen Bestand übernimmt.<sup>160</sup>

Die zweite Dimension der Klassifizierung bezeichnet die Projektart. Hierbei beruht die Entscheidung des Projektentwicklungsunternehmens, sowohl Wohn-, Gewerbe- als auch Spezialimmobilien anzubieten,<sup>161</sup> oder sich auf eine Projektart zu spezialisieren, in erster Linie auf der zugrundeliegenden Unternehmensstrategie und den vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen. Vor dem Hintergrund stetig steigender Ansprüche der Nutzer an Immobilien und damit der Anforderungen an die Projektentwicklungstätigkeit wird sich der Trend zur Spezialisierung wahrscheinlich auch in der Projektentwicklerbranche durchsetzen.<sup>162</sup> Denn die gezieltere Orientierung an den spezifischen Bedürfnissen der jeweiligen Nutzergruppen ermöglicht den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen, durch die sich die Vermarktungschancen der Projekte deutlich erhöhen lassen.

---

<sup>158</sup> In Anlehnung an Bone-Winkel, Wertschöpfung, S. 431.

<sup>159</sup> Vgl. Göppert/Schubert, Risiko, S. 116 f.; Darlow, Valuation, S. 208. Trader-Developer werden mitunter auch als Merchant-Developer bzw. Merchant-Builder bezeichnet.

<sup>160</sup> Vgl. Darlow, Valuation, S. 209.

<sup>161</sup> Zur Typologisierung von Immobilien siehe Schulte, Immobilienökonomie, S. 21 ff.

<sup>162</sup> Vgl. auch McMahan, Development, S. 301.



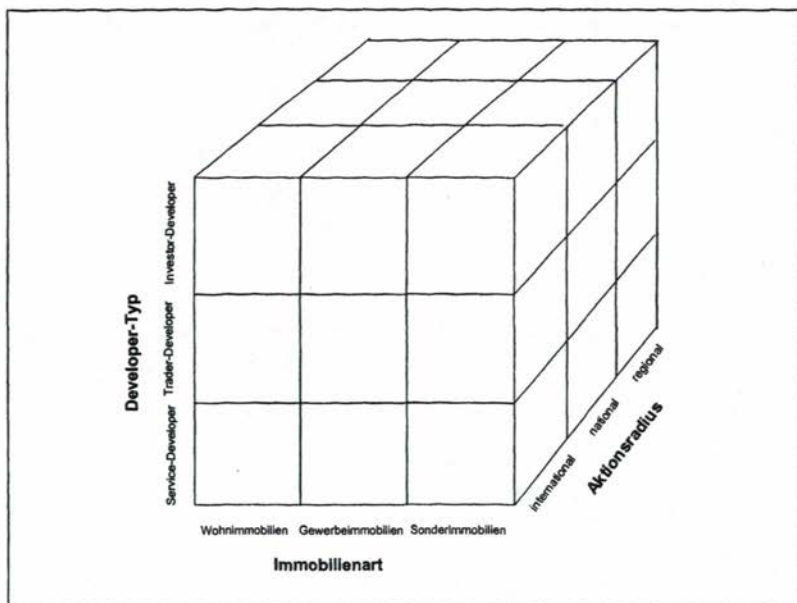


Abbildung 10: Klassifizierung von Projektentwicklungsunternehmen

Die dritte Dimension schließlich bezeichnet den Aktionsradius von Projektentwicklungsunternehmen. Aufgrund begrenzter personeller und finanzieller Ressourcen beschränkt sich der Aktionsradius der meisten Projektentwicklungsunternehmen auf die regionale Ebene,<sup>163</sup> was bisweilen allerdings auch Ausdruck einer gezielten Strategie sein kann. Mit zunehmender Unternehmensgröße geraten Projektentwicklungsunternehmen dann in die Lage, ihre Leistungen auf nationaler Ebene anbieten zu können. Dies kann auch durch die Art der vorwiegend entwickelten Immobilien bedingt sein, weil beispielsweise für Entwickler von Freizeitparks die regionale Nachfrage alleine unzureichend sein dürfte. International spielen deutsche Projektentwickler eine bislang unterge-

<sup>163</sup> Vgl. Luber, Monopoly, S. 132; Riche, Developer, S. 39. Entsprechend der hier vorgestellten Klassifizierung lassen sich die für die Branche zahlenmäßig bedeutenden Bauträger als spezielle Projektentwicklungsunternehmen auffassen, die in erster Linie auf regionaler Ebene Wohnimmobilien als Trader-Developer entwickeln.

ordnete Rolle; diese Märkte werden vor allem von den großen amerikanischen Projektentwicklungsunternehmen dominiert.<sup>164</sup>

Seit einigen Jahren erwächst den oben charakterisierten traditionellen Projektentwicklungsunternehmen verstärkt Konkurrenz durch Unternehmen, deren Kerngeschäft nicht die Projektentwicklung, oft sogar nicht einmal das Immobiliengeschäft ist. Dabei handelt es sich zum einen um Baukonzerne, die aufgrund der attraktiveren Renditechancen und der Möglichkeit, zusätzliche Bauaufträge zu generieren, fast ausnahmslos eigene Projektentwicklungstöchter oder zumindest entsprechende Profit-Center gegründet haben,<sup>165</sup> und zum anderen um institutionelle Investoren, Banken und Non-Property-Companies, auf deren zunehmendes Engagement in der Projektentwicklung in Abschnitt 4.3.2.2 noch eingegangen wird.

### 2.2.5 Projektentwicklung im Lebenszyklus von Immobilien

Bevor im nachfolgenden dritten Kapitel die einzelnen Aufgabenbereiche der Projektentwicklung gesondert dargestellt werden, sei diese hier abschließend aus einer übergeordneten Perspektive betrachtet, nämlich der des Lebenszyklusses von Immobilien.

Aufgrund der Unzerstörbarkeit von Grund und Boden ist dieser quasi ewig nutzbar,<sup>166</sup> sofern die Kosten für die Sanierung möglicher Altlasten den Grundstückswert nicht übersteigen. Demgegenüber muß im Hinblick auf die Immobilie zwischen einer technischen und einer ökonomischen Nutzungsdauer unterschieden werden,<sup>167</sup> die sich allerdings gegenseitig beeinflussen.

Wegen ihrer in der Regel massiven Bauweise weisen Immobilien - im Gegensatz zu beweglichen Wirtschaftsgütern - eine sehr lange technische Nutzungs-

---

<sup>164</sup> Vgl. Luber, Monopoly, S. 132 f.

<sup>165</sup> Vgl. Gop, Bauriesen, S. 7 ff.

<sup>166</sup> Vgl. Keunecke, Immobilienbewertung, S. 42.

<sup>167</sup> Vgl. Simon/Kleiber, Schätzung, S. 361 ff.; Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 30.

dauer auf, die durchaus 100 Jahre übersteigen kann. Dies setzt allerdings eine kontinuierliche Bestandspflege in Form von Instandhaltungs- und Modernisierungsmaßnahmen voraus.<sup>168</sup> Demgegenüber kann die ökonomische Nutzungsdauer von der technischen Nutzungsdauer aufgrund der sich immer stärker wandelnden und differenzierteren Nutzeranforderungen an Immobilien deutlich abweichen.<sup>169</sup> So führt die gestiegene Automatisierung und Technisierung von Arbeitsplätzen sowie das gestiegene Kostenbewußtsein der Nutzer dazu, daß Büroimmobilien heute nur noch ökonomische Nutzungsdauern von etwa 20-25 Jahren aufweisen.<sup>170</sup> Deshalb stehen zahlreiche Büroobjekte aus den 50er und 60er Jahren selbst in guten Citylagen leer, weil sie die Ansprüche an Flexibilität, Ausstattungsstandard und Raumkonfiguration nicht zu erfüllen vermögen.

Auch im Zuge der Konzentration des Einzelhandels ist zu beobachten, daß innerstädtische Ladengeschäfte in Randlagen zum Teil nur noch schwer zu vermarkten sind. Dies ist insbesondere auf die starke Konkurrenz durch Einkaufsmöglichkeiten auf der grünen Wiese zurückzuführen. Diese Form des sogenannten Big-Box-Retailing ist ein Extrembeispiel für die Kurzlebigkeit gewisser Gebäudetypen. Supermärkte, SB-Warenhäuser oder Fachmärkte sind oftmals auf ökonomische Nutzungsdauern von nur zwanzig bis dreißig Jahren ausgelegt.

---

<sup>168</sup> So werden Kirchen, Rathäuser und Bürgerhäuser aber auch Fabrikanlagen häufig über Generationen genutzt.

<sup>169</sup> Vgl. Pfarr, Bauwirtschaft, S. 166; Amelung, Baukosten, S. 15.

<sup>170</sup> Ein sehr anschauliches Beispiel für die zunehmende Verkürzung der ökonomischen Lebensdauer von Immobilien stellt das Mitte der 90er Jahre erfolgte grundlegende Redevlopment des Eurotowers in Frankfurt dar, der erst Mitte der 70er Jahre entwickelt worden war.

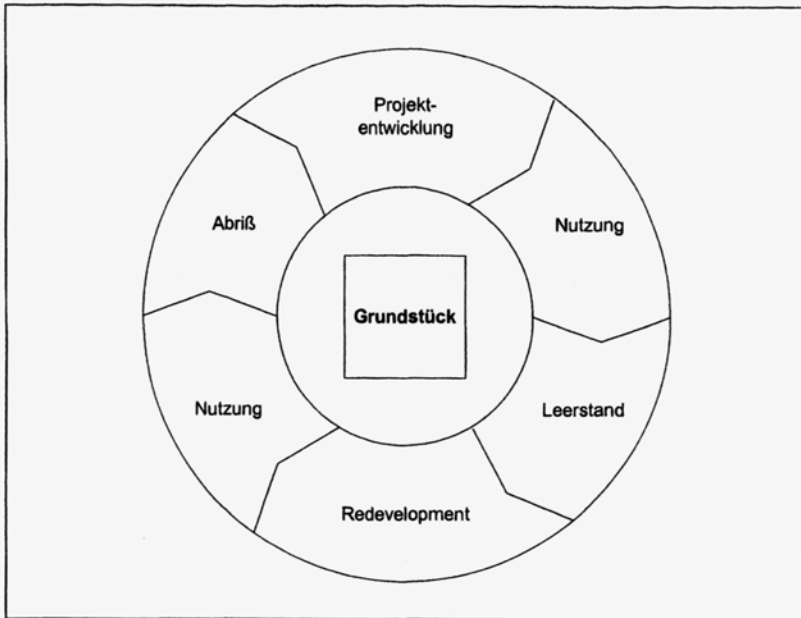


Abbildung 11: Der Immobilien-Lebenszyklus

Wie Abbildung 11 zu entnehmen ist, werden über die gesamte technische Lebensdauer einer Immobilie Aufgaben der Projektentwicklung mitunter mehrmals erforderlich. So beginnt der Lebenszyklus einer Immobilie mit einer Projektentwicklungsphase.

- *Projektentwicklungsphase*

Die Dauer der Projektentwicklungsphase variiert in Abhängigkeit von Standort und Gebäudetyp in der Regel zwischen zwei und sechs Jahren. In Ausnahmefällen kann sie jedoch auch deutlich darüber liegen, so z.B. wenn das Grundstück noch nicht baureif ist, wenn verschiedene Grundstücke sukzessive arrondiert werden müssen oder wenn es Probleme im politischen Bereich gibt.<sup>171</sup>

<sup>171</sup> In diesem Zusammenhang sei vor dem Hintergrund zyklischer Entwicklungen auf den Immobilienmärkten auf die Bedeutung des Timings von Projektentwicklungen hingewiesen, das

- *Nutzungsphase*

An die Projektentwicklungsphase schließt sich die Nutzungsphase an, deren Dauer ebenfalls sowohl vom Standort, als auch vom Gebäudetyp abhängt; je hochwertiger der Standort, desto aufwendiger in der Regel die Bebauung und desto länger die Nutzungsdauer. In der Nutzungsphase besteht die Aufgabe des Facilities Management darin, die Immobilie inklusive ihrer technischen Einrichtungen mit dem Ziel optimaler Wertentwicklung nutzerorientiert und effizient zu bewirtschaften. Durch entsprechende Instandhaltungs- und Modernisierungsmaßnahmen lassen sich im Zuge des Facilities Management sowohl die technische als auch die ökonomische Lebensdauer von Immobilien erheblich verlängern. Auf diese Weise kann der Veralterung entgegengewirkt werden, wobei sich die Immobilie gleichzeitig (in beschränktem Rahmen) den geänderten Anforderungen der Nutzer anpassen läßt.<sup>172</sup> Die Aufrechterhaltung und Anpassung der Nutzungsmöglichkeiten wird aus ökonomischer Sichtweise jedoch nur erfolgen, wenn die hierdurch erzielbare Nutzen- bzw. Ertragsstiftung in einem ausgewogenen Verhältnis zu den damit verbundenen Kosten steht.

- *Leerstandsphase*

Bei fremdgenutzten Immobilien können eingeschränkte Nutzungsadäquanz, mangelnde Instandhaltung und unprofessionelles Mietvertragsmanagement, aber auch eine Verschlechterung der Standortqualität durch negative externe Einflüsse oder ungünstige Marktverhältnisse dazu führen, daß Teilflächen in die Phase des Leerstandes eintreten. Falls in solchen Fällen keine geeigneten Gegenmaßnahmen ergriffen werden, gehen die Immobilien nach Auslaufen auch langfristiger Mietverträge oftmals sukzessive in kompletten Leerstand über. Hierfür sind auch psychologische Gründe von seiten der

---

ausschlaggebend für deren wirtschaftlichen Erfolg sein kann. Vgl. Peiser/Schwanke, Development, S. 12; Sorenson, Projects, S. 9; Downs, Speculative, S. 26. Unter Umständen kann ein ungünstiges Timing nämlich dazu führen, daß sich an die Projektentwicklungsphase nicht die Nutzungsphase, sondern zunächst eine Leerstandsphase anschließt. Im Extremfall kann dies zu einem Redevelopment schon vor der ersten Nutzung führen.

<sup>172</sup> Vgl. Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 30.

Mieter verantwortlich. Diese empfinden wachsenden Leerstand als unattraktiv und drängen demzufolge auf eine Beendigung ihres Mietverhältnisses.

Bei eigengenutzten Immobilien resultiert Leerstand zumeist aus geänderten Flächenbedarfsstrukturen; auch hier ist häufig ein etappenweiser Übergang in den Leerstand zu beobachten. In Abhängigkeit von der Drittverwendungsfähigkeit der Immobilie und den Gegebenheiten des Marktes kann sich die Suche nach Mietern als sinnvolle Alternative für den Eigner darstellen.

- *Redevelopmentphase*

Vollständigem Leerstand der Immobilie kann in der Regel nur durch ein Redevelopment<sup>173</sup> oder den Abriß des Gebäudebestandes begegnet werden. Bei einem Redevelopment wird entweder die ursprüngliche Nutzungsstruktur aufgegriffen oder eine völlig andere Nutzungskonzeption zugrundegelegt; denkbar sind auch Kombinationen beider Extreme. Von der Aufgabenstellung her handelt es sich somit um einen Sonderfall der Projektentwicklung, die sich von den in Abschnitt 2.2.1 beschriebenen Ausgangssituationen lediglich insofern unterscheidet, als hier ein bereits bestehendes Objekt den Ausgangspunkt markiert.

Ob ein Redevelopment wirtschaftlich tragfähig ist oder der Abriß mit anschließender Projektentwicklung vorteilhafter erscheint, wird durch eine Vielzahl von Einflußfaktoren bestimmt. Dazu zählen u.a. eventuelle Änderungen der Standortqualität,<sup>174</sup> die jeweiligen Marktkonditionen, die Qualität der Bausubstanz sowie die architektonischen und bautechnischen Möglichkeiten einer Umstrukturierung. Nicht zuletzt können auch Vorschriften des Denkmalschutzes einen Abriß verhindern und damit ein Redevelopment zur einzig

---

<sup>173</sup> Unter Redevelopment wird die Restrukturierung und Sanierung der Bausubstanz einer Immobilie verstanden.

<sup>174</sup> So wird die Standortqualität möglicherweise durch zwischenzeitliche Änderungen der Bauleitplanung (z.B. Erhöhung des Maßes der baulichen Nutzung, Wandlung eines Wohngebietes in ein Mischgebiet) positiv beeinflusst. Unter Opportunitätskostengesichtspunkten bietet sich in solchen Fällen - selbst bei angemessener technischer und ökonomischer Nutzungsfähigkeit der bestehenden Immobilie - ein Abriß insofern an, als sich auf dem nun höher aus-

gangbaren Alternative machen. Allerdings ist hier die wirtschaftliche Tragfähigkeit in besonderem Maße zu überprüfen, da die restriktiven Eingriffe von Denkmalpflegern unkalkulierbare Risiken finanzieller Natur darstellen können.

Die Dauer der sich an diese Redevelopmentphase anschließenden zweiten Nutzungsphase bemisst sich nach den gleichen Kriterien wie die der ersten. Im Unterschied zur Nutzungsphase bei Neubauprojekten führt technische und/oder ökonomische Veralterung in dieser Phase jedoch tendenziell zu einem Abriss anstelle eines erneuten Redevelopment.

### 3 Phasendeterminierte Sichtweise der Aufgabenfelder der Projektentwicklung

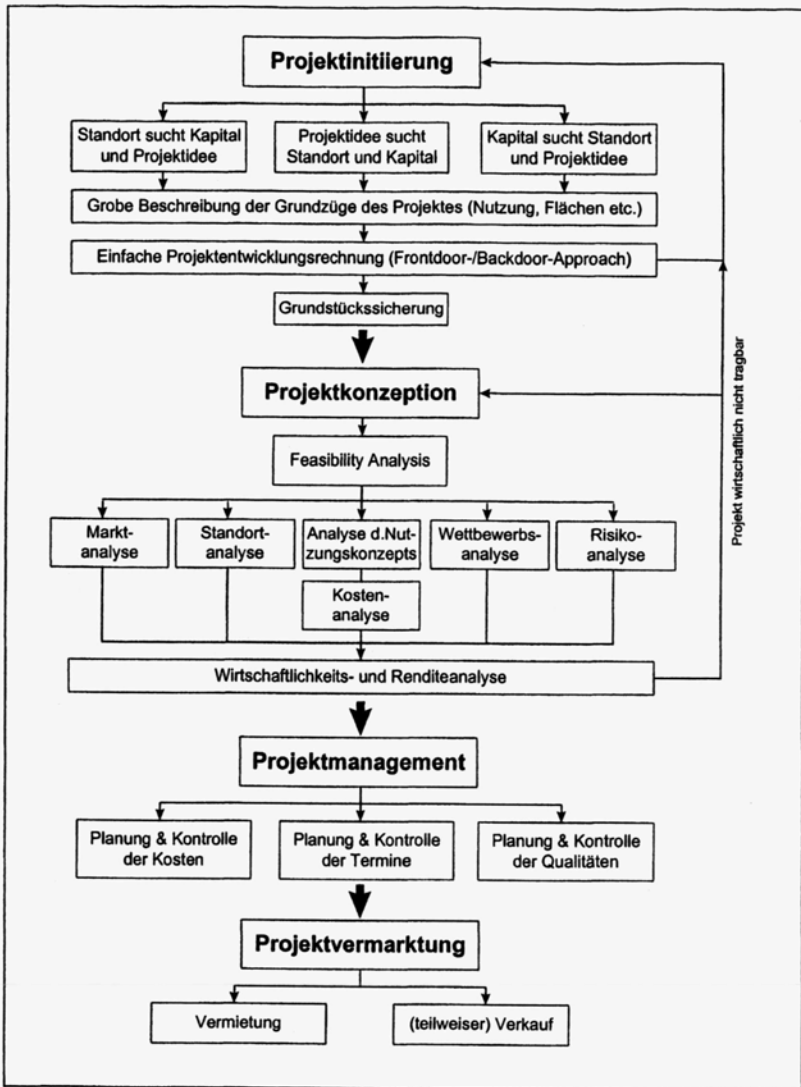


Abbildung 12: Phasenkonzept des Projektentwicklungsprozesses



### 3.1 Projektinitilierung

#### 3.1.1 Ausgangssituationen der Projektentwicklung

##### 3.1.1.1 'Standort sucht Projektidee'

Sofern der Standort vorgegeben ist, wenn also entweder der Projektentwickler oder ein Investor ein bereits vorhandenes Grundstück zu entwickeln beabsichtigen, besteht die Aufgabe des Projektentwicklers zunächst in der Suche nach einer für das Grundstück geeigneten Projektidee bzw. Nutzungskonzeption.<sup>175</sup> Die häufig vertretene Auffassung, daß eine erfolgreiche Projektentwicklung vor allem von den drei Faktoren „Lage, Lage, Lage“ abhängt,<sup>176</sup> muß in dieser Ausgangssituation relativiert werden, da der Standort bereits vorgegeben und damit für den Projektentwickler nicht frei wählbar ist.<sup>177</sup>

Obwohl sich der Prozeß der Ideengenerierung bei jeder Projektentwicklung anders darstellt, spielt er sich grundsätzlich auf zwei Ebenen ab: einerseits auf der Ebene von Analysen und Fakten und andererseits auf der Ebene von Inspiration und Vision.<sup>178</sup> Demzufolge wird zunächst vorausgesetzt, daß der Projektentwickler über die Zusammenhänge und das aktuelle Geschehen des Immobilienmarktes informiert ist. Zu diesem Zweck sollte er sich permanent mit der Analyse der Angebots- und Nachfragesituation und dem Verhalten der Wettbewerber beschäftigen. Für ihn sind vor allem die sich wandelnden Anforderungen von Nutzern an Immobilien und die daraus resultierenden Charakteristika bereits erfolgreich am Markt platzierter Objekte von Interesse.<sup>179</sup> Über die Beschäftigung mit dem Immobilienmarkt hinaus sollte er sich auch mit sozio-kulturellen, politisch-rechtlichen, makro-ökonomischen und technologischen

---

<sup>175</sup> Vgl. Greer/Farrell, Investment, S. 374; Sorenson, Projects, S. 6. Siehe auch die Ausführungen in Abschnitt 2.2.1.

<sup>176</sup> Vgl. u.a. Dasso/Shilling/Ring, Estate, S. 238; Pearson, Location, S. 7; Blew, Development, S. 244; Canestaro, Project, S. 1.5.

<sup>177</sup> Vgl. Miles et al., Development, S. 172.

<sup>178</sup> Vgl. Nell, Nutzungskonzeption, S. 85; Malizia, Framework, S. 643 f.; Anderson, Pitfalls, S. 77 f.

<sup>179</sup> Vgl. Schnermann, Projektentwicklung, S. 300.

Rahmenbedingungen auseinandersetzen,<sup>180</sup> da diese direkt und indirekt sowohl auf die Nutzer als auch die Projektentwicklung wirken.

Solche permanent durchzuführenden Untersuchungen sind durch eine grobe Standortanalyse<sup>181</sup> zu ergänzen, die darauf abzielt, die Eignung des vorgegebenen Grundstücks für unterschiedliche Immobiliennutzungen festzustellen. Grob deshalb, weil diese Phase des Projektentwicklungsprozesses durch maximale Unsicherheit gekennzeichnet ist und noch nicht feststeht, ob die Projektentwicklung überhaupt durchgeführt wird. Demzufolge wird der Projektentwickler die kostspielige Durchführung detaillierter Analysen noch nicht riskieren wollen, sondern sich zunächst mit einer Begehung des Grundstücks begnügen. Hieraus lassen sich ohne großen Aufwand erste Erkenntnisse über die Eignung ableiten, z.B. hinsichtlich:<sup>182</sup>

- Grundstücksgröße,
- Zuschnitt,
- Zufahrtsmöglichkeiten,
- Anbindung an Straßen und den ÖPNV,
- nachbarschaftliche Nutzungen bzw. Umfeldstruktur,
- Altlastenverdachtsmomenten.

Anschließend sollte der Projektentwickler Einsicht in das Grundbuch sowie den Bebauungs- und evtl. Flächennutzungsplan nehmen, um sich über die Eigentümerfrage, mögliche Belastungen sowie Art und Maß der zulässigen Bebauung zu informieren.<sup>183</sup>

Auf der Grundlage der Einschätzung des Immobilienmarktes und seiner Rahmenbedingungen sowie der Qualität des vorgegebenen Standortes und seines Umfeldes besteht die Aufgabe des Projektentwicklers dann darin, die besondere Eignung des vorgegebenen Grundstücks für eine bestimmte Immobiliennut-

---

<sup>180</sup> Siehe hierzu die Ausführungen zur Analyse der allgemeinen Umwelt in Abschnitt 4.2.3.2.

<sup>181</sup> Siehe hierzu ausführlich Abschnitt 3.2.3.

<sup>182</sup> Vgl. West, Success, S. 22.

<sup>183</sup> Vgl. Falk, Immobilien-Handbuch, Kap. 13.2, S. 1 f.

zung herauszuarbeiten und hierfür ein grobes Nutzungskonzept zu entwickeln. Hierzu reichen die analytischen Fähigkeiten alleine nicht mehr aus, vielmehr bedarf es zunehmend des Talents des Projektentwicklers, aus dem Zusammenspiel der analysierten Fakten und Erfahrungen mit ähnlichen Projekten ein intuitives Gespür für die Erstellung eines Nutzungskonzeptes zu entwickeln, das sowohl dem Standort als auch der gegenwärtigen Lage auf dem Immobilienmarkt und vor allem den Bedürfnissen potentieller Nutzer gerecht wird.

Ein solches Nutzungskonzept muß nicht notwendigerweise völlig neu sein. So lassen sich Konzepte, die der Projektentwickler oder ein Konkurrent andersorts bereits erfolgreich realisiert hat, durchaus übernehmen, sofern sie den geänderten Standortbedingungen entsprechend angepaßt und nicht nur bloß kopiert werden, was vor dem Hintergrund der standortbedingten Einzigartigkeit<sup>184</sup> von Immobilien wenig erfolgversprechend sein würde.

Neben dem Projektentwickler kann die Initiative zur Projektinitiierung auch aus dessen Umfeld hervorgehen, sei es von seiten potentieller Auftraggeber, zu denen insbesondere Grundstückseigentümer, Investoren und Nutzer zu zählen sind, oder von dritter Seite, etwa von Stadtplanern, politischen Institutionen, Architekten, Maklern, Gutachtern, Bauunternehmern, Interessenvertretern und Initiativen.<sup>185</sup> Dabei gilt es allerdings zu beachten, daß all diese Institutionen den Projektentwicklungsprozeß auch entscheidend behindern können, sofern sich ihre Interessen mit denen des Projektentwicklers nicht in Übereinstimmung bringen lassen.<sup>186</sup> Aus diesem Grund ist es für den Projektentwickler unabdingbar, die Interessen der durch die Projektentwicklung betroffenen Institutionen

---

<sup>184</sup> Vgl. Ficek/Henderson/Johnson, Principles, S. 13; Falk, Immobilien-Handbuch, Kap. 13.1, S. 1; Blew, Development, S. 244.

<sup>185</sup> Vgl. Hines, Income-property, S. 15 f.; Schnermann, Projektentwicklung, S. 301 f.; West, Success, S. 20.

<sup>186</sup> Vgl. Acks, Opposition, S. 46; Ori, Profitability, S. 96; Lassar, City, S. 157; Stein, Support, S. 24 ff. Acks (Opposition, S. 47 ff.) stellt in diesem Zusammenhang auch ein Verfahren vor, mit dessen Hilfe sich die positiven und negativen externen Effekte einer Projektentwicklung quantifizieren lassen.

bereits in der Projektinitiiierungsphase zu identifizieren und entsprechend zu berücksichtigen.<sup>187</sup>

### 3.1.1.2 'Projektidee sucht Standort'

Sofern die Projektidee vorgegeben ist, die sowohl vom Projektentwickler als auch aus dessen Umfeld stammen kann, besteht die Aufgabe des Projektentwicklers zunächst in der Suche nach einem geeigneten Standort.<sup>188</sup> In diesem Zusammenhang interessieren zunächst die Informationsquellen, die den Projektentwickler bei seiner Suche nach einem solchen Standort unterstützen. An erster Stelle stehen dabei möglichst intensive persönliche Kontakte zu denjenigen Marktteilnehmern, die an Grundstückstransaktionen beteiligt sind.<sup>189</sup> Aus diesem Grund wird der Projektentwickler das regelmäßige Gespräch mit anderen Projektentwicklern, Maklern und Beratern, Gutachtern, Marktforschern, Investoren, Financiers, Anwälten und Notaren, Unternehmern sowie Vertretern von öffentlichen Institutionen, insbesondere der Bau-, Vermessungs- und Planungsämter, der Wirtschaftsförderung und der Industrie- und Handelskammer suchen.

Darüber hinaus wird der Projektentwickler regelmäßig die (Fach-) Presse hinsichtlich der Grundstücksanzeigen und Zwangsversteigerungen auswerten, wenngleich die Chance, potentiell geeignete Grundstücke auf diese Art in Erfahrung zu bringen, vergleichsweise gering ist.<sup>190</sup> Der Zugriff auf professionelle, computergestützte Datenbanken, wie sie beispielsweise in den USA und Großbritannien existieren, ist zur Zeit in Deutschland noch nicht möglich. Aus Sicht des Projektentwicklers ist es demzufolge unabdingbar, sich im Laufe der Zeit hierzu eine eigene Datenbank aufzubauen, nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund, daß das Grundstück zu den kritischen Erfolgsfaktoren einer Projektent-

---

<sup>187</sup> Vgl. auch o.V., Agieren, S. 6.

<sup>188</sup> Vgl. Greer/Farrell, Investment, S. 374; Canestaro, Project, S. 1.2. Siehe auch die Ausführungen in Abschnitt 2.2.1.

<sup>189</sup> Vgl. Goodchild, Development, S. 71.

wicklung zählt. Dabei resultiert die große Bedeutung des Grundstücks für den Entwicklungserfolg zunächst aus der Tatsache, daß die Grundstückskosten bei vielen innerstädtischen Projektentwicklungen den höchsten Kostenblock repräsentieren und gleichermaßen der Wert und insbesondere die Wertsteigerungsmöglichkeiten des Projektes über den Wert von Grund und Boden bestimmt werden.

	<i>City</i>	<i>City-Rand</i>	<i>Umland</i>
<b>Hauptnutzer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frontoffices von Banken, Versicherungen &amp; anderen Unternehmen</li> <li>• Freiberufler</li> <li>• Verbände &amp; Partelen</li> <li>• Organisationen &amp; Lobbyisten</li> <li>• Ministerien</li> <li>• Öffentliche Verwaltungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Backoffices von Banken, Versicherungen &amp; anderen Unternehmen</li> <li>• Verwaltungsgebäude größer &amp; mittelständischer Unternehmen</li> <li>• Öffentliche Verwaltungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwaltungseinrichtungen großer Unternehmen</li> <li>• Mittelständische Unternehmen</li> <li>• Büroflächen, oft in Verbindung mit Lager, Produktion oder Handel</li> <li>• Teilweise Büro- und Gewerbeparks</li> </ul>
<b>Ansiedlungsgründe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nähe zu Geschäftspartnern</li> <li>• Konzentration ermöglicht effizienten Informationsaustausch</li> <li>• Repräsentation &amp; Imagepflege</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relativ niedrige Mietniveaus</li> <li>• Vorteile der zentrumsnahen Lage</li> <li>• Gute Erreichbarkeit</li> <li>• Oft historisch bedingt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sehr günstiges Mietniveau</li> <li>• Flächenbedarf erfordert periphere Lage</li> <li>• Eventuell niedrigere Gewerbesteuerhebesätze</li> </ul>
<b>Anforderungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adresse und Image</li> <li>• Gute Erreichbarkeit mit PKW und ÖPNV</li> <li>• Ausreichende Parkmöglichkeiten</li> <li>• moderne Gebäuestandards</li> <li>• „Klein aber fein“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nähe zu Dienstleistungen &amp; Wohnmöglichkeiten</li> <li>• Gute Verkehrs- und ÖPNV-Erschließung</li> <li>• Ansprechendes Umfeld</li> <li>• „Modern und effizient“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sehr gute Straßenverkehrsanbindung, auch überregional</li> <li>• Ausreichende Parkmöglichkeiten</li> <li>• Ansprechendes Umfeld</li> <li>• Anbindung an Wohngebiete</li> <li>• „Quadratisch, praktisch, gut“</li> </ul>

*Tabelle 2: Bedeutung der Standortfaktoren für unterschiedliche Büronutzungen*

Die verschiedenen auf diese Weise in Erfahrung gebrachten Grundstücke sind dann vor dem Hintergrund der vorgegebenen Nutzungskonzeption im Rahmen einer groben Standortanalyse auf ihre Eignung zu untersuchen<sup>191</sup> - dabei ist zu

<sup>190</sup> Vgl. Falk, Immobilien-Handbuch, Kap. 13.1, S. 3.

<sup>191</sup> Vgl. Schnermann, Projektentwicklung, S. 302; Falk, Immobilien-Handbuch, Kap. 13.1, S. 2

berücksichtigen, daß unterschiedliche Nutzungen unterschiedliche Standorte erfordern,<sup>192</sup> ein Sachverhalt, der in Tabelle 2 am Beispiel von Büroimmobilien verdeutlicht wird. Anhand dieser wenigen, den Ansprüchen der Projektinitiationsphase jedoch durchaus angemessenen Informationen lassen sich die Grundstücke in der Regel bereits recht gut einordnen.

Im nächsten Schritt hat dann die Auswahl des für die vorgegebene Projektidee am besten geeigneten Grundstücks zu erfolgen. Hierzu wird gemeinhin eine Nutzwertanalyse durchgeführt, bei der zunächst die einzelnen Standortfaktoren entsprechend ihrer Bedeutung für die zugrundeliegende Nutzung gewichtet und anschließend die jeweiligen Zielerfüllungsgrade der Grundstücke bestimmt werden. Anhand dieses Verfahrens läßt sich die Eignung eines Standortes für eine bestimmte Nutzung quantitativ beurteilen. Von der Konzeption her entspricht damit die Nutzwertanalyse zur Standortbeurteilung der in Abschnitt 3.2.5 dargestellten Nutzwertanalyse im Rahmen der Wettbewerbsanalyse.

Auf die explizite Darstellung der dritten Ausgangssituation - 'Kapital sucht Standort und Projektidee' - kann an dieser Stelle verzichtet werden, da die zugrundeliegenden Aufgabengebiete in dieser Phase des Projektentwicklungsprozesses denen der beiden dargestellten Ausgangssituationen entsprechen.

### **3.1.2 Einfache Projektentwicklungsrechnungen**

Hat der Projektentwickler also entweder eine geeignete Projektidee (Ausgangssituation 1) oder ein geeignetes Grundstück (Ausgangssituation 2) identifiziert, wird er gegen Ende der Projektinitiationsphase noch eine einfache Projektentwicklungsrechnung durchführen. Eine solche Rechnung - bei der die aus Erfahrungswerten abgeleiteten erwarteten Gesamtkosten des Projektes den erwarteten Gesamterträgen gegenübergestellt werden -<sup>193</sup> soll Aufschluß darüber geben, ob das bisher nur in den Grundzügen umrissene Projekt wirt-

---

<sup>192</sup> Vgl. Elkin/Lawrence, Program, S. 45.

<sup>193</sup> Vgl. Blew, Development, S. 209; Nardini, Development, S. 32.

schaftlich tragfähig scheint und damit die zur Verfeinerung unabdingbaren detaillierteren Analysen, die teilweise den kostspieligen Einsatz externer Berater erfordern,<sup>194</sup> rechtfertigt.<sup>195</sup>

Prinzipiell lassen sich zwei Ansätze zur Strukturierung einer einfachen Projektentwicklungsrechnung unterscheiden. So kann der Projektentwickler entweder mit der Prognose der Projektkosten inklusive eines Zuschlages für Wagnis und Gewinn beginnen und daraus die erforderliche Monatsmiete pro m<sup>2</sup> ableiten. Dieses Verfahren wird im amerikanischen Sprachraum als Front-Door-Approach bezeichnet und in Abbildung 13 wiedergegeben. Alternativ kann der Projektentwickler mit der Prognose der erzielbaren Monatsmiete pro m<sup>2</sup> beginnen und daraus die Höhe des gerechtfertigten Kapitaleinsatzes für die Erstellung des Projektes und den Kauf des Grundstücks ableiten. Dieses in Abbildung 14 dargestellte Verfahren wird als Back-Door-Approach bezeichnet und ähnelt von der Konzeption dem weitverbreiteten Residualwertverfahren.<sup>196</sup>

Grundsätzlich ist zu berücksichtigen, daß die dem Front- und Back-Door-Approach zugrundeliegenden Daten lediglich auf Schätzungen und Erfahrungen der Vergangenheit, nicht jedoch auf detaillierten Analysen und Prognosen basieren, da beide Verfahren bereits in einem sehr frühen Stadium des Projektentwicklungsprozesses eingesetzt werden.

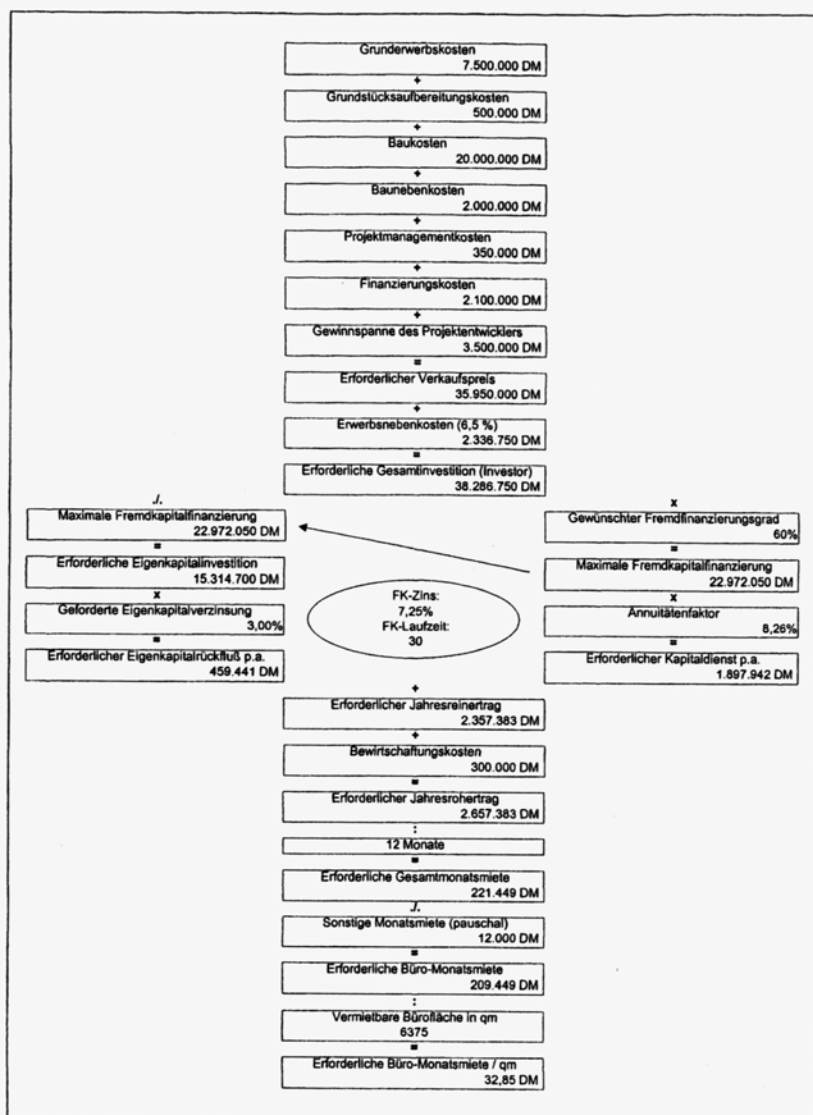
Bei Anwendung des Front-Door-Approach interessiert den Trader-Developer zunächst, welche Gesamtinvestitionshöhe die Projektentwicklung aus Sicht des Investors voraussichtlich erfordert. Unter Zugrundelegung einer beispielhaften Büroimmobilienentwicklung auf einem 5.000 m<sup>2</sup> großen Grundstück in Cityrandlage mit einer GFZ von 1,5 setzt sich die Gesamtinvestitionshöhe aus folgenden Positionen zusammen:

---

<sup>194</sup> Vgl. Kuhle/Walther, Feasibility, S. 15.

<sup>195</sup> Dies ist vor allem deshalb von Bedeutung, weil Developer in der Regel eine Mehrzahl von Projektideen gleichzeitig verfolgen, von denen letztlich aber nur die wenigsten auch tatsächlich umgesetzt werden können. Vgl. Miles et al., Development, S. 153.

<sup>196</sup> Vgl. Graaskamp, Fundamentals, S. 244 ff.; Canestaro, Feasibility, S. 1.8; Canestaro, Project, S. 2.3 ff.; Dasso/Shilling/Ring, Estate, S. 226 ff. Zum Residualwertverfahren siehe Abschnitt 3.2.7.4.

Abbildung 13: Front-Door-Approach<sup>197</sup><sup>197</sup> Modifiziert nach Graaskamp, Fundamentals, S. 248.



- Grunderwerbskosten (geschätzte 1.500 DM/m<sup>2</sup> inklusive Grunderwerbsnebenkosten)
- Grundstücksaufbereitungskosten (500.000 DM pauschal)
- Baukosten für ein 7.500 m<sup>2</sup> großes Bürohaus und 100 Tiefgaragenstellplätze (geschätzte 20.000.000 DM)
- Baunebenkosten (etwa 10% der Baukosten)
- Projektmanagementkosten (350.000 DM pauschal)
- Finanzierungskosten (etwa 7% auf die obigen Kostenblöcke)
- Erwünschte Gewinnspanne des Projektentwicklers (3.500.000 DM pauschal)
- Erwerbsnebenkosten (6,5% auf den Verkaufspreis).

Der Projektentwickler geht davon aus, daß der Investor 60% der Gesamtinvestition über 30 Jahre zu 7,25% Zinsen annuitätisch fremdfinanzieren kann. Somit beläuft sich das Darlehen auf eine Höhe von 22.972.050 DM und der entsprechende jährliche Kapitaldienst aus Zinszahlung plus Tilgung auf 1.897.942 DM. Die verbleibenden 40% der Gesamtinvestitionssumme müssen vom Investor durch Eigenkapital gedeckt werden. Dies entspricht einem Betrag von 15.314.700 DM. Vor dem Hintergrund der möglichen Steuerersparnisse und der erwarteten potentiellen Wertsteigerung der Büroimmobilie gibt sich der Investor mit einer Eigenkapitalverzinsung (vor Steuern, nach Finanzierung) von 3% zufrieden. Demzufolge muß das Projekt zur Deckung der Kapitalkosten einen jährlichen Reinertrag von mindestens 2.357.383 DM erwirtschaften.

Als nicht auf den Mieter überwälzbare Bewirtschaftungskosten setzt der Projektentwickler aus Erfahrungswerten pauschal 300.000 DM an, so daß der erforderliche Jahresrohertrag der Büroimmobilie mindestens 2.657.383 DM betragen muß. Unter Berücksichtigung der monatlichen Mieteinkünfte für die 100 Tiefgaragenstellplätze ergibt sich eine erforderliche Büro-Monatsmiete von 209.449 DM. Auf die bei 85%-iger Effizienz vermietbare Nutzfläche<sup>198</sup> von 6.375

---

<sup>198</sup> Es sei in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen, daß am deutschen Immobilienmarkt ein einheitlicher und verbindlicher Maßstab zur Berechnung der Mietfläche von Büroimmobilien bislang fehlt. Vgl. Schulte, Flächen-Wirrwarr, S. 37. Aus diesem Grund hat die Gesell-

m<sup>2</sup> umgelegt entspricht dies einer erforderlichen Büro-Monatsmiete von 32,85 DM/m<sup>2</sup>.

Der Developer muß seine Entscheidung über die Weiterverfolgung des initiierten Projektes und damit den Eintritt in die kostenintensivere Projektkonzeptionsphase demzufolge davon abhängig machen, ob er eine Büro-Monatsmiete von mindestens 32,85 DM/m<sup>2</sup> an diesem Standort zum Zeitpunkt der Fertigstellung für erzielbar hält. Ist dies nicht der Fall, so kann der Developer die einfache Projektentwicklungsrechnung auch von hinten aufzäumen, indem er bei Anwendung des Back-Door-Approach<sup>199</sup> von der wahrscheinlich erzielbaren Monatsmiete ausgeht und daraus das gerechtfertigte Investitionsvolumen ableitet. Wird also im vorliegenden Beispiel eine Monatsmiete von 30 DM als realistischer eingeschätzt, so entspricht dies einem voraussichtlich erzielbaren Jahresreinertrag von 2.139.000 DM, der zur Deckung der Kapitalkosten zur Verfügung steht.

Wieviel Fremdkapital der Investor maximal aufnehmen kann, hängt bei dieser Betrachtungsweise davon ab, welchen Schuldendeckungsgrad der Fremdkapitalgeber fordert.<sup>200</sup> Der hier unterstellte Schuldendeckungsgrad von 130% besagt, daß der aus dem Projekt erzielbare Jahresreinertrag um 30% höher sein muß als die Annuität. Somit stellt der Schuldendeckungsgrad, ähnlich dem gewünschten Fremdfinanzierungsanteil, ein Instrument des Risikomanagements von seiten des Fremdkapitalgebers dar.<sup>201</sup> Bei einem Jahresreinertrag von 2.139.000 DM sind bei einem 30-jährigen Annuitätendarlehen zu 7,25% Zins maximal 19.915.180 DM durch Fremdkapital finanzierbar. Der verbleibende jährliche Eigenkapitalrückfluß in Höhe von 493.615 DM rechtfertigt dementsprechend eine Eigenkapitalinvestition von 16.453.846 DM.

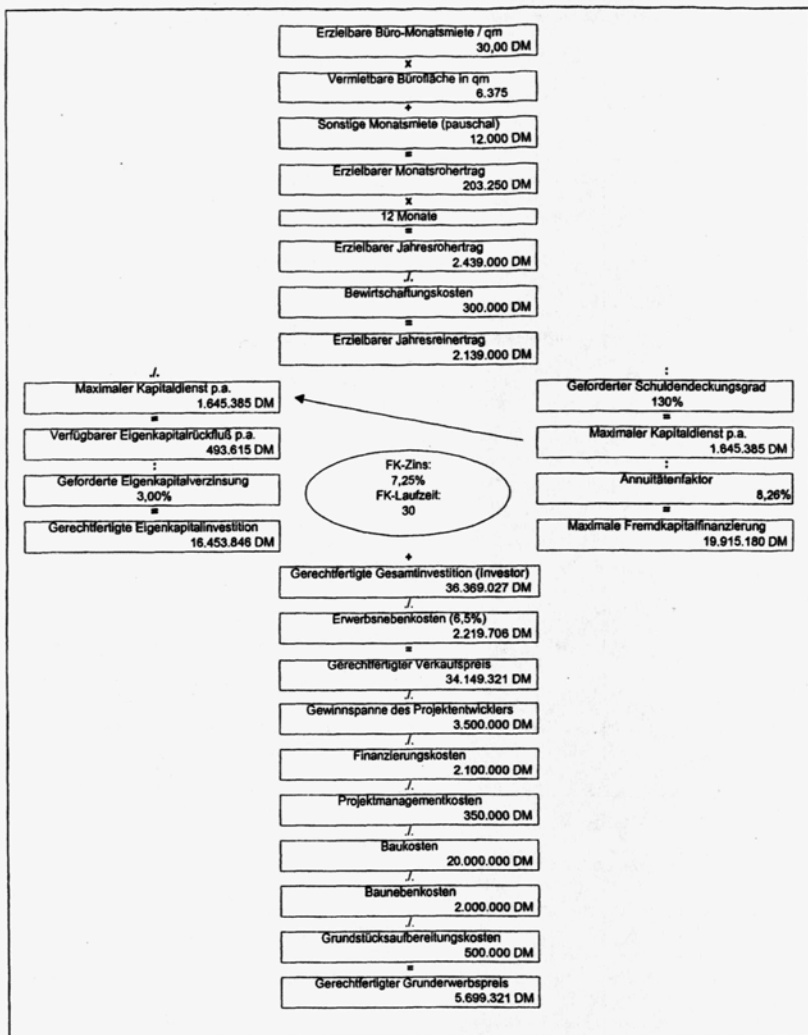
---

schaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. (gif) eine entsprechende Richtlinie erarbeitet, die dazu beitragen soll, diesen Mißstand zu beheben. Siehe hierzu gif, MF-B.

<sup>199</sup> Vgl. auch Steele, Approach, S. 21 ff.

<sup>200</sup> Vgl. Etter, Feasibility, S. 49.

<sup>201</sup> Vgl. Etter, Feasibility, S. 49.

Abbildung 14: Back-Door-Approach<sup>202</sup><sup>202</sup> Modifiziert nach Graaskamp, Fundamentals, S. 250.

Im Ergebnis erlaubt eine zum Zeitpunkt der Fertigstellung erzielbare Büro-Monatsmiete von 30 DM/m<sup>2</sup> aus Sicht des Investors eine Gesamtinvestition in Höhe von 36.369.027 DM. Nach Abzug der Erwerbsnebenkosten von 6,5% rechtfertigt dies aus Sicht des Projektentwicklers einen Verkaufspreis von 34.149.321 DM. Nach Abzug der einzelnen, bereits im Front-Door-Approach erläuterten Kostenpositionen und der angesetzten Gewinnspanne des Developers ergibt sich schließlich ein tragbarer Grunderwerbspreis von 5.699.321 DM. Das Projekt kann also, sofern die der Rechnung zugrundegelegten Kosten- und Ertragsprognosen tatsächlich eintreten, nur dann erfolgreich realisiert werden, wenn der Projektentwickler den Grunderwerbspreis auf ca. 1.140 DM/m<sup>2</sup> inklusive Grunderwerbsnebenkosten drücken kann.

Erscheint das Projekt aufgrund dieser einfachen Rechnungen<sup>203</sup> wirtschaftlich tragfähig, stellt sich für den Projektentwickler die Frage nach Art und Zeitpunkt der Sicherung des ausgewählten Grundstücks (Ausgangssituation 2).<sup>204</sup> Sofern es der Wettbewerb um das Grundstück und die Interessenlage des Eigentümers zulassen, sollte dieses im gegenwärtigen Stadium des Projektentwicklungsprozesses noch nicht gekauft werden, da erst im Rahmen der sich anschließenden Projektkonzeptionsphase die Entscheidung darüber fallen kann, ob das initiierte Projekt tatsächlich wirtschaftlich tragfähig ist und in die Tat um-

---

<sup>203</sup> Im Rahmen dieser ersten Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen wird die Mehrwertsteuer bereits in der Kalkulation der Baukosten berücksichtigt. Allerdings kann der Developer keine Vorsteuererstattung dieser Beträge vom Finanzamt verlangen, da generell sowohl die Vermietung (§ 4, Nr. 12a UStG) als auch der Verkauf (§ 4, Nr. 9a UStG) der projektierten Büroimmobilie von der Umsatzsteuer befreit sind. Eine Vorsteuererstattung ist nur möglich, wenn der Projektentwickler gemäß § 9 UStG für die zukünftige Verwendung der Immobilie zur Umsatzsteuerpflicht optiert, wodurch der zukünftige Verkaufs- bzw. Vermietungsumsatz steuerpflichtig wird. Die Ausübung dieser Option wäre für den Developer insofern vorteilhaft, als sich sein Finanzierungsaufwand durch die Vorsteuererstattung entsprechend reduzieren würde. Will sich der Projektentwickler jedoch nicht die Möglichkeit nehmen lassen, die Immobilie auch an Nutzer zu vermieten, die keine umsatzsteuerpflichtigen Umsätze tätigen, etwa Mieter der öffentlichen Hand, die aufgrund ihrer erstklassigen Bonität und ihrer Tendenz zu langfristigen Mietverträgen mitunter eine wichtige Zielgruppe darstellen, so hat er die Baukosten stets inklusive Mehrwertsteuer und die Mieteinnahmen ohne Mehrwertsteuer zu kalkulieren. Aus Gründen einer besserer Kostentransparenz empfiehlt sich diese Vorgehensweise grundsätzlich. Mögliche Finanzierungsvorteile aus Umsatzsteueroptionen sollten deshalb extra ausgewiesen werden. Siehe ausführlich zur Umsatzsteueroption: Usinger, Umsatzsteuer, S. 1123 ff.

<sup>204</sup> Vgl. Klein, Importance, S. 292.

gesetzt werden soll.<sup>205</sup> Unter Risikogesichtspunkten sollte sich der Projektentwickler deshalb nur für eine Option auf das Grundstück entscheiden,<sup>206</sup> deren Prämie dann mit dem Eigentümer auszuhandeln ist. Sollte dem Eigentümer ein Optionsvertrag nicht ausreichen, so könnte sich der Projektentwickler unter Umständen auch für einen Kauf unter aufschiebender Bedingung (z.B. unter der Maßgabe, daß ein bestimmtes Baurecht realisiert wird) entscheiden.<sup>207</sup> Da der Kauf in einem solchen Fall jedoch nur durch Nichterfüllung der vereinbarten Bedingung unwirksam würde, sollte sich bereits in der Projektinitiiierungsphase sehr deutlich abzeichnen, daß das Projekt tatsächlich realisierbar ist.

### **3.2 Projektkonzeption**

#### **3.2.1 Aufgaben und Ziele**

In der Projektkonzeptionsphase wird das bisher nur grob umrissene Projekt einer systematischen formalen Analyse unterworfen, die den Projektentwickler in die Lage versetzen soll, die Realisierungsfähigkeit des Projektes anhand detaillierter Daten und Prognosen zu verifizieren und den anderen an der Projektentwicklung beteiligten Institutionen, insbesondere den potentiellen Financiers, Nutzern und Investoren sowie der Öffentlichkeit, nachvollziehbar begründen zu können.<sup>208</sup> Zu diesem Zweck sind im Rahmen der Projektkonzeptionsphase die folgenden Analysen durchzuführen:

1. Marktanalysen
2. Standortanalysen
3. Nutzungsanalysen
4. Wettbewerbsanalysen

---

<sup>205</sup> Vgl. Kahan, Flexibility, S. 71; Wurtzebach/Miles, Estate, S. 645; Cadman/Topping, Property, S. 58 f.

<sup>206</sup> Vgl. Miles et al., Development, S. 190; Greer/Farrell, Investment, S. 374; Vernor, Risk, S. 5; Goodchild, Development, S. 70.

<sup>207</sup> Vgl. Goodchild, Development, S. 70.

<sup>208</sup> Vgl. Axler, Development, S. 17; Malizia, Framework, S. 644; Sanders, Development, S. 7; Miles et al., Development, S. 311.

## 5. Risikoanalysen

## 6. Rentabilitätsanalysen

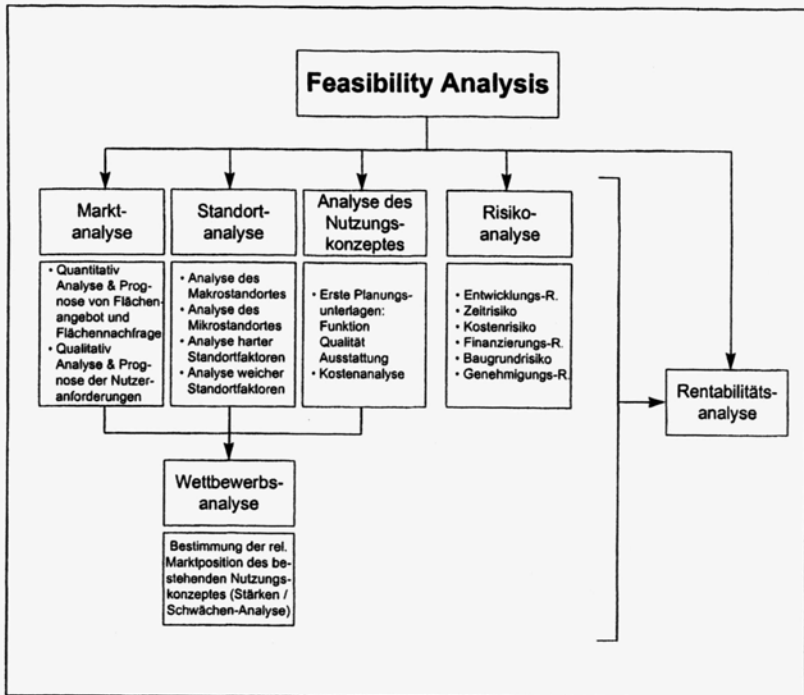


Abbildung 15: Aufbau der Feasibility Analysis

Für diese Vielzahl von Analysen hat sich der Oberbegriff Feasibility Analysis (Machbarkeitsstudie) herausgebildet, die von Graaskamp wie folgt definiert wird: „A real estate project is 'feasible' when the real estate analyst determines that there is a reasonable likelihood of satisfying explicit objectives when a selected course of action is tested for fit to a context of specific constraints and limited resources“.<sup>209</sup> Somit setzt die Feasibility Analysis zunächst einmal voraus, daß ein Projekt nicht nur den Zielen des Projektentwicklers, sondern auch den Zielen der übrigen beteiligten Institutionen, insbesondere denjenigen der potentiellen Nutzer und der Öffentlichkeit, Rechnung trägt. Das Projekt muß

darüber hinaus in einem bestimmten zeitlichen Rahmen umsetzbar sein und zwar unter Beachtung eventuell auftretender Probleme in wirtschaftlicher, technischer, rechtlicher oder sozialer Hinsicht und vor dem Hintergrund der vorhandenen, nicht nur finanziellen, sondern auch personellen und persönlichen Ressourcen des Projektentwicklers. Nichtsdestotrotz kann die Feasibility Analysis den Erfolg einer Projektentwicklung nicht garantieren, auch dann nicht, wenn obige Bedingungen erfüllt sind; sie trägt vielmehr dazu bei, Entwicklungsrisiken aufzudecken, darzustellen und zu werten.<sup>210</sup>

Es ist wichtig festzuhalten, daß das Projekt am Ende der Projektkonzeptionsphase immer noch gestoppt werden kann. Aufgrund der umfangreichen Analysetätigkeiten, die zumindest teilweise auch den Einsatz spezialisierter Berater erfordern, ist ein Abbruch in diesem Stadium des Projektentwicklungsprozesses allerdings mit höheren Kosten verbunden,<sup>211</sup> als nach Ende der Projektinitiiierungsphase.

Die der Feasibility Analysis zugrundeliegenden einzelnen Analysearten werden im folgenden näher präzisiert. Dabei ist zu berücksichtigen, daß in der Praxis aufgrund zeitlicher, personeller oder finanzieller Restriktionen einzelne Analysen häufig weniger detailliert durchgeführt oder zum Teil sogar ganz vernachlässigt werden. Im Idealfall jedoch ist die Durchführung sämtlicher Analysen insbesondere zu Zwecken der Risikoreduktion dringend anzuraten.

### **3.2.2 Marktanalyse**

#### **3.2.2.1 Arten von Marktanalysen**

Unbestreitbar zählt die Marktanalyse, die sich mit der Angebots- und Nachfragesituation auf den Immobilienmärkten auseinandersetzt, zu den wichtigsten

---

<sup>209</sup> Graaskamp, Feasibility, S. 515.

<sup>210</sup> Vgl. Miles et al., Development, S. 287 f.

<sup>211</sup> Vgl. Vernor, Risk, S. 5; Waterhouse, Principles, S. 25.



Instrumenten des gesamten Projektentwicklungsprozesses.<sup>212</sup> In zeitlicher Hinsicht zielen Marktanalysen darauf ab, entweder die Marktentwicklung der Vergangenheit zu dokumentieren, die aktuelle Marktsituation wiederzugeben, oder auf der Basis von Marktprognosen Schätzungen über die zu erwartenden Markttrends abzugeben.<sup>213</sup> Für Projektentwickler sind vor allem die Marktprognosen, die kurz-, mittel- oder langfristig angelegt sein können, von großer Bedeutung.

Gemäß Abbildung 16 lassen sich Marktanalysen einerseits danach unterscheiden, ob sie sich auf einen aggregierten Gesamtmarkt oder auf disaggregierte, d.h. funktionale und räumliche, Teilmärkte beziehen und andererseits danach, ob die erhobenen Daten quantitativer oder qualitativer Natur sind.

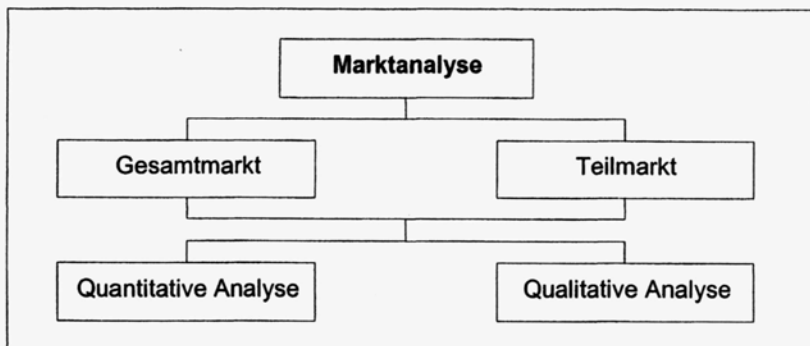


Abbildung 16: Handlungsfelder der Marktanalyse

Da man den Immobilienmarkt per se aufgrund der Heterogenität der Nutzungsformen kaum analysieren kann,<sup>214</sup> beschäftigt sich der Projektentwickler

<sup>212</sup> Vgl. Joachim, Kommunikationskünstler, S. 11; Barrett/Blair, Market, S. 10. Trotz der hohen Relevanz von Marktanalysen für die Immobilienpraxis sind wissenschaftliche Beiträge und sonstige Veröffentlichungen zu dieser Thematik relativ selten vorzufinden. So bemerken denn auch Clapp/Messner (Analysis, S. 1): „Real estate market analysis has been poorly defined and thinly researched. As a topic of great practical importance it deserves better treatment.“

<sup>213</sup> Vgl. auch Eckenstahler, Feasibility, S. 81.

<sup>214</sup> Vgl. Siegel, Market, S. 32.



üblicherweise mit einzelnen Teilmärkten.<sup>215</sup> So läßt sich beispielsweise der Gewerbeimmobilienmarkt nach folgenden Nutzungsformen segmentieren:<sup>216</sup>

- Immobilien für Industrieunternehmen (Produktions-, Lager-, Verwaltungsbauten, Industrieparks etc.),
- Immobilien für Dienstleistungsunternehmen (Büroimmobilien, Business Parks, Hotels, Freizeitimmobilien etc.),
- Immobilien für Handelsunternehmen (Ladenlokale, Fachmärkte, Warenhäuser, Shopping-Center etc.),
- Immobilien für Non-Profit-Organisationen (Verwaltungsbauten, Kulturimmobilien, Kirchen, Kindergärten etc.).

Wenngleich sich die Durchführung einer disaggregierten Marktanalyse sehr aufwendig gestaltet und in diesem Zusammenhang auf die nicht unerhebliche Datenerhebungsproblematik hinzuweisen ist, werden diese Nachteile durch die entsprechend detaillierten und differenzierten Erkenntnisse über die Marktsituation und die daraus resultierende Möglichkeit, konkrete Beurteilungen auf Projektebene durchführen zu können, kompensiert.

Neben der funktionalen Segmentierung von Immobilienmärkten lassen sich diese auch nach räumlichen Kriterien unterscheiden. Einem Vorschlag der Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung folgend, sollten diesbezüglich im gewerblichen Immobilienbereich die Kategorien City, Cityrand, übriges Stadtgebiet und Umland unterschieden werden,<sup>217</sup> die dann beispielsweise durch Angabe der Himmelsrichtung noch weiter präzisiert werden können.

---

<sup>215</sup> Vgl. Fail, Segmentation, S. 58; Featherston, Analysis, S. 7; Dowall, Research, S. 40.

<sup>216</sup> Vgl. auch Schmitz-Morkramer, Gewerbeimmobilien, S. 416; Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 33; Schulte, Immobilienökonomie, S. 22.

<sup>217</sup> Unveröffentlichte Empfehlung des Arbeitskreises „Bedarfsprognosen“ der Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. (gif).

### 3.2.2.2 Quantitative Marktanalyse

Die quantitative Marktanalyse ist darauf ausgerichtet, das Flächenangebot und die Flächennachfrage in Quadratmeterangaben auszuweisen. Aus Sicht des Projektentwicklers interessiert zunächst die mittelfristige Flächennachfrage.<sup>218</sup> Deren Analyse zählt zweifellos zu den anspruchsvollsten Aufgaben im Rahmen der Marktanalyse,<sup>219</sup> da potentielle Entscheidungsträger zum Zeitpunkt der Analyse in der Regel nicht bereit oder noch nicht in der Lage sind, diesbezüglich verbindliche Aussagen zu machen. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, daß sie ihre Entscheidung an einer Vielzahl von Einflußfaktoren ausrichten müssen, deren Entwicklung gleichsam unsicher ist. Hierzu zählen u.a. die folgenden Faktoren:<sup>220</sup>

- Konjunkturentwicklung,
- Bevölkerungsstruktur und -entwicklung,
- Beschäftigungsstruktur und -entwicklung,
- Auslastung und Auftragssituation,
- Zukunftserwartungen der Nutzer,
- Wirtschaftliche Entwicklung der Nutzer,
- Steuergesetzgebung und -rechtsprechung,
- Finanzierungskonditionen und -möglichkeiten.

Vor diesem Hintergrund ist der Versuch, die Flächennachfrage hinreichend genau zu prognostizieren, als nahezu unmöglich einzustufen, weshalb sich Marktanalysen hinsichtlich der Flächennachfrage zumeist auf die Beschreibung kurzfristiger Trends und eine Analyse der Vergangenheit beschränken. Um die Entwicklung der Flächennachfrage in der Vergangenheit abzubilden, wird entweder der Flächenabsatz<sup>221</sup> herangezogen, der die innerhalb einer üblicherwei-

---

<sup>218</sup> Es sei darauf hingewiesen, daß Flächennachfrage nicht gleichbedeutend ist mit Flächenbedarf, sondern sich dieser erst dann in Nachfrage wandelt, wenn am Markt tatsächlich konkret nach neuen Flächen gesucht wird. Vgl. Muncke, Marktanalyse, S. 141.

<sup>219</sup> Vgl. Ficek/Henderson/Johnson, Principles, S. 17.

<sup>220</sup> Vgl. auch Barrett/Blair, Market, S. 48; Miles et al., Development, S. 317 f.

<sup>221</sup> In den Marktberichten der großen Immobilienmakler und -berater wird der Flächenabsatz auch als „Vermietungen“, „Flächenumsatz“ oder „vermietete Fläche“ bezeichnet.

se einjährigen Periode getätigten Neuvermietungen von Bestands- und Neubauten umfaßt, oder die sogenannte Netto-Flächenabsorption.<sup>222</sup> Letztere Größe kennzeichnet das innerhalb des Analysezeitraums tatsächlich aufgenommene Flächenangebot, indem der am Ende des Analysezeitraums bestehende Leerstand vom verfügbaren Flächenangebot subtrahiert wird.<sup>223</sup>

Ebenfalls mit Schwierigkeiten behaftet ist die Prognose des mittelfristigen Flächenangebotes.<sup>224</sup> Dies ist darauf zurückzuführen, daß zum Leerstand, der aus dem Angebot an unvermieteten Bestandsflächen und fertiggestellten Neubauflächen besteht, nicht nur die im Bau befindlichen Flächen addiert werden müssen, sondern auch die Flächen genehmigter oder in der Planung befindlicher Projekte. Über einen Zeitraum von zwei bis drei Jahren ist dies zwar relativ unproblematisch, da die entsprechenden Projekte bereits im Bau sind, über längere Prognosezeiträume kann dies jedoch nur durch Rückgriff auf Projektplanungen und die Statistik der Baugenehmigungen erfolgen, wobei zu berücksichtigen ist, daß infolge der Finanzierungsproblematik<sup>225</sup> geplante und genehmigte Projekte nicht notwendigerweise auch realisiert werden.

Noch mehr Analyseaufwand bereitet die Prognose der Flächenabgänge durch Überalterung.<sup>226</sup> Diese Flächen stehen am Ende ihres Lebenszyklusses und werden durch Abriß oder im Zuge eines, wegen fehlender Nutzungsadäquanz notwendigen, Redvelopments vorübergehend vom analysierten Markt genommen.<sup>227</sup> Demzufolge sind sie vom prognostizierten Flächenangebot zu subtrahieren.

Durch die Gegenüberstellung der prognostizierten Flächennachfrage mit dem prognostizierten Flächenangebot läßt sich dann die voraussichtliche Dauer der

---

<sup>222</sup> Vgl. Blew, Development, S. 252.

<sup>223</sup> Die Netto-Flächenabsorption stellt eine dem Flächenabsatz überlegene Analysegröße dar, da sie die auf Umzügen basierende Flächennachfrage eliminiert und somit nur die neu im Markt entstandene Flächennachfrage ausweist. Siehe hierzu auch das Beispiel bei Isenhöfer/Väth, Immobilienanalyse, S. 369.

<sup>224</sup> Vgl. Featherston, Analysis, S. 8; Axler, Development, S. 19; Myers/Mitchell, Analysis, S. 501.

<sup>225</sup> Siehe hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 4.1.

<sup>226</sup> Vgl. Miles et al., Development, S. 325.

Flächenabsorption ableiten.<sup>228</sup> Sie ist für den Projektentwickler insofern von Bedeutung, als sie Hinweise auf die potentielle Vermarktungsdauer seines Projektes liefert. Beabsichtigt der Developer beispielsweise eine 10.000 m<sup>2</sup> große Büroimmobilie in einer Stadt zu entwickeln, die bei einer prognostizierten jährlichen Flächennachfrage von 50.000 m<sup>2</sup> und einem Flächenangebot von 150.000 m<sup>2</sup> eine ca. dreijährige Absorptionsdauer erwarten läßt, so kann er kaum davon ausgehen, sein Projekt innerhalb eines Jahres vollständig zu vermieten; nicht zuletzt auch deswegen, weil hierzu ein 20%-iger Marktanteil am voraussichtlichen Flächenabsatz erforderlich wäre. Informationen über die Flächenabsorption sind somit in bezug auf das richtige Timing von Projektentwicklungen sehr hilfreich.<sup>229</sup>

Zur quantitativen Marktanalyse zählt schließlich auch die Analyse von Miet- und Kaufpreisen, die sich grundsätzlich aus dem Zusammenspiel von Flächenangebot und Flächennachfrage ergeben.<sup>230</sup> Sie spielen für den Developer eine entscheidende Rolle, da sie die Wirtschaftlichkeit einer Projektentwicklung maßgeblich beeinflussen. Es ist allerdings kaum möglich, aus der direkten Gegenüberstellung von Angebots- und Nachfrageprognosen konkrete Preisprognosen abzuleiten. Darum geht es hier in erster Linie um eine Einschätzung, ob sich der Markt voraussichtlich stabil entwickeln wird oder mit Angebots- oder Nachfrageüberschüssen zu rechnen ist, die dann in entsprechenden Korrekturen der aktuellen Marktpreise zu berücksichtigen wären.

### **3.2.2.3 Qualitative Marktanalyse**

Die qualitative Marktanalyse untermauert die im Rahmen der quantitativen Angebots- und Nachfrageanalyse getroffenen Aussagen mit qualitativen Kriterien. Hier steht nicht länger die Frage im Vordergrund, wieviele Flächen angeboten

---

<sup>227</sup> Siehe hierzu auch die Ausführungen zum Lebenszyklus von Immobilien in Abschnitt 2.2.5.

<sup>228</sup> Vgl. Eckenstahler, Feasibility, S. 80 f.

<sup>229</sup> Vgl. Berger, Absorption, S. 258.

<sup>230</sup> Vgl. Myers/Mitchell, Analysis, S. 502.

bzw. nachgefragt werden, sondern wie diese Flächen im Hinblick auf Größe, Funktionalität, Effizienz, Ausstattungsstandards und Bauqualität konzipiert sind bzw. konzipiert sein sollten.

Die Erweiterung der quantitativen zur qualitativen Marktanalyse ist für Projektentwickler unabdingbar, lassen sich doch aus der Konzeption erfolgreicher und weniger erfolgreicher Immobilien einerseits sowie den Anforderungen aus Sicht der Nutzer andererseits, wichtige Rückschlüsse für die Gestaltung und Differenzierung<sup>231</sup> eigener Immobilienprojekte ziehen. Handelt es sich um sogenannte nutzerbezogene Projektentwicklungen, bei denen der Endnutzer bereits zu Beginn feststeht, können dessen Anforderungen problemlos bestimmt werden.<sup>232</sup> Schwieriger hingegen wird es bei spekulativen Projektentwicklungen, die sich definitionsgemäß den Bedürfnissen noch nicht identifizierter Nutzer anpassen können müssen. Hier bedarf es der regelmäßigen Kommunikation mit potentiellen Nutzern, um aus den erwartungsgemäß verschiedenartigen Anforderungen einen „gemeinsamen Nenner“ herauszukristallisieren.<sup>233</sup> Indirekt lassen sich die Nutzeranforderungen möglicherweise auch aus den Erfolgsfaktoren von bereits am Markt etablierten Immobilien ableiten.<sup>234</sup> Hierzu können Immobilienmakler oder auch spezialisierte Beratungsunternehmen wertvolle Hinweise geben.

Folgende, auf das Beispiel einer Büroimmobilienentwicklung bezogene, Fragestellungen sind dabei für den Projektentwickler von besonderem Interesse, wobei immer eine Durchschnittsbetrachtung zugrundegelegt werden sollte:<sup>235</sup>

- Wie groß sind die nachgefragten Flächen?
- Wieviel Fläche wird dem einzelnen Mitarbeiter zur Verfügung gestellt?

---

<sup>231</sup> Siehe hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 4.3.2.2.1.

<sup>232</sup> Vgl. Berger, Absorption, S. 258.

<sup>233</sup> Vgl. auch Vernor, Risk, S. 6.

<sup>234</sup> Es sei in diesem Zusammenhang allerdings darauf hingewiesen, daß solche Erfolgsfaktoren, die aus bereits existierenden Immobilien abgeleitet werden, in einer sich schnell ändernden Umwelt nicht notwendigerweise auch den Erfolg zukünftiger Projektentwicklungen sicherstellen. Vgl. Dowall, Research, S. 34 f.

<sup>235</sup> Vgl. auch Silverman, Homework, S. 8 f.

- Welche Raumkonzeptionen werden präferiert?
- Welche technischen Einrichtungen werden vorausgesetzt und welche werden zusätzlich vergütet?
- Welche Dienstleistungen werden vorausgesetzt und welche werden zusätzlich vergütet?
- Wieviele Stellplätze werden benötigt?
- Welche Anforderungen werden an die Standortqualität gestellt?
- Welche Anforderungen werden an die Bauqualität und Architektur gestellt?

Auf der Basis dieser Informationen kann der Projektentwickler nachfolgend ein Anforderungsprofil der möglichen Nutzer ableiten und zur Grundlage seiner weiteren Planungen machen. Ein solches Anforderungsprofil ist vor dem Hintergrund der langfristigen Nutzungsdauer von Immobilien auch im Hinblick auf potentielle Veränderungen in der Zukunft zu untersuchen.<sup>236</sup> Hierzu sind neben den erwarteten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Nutzergruppe auch die Einflüsse sozio-kultureller, politisch-rechtlicher, makro-ökonomischer und technologischer Trends auf nationaler oder sogar internationaler Ebene in die Überlegungen einzubeziehen.<sup>237</sup>

### **3.2.3 Standortanalyse**

#### **3.2.3.1 Arten von Standortanalysen**

Während der Projektentwickler im Rahmen der Marktanalyse in erster Linie an der Prognose der kurz- bis mittelfristige Entwicklung von Angebot und Nachfrage auf dem relevanten Immobilienmarkt interessiert ist, dient die Standortanalyse der Untersuchung und Bewertung der langfristig wirksamen Charakteristika des Makro- und Mikrostandortes.<sup>238</sup> Die Ergebnisse der bereits in der Projekt-

---

<sup>236</sup> Vgl. Graaskamp, Fundamentals, S. 262.

<sup>237</sup> Siehe hierzu die Ausführungen zur Analyse der allgemeinen Umwelt in Abschnitt 4.2.3.2.

<sup>238</sup> Es sei in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen, daß zwischen der Marktanalyse und der Standortanalyse intensive Wechselbeziehungen bestehen, da einerseits die Marktsituation die Standortstrukturen beeinflußt und andererseits der Standort in geographischer Hinsicht auch den zu analysierenden Markt definiert.

initiiierungsphase eingeleiteten, jedoch noch sehr groben Standortanalyse sind in diesem Stadium des Projektentwicklungsprozesses kritisch zu überprüfen und weiter zu präzisieren. Dabei besteht aus Sicht des Projektentwicklers das Ziel darin, die von ihm vermutete besondere Eignung des Standortes für die beabsichtigte Nutzung durch Fakten und Zahlen auch Dritten gegenüber dokumentieren zu können.

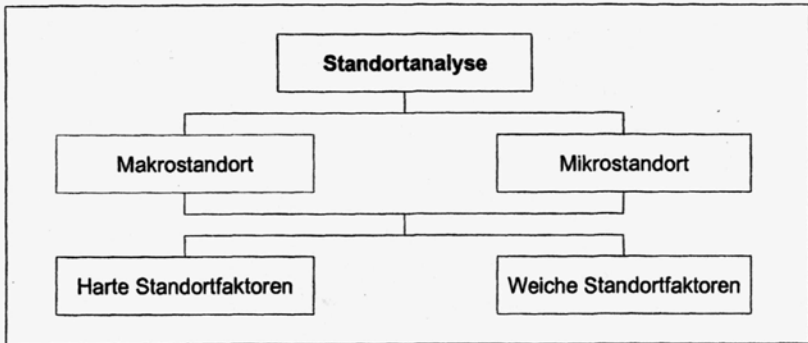


Abbildung 17: Handlungsfelder der Standortanalyse

Die Standortanalyse läßt sich gemäß Abbildung 17 unterscheiden in eine Analyse des Makrostandortes (Stadt oder Ballungsraum) und eine Analyse des Mikrostandortes (Grundstück und dessen unmittelbares Umfeld),<sup>239</sup> wobei jeweils die harten und weichen Standortfaktoren näher zu untersuchen sind. Mit Hilfe der Standortfaktoren soll der nicht quantifizierbare Begriff „Lage“ in einzelne, meßbare und intersubjektiv vergleichbare Kriterien zerlegt werden.<sup>240</sup> Unter harten Standortfaktoren werden dabei solche Einflußkriterien verstanden, die sich relativ leicht quantifizieren lassen, wie beispielsweise der sozio-ökonomische Datenkranz, wohingegen weiche Standortfaktoren als kaum quantifizierbar gelten.<sup>241</sup> Zu letzteren zählt u.a. die Umfeldqualität oder das Image eines Standortes.

<sup>239</sup> Vgl. Peiser/Schwanke, Development, S. 127; Pearson, Location, S. 12.

<sup>240</sup> Vgl. Muncke, Marktanalyse, S. 113.

<sup>241</sup> Vgl. Diederichs, Grundlagen, S. 59.

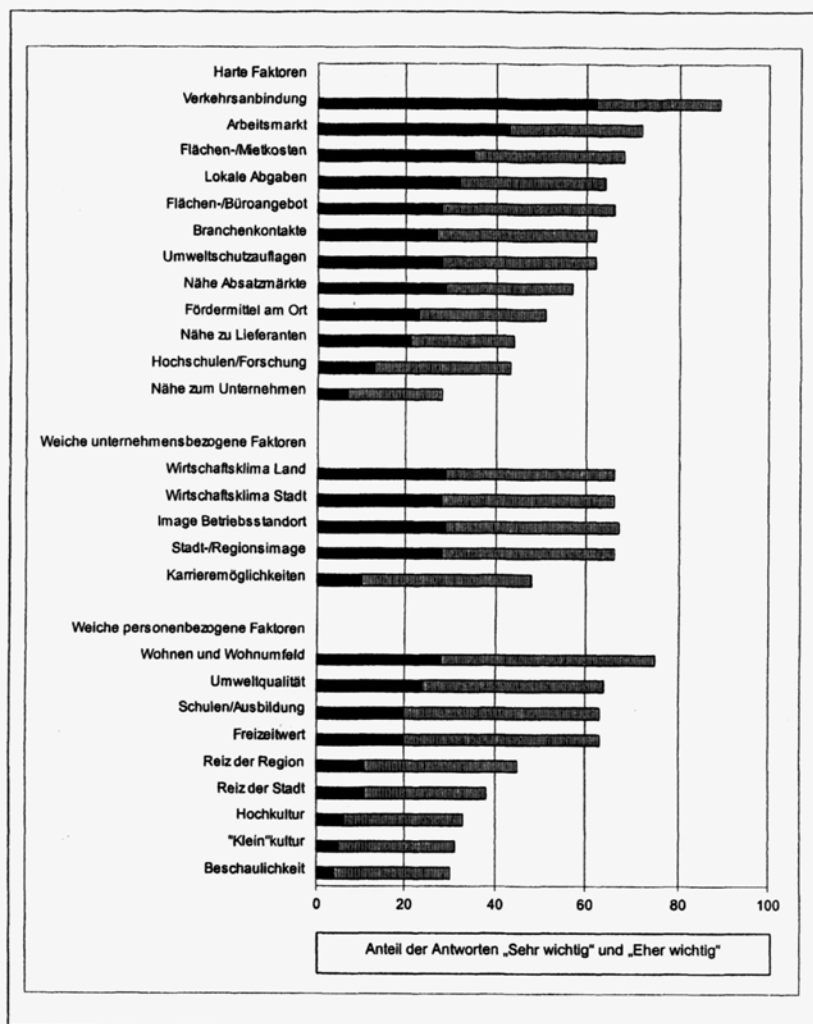


Abbildung 18: Bedeutung harter und weicher Standortfaktoren<sup>242</sup>

Abbildung 18 stellt die Ergebnisse einer Erhebung des Deutschen Instituts für Urbanistik zur Bedeutung verschiedener harter und weicher Standortfaktoren dar. In diesem Zusammenhang ist es von großer Bedeutung, daß ein Standort

<sup>242</sup> Erhebung des Deutschen Instituts für Urbanistik. Zitiert nach Muncke, Marktanalyse, S. 117.



in Abhängigkeit von der beabsichtigten Nutzung unterschiedlich zu bewerten ist.<sup>243</sup> So kann beispielsweise die Nähe zu Hochschulen und Forschungseinrichtungen für einen Technologiepark ein entscheidendes Standortkriterium darstellen, während sie für einen Freizeitpark praktisch bedeutungslos ist.

Führt man zur Beurteilung eines Standortes eine Nutzwertanalyse durch - ein Verfahren, das sich aufgrund seiner Transparenz besonders gut eignet und in Abschnitt 3.2.5 anhand einer Wettbewerbsanalyse erläutert wird -, so sind demzufolge die Standortfaktoren zunächst vor dem Hintergrund der beabsichtigten Nutzung zu gewichten und können erst anschließend bewertet werden.

### **3.2.3.2 Analyse des Makrostandortes**

Der erste Schritt im Rahmen der Analyse des Makrostandortes besteht üblicherweise in der Bestimmung dessen räumlicher Ausdehnung. Dabei soll der Makrostandort den Raum umfassen, für den das Immobilienprojekt eine Bedeutung hat.<sup>244</sup> Diese Bedeutung wird jedoch maßgeblich durch das zugrundeliegende Nutzungskonzept beeinflusst, da grundsätzlich davon auszugehen ist, daß dasselbe Grundstück in Abhängigkeit von der Nutzung verschiedene räumliche Standortstrukturen auf Makroebene aufweist. So ist beispielsweise einem Einkaufszentrum eine andere Ausdehnung des Einzugsgebietes - und damit des Makrostandortes - zugrunde zu legen, als einem auf dem gleichen Grundstück möglicherweise errichtbaren Freizeitpark.

Trotz solcher Probleme ist die genaue geographische Abgrenzung des Makrostandortes für den Projektentwickler unumgänglich, da erst hierdurch eine sorgfältige Analyse der Entwicklungstrends und strukturellen Veränderungen der harten und weichen Standortfaktoren möglich wird. Zu den harten Standortfaktoren, die auf der Makroebene zu untersuchen sind, zählen dabei u.a.:

---

<sup>243</sup> Vgl. Joachim, Kommunikationskünstler, S. 11; Dasso/Shilling/Ring, Estate, S. 238.

<sup>244</sup> Vgl. Muncke, Marktanalyse, S. 112.

- Bevölkerungsentwicklung (z.B. intra- und interregionale Migrationstrends),
- Bevölkerungsstruktur (z.B. Alter, Geschlecht, Haushaltsgröße, Erwerbsquote, Kaufkraftpotential, Arbeitslosenrate),
- Wirtschaftsentwicklung (z.B. Gewerbesteueraufkommen, Unternehmensansiedlungen, Wertschöpfung),
- Wirtschaftsstruktur (z.B. Branchenmix, Tertiärisierungsquote, Zentralität des Handels, Forschungs- und Bildungseinrichtungen),
- Grad der Zentralität (z.B. Entfernung zu wichtigen Wirtschaftsräumen, Anbindung an Straßenverkehr, Autobahnen, Bahn, Flughafen, Wasserstraßen).

Die Aussagekraft der einzelnen Kennzahlen läßt sich durch konkrete Vergleiche mit den entsprechenden Kennzahlen anderer Städte oder den jeweiligen Durchschnittswerten etwa auf Landes- oder Bundesebene erheblich steigern. Darüber hinaus sollte auch die Veränderung der Kennzahlen im Zeitablauf berücksichtigt werden, um auf diese Weise Trends ableiten zu können.

Neben den harten Standortfaktoren spielen bei der Entscheidung für einen bestimmten Standort zunehmend die weichen Standortfaktoren eine gewichtige Rolle. Dabei hat sich der Projektentwickler auf Makroebene u.a. mit folgenden Faktoren auseinanderzusetzen:

- Image des Makrostandortes,
- natürliche Attraktivität des Makrostandortes und seiner Umgebung (z.B. Wohnqualität, Freizeitqualität, Umweltqualität),
- wirtschaftliches und politisches Klima (z.B. Genehmigungspraxis, Baulandpolitik, Grundhaltung gegenüber Investoren).

Es gilt zu berücksichtigen, daß die Bedeutung des Makrostandortes im Rahmen der Projektentwicklung häufig unterschätzt wird, denn traditionell steht der Mikrostandort, der nachfolgend behandelt wird, im Zentrum der Betrachtung. Dies ist solange nicht gravierend, wie die Projekte eine gewisse Größenordnung nicht überschreiten. Mit zunehmender Projektgröße jedoch nimmt die Bedeu-

tung des Makrostandortes im Vergleich zum Mikrostandort deutlich zu. So bezieht sich die Standortanalyse für ein Großprojekt, wie beispielsweise das Centro-Oberhausen oder den projektierten Ocean-Park-Bremerhaven, auf die gesamte, das Projekt umgebende, Region.<sup>245</sup> Die Stadt, als übliche Begrenzung des Makrostandortes oder gar der Mikrostandort des Projektes spielen in solchen Fällen eine nur untergeordnete Rolle.

### 3.2.3.3 Analyse des Mikrostandortes

Unter dem Mikrostandort einer Immobilie wird dessen Grundstück und das fußläufig erreichbare direkte Umfeld verstanden.<sup>246</sup> Bei der Analyse des Mikrostandortes geht es in einem ersten Schritt darum, die Lage und Beschaffenheit des Grundstücks genauer zu untersuchen, um anhand der grundstücks-spezifischen Charakteristika die Nutzungspotentiale zu ermitteln. Dies gilt sowohl für bebaute als auch für unbebaute Grundstücke, wobei in diesem Zusammenhang zunächst relevant ist, ob es sich um einen integrierten oder einen solitären Standort handelt.

Integrierte Standorte liegen in der Regel innerhalb eines gewachsenen, etablierten Umfelds, während Grundstücke, die aufgrund ihrer isolierten Lage nicht in ihr Umfeld eingebunden sind, als solitäre Standorte bezeichnet werden.<sup>247</sup> Während sich bei solitären Standorten die Qualität des Umfeldes in beschränktem Maße durch die Art der Nutzung und Bebauung beeinflussen läßt, sind bei integrierten Lagen die Möglichkeiten, auf ihre Standortqualitäten Einfluß zu nehmen, sehr beschränkt, da das Umfeld etabliert und oft regelrecht zusammengewachsen ist. Komplementäre Nutzungen können sich in diesen

---

<sup>245</sup> Im Falle des Centro-Oberhausen wurde hierzu ein Radius von 250 km um das Projekt gezogen, in dem 60 Millionen Menschen leben. Vgl. Franck, Entertainment, S. 10.

<sup>246</sup> Vgl. Muncke, Marktanalyse, S. 112; Pearson, Location, S. 13.

<sup>247</sup> Ein gutes Beispiel für diese Zusammenhänge stellt der Messeturm in Frankfurt am Main dar. Vom solitär stehenden Bürohochhaus zwischen einer Ausfallstraße und den Messehallen wandelte er sich in den letzten Jahren langsam zu einem integrierten Standort, nachdem in unmittelbarer Nachbarschaft das Congress-Center mit einem Maritim-Hotel sowie die beiden Bürotürme Castor und Pollux errichtet wurden.

Fällen aufgrund der Synergieeffekte ideal ergänzen und sich dadurch gegenseitig aufwerten - eine Grundidee übrigens, die auch bei Mixed-use Projekten verfolgt wird. Im Gegensatz dazu sind konkurrierende Nutzungen dadurch gekennzeichnet, daß sie sich einschränken oder gar ausschließen.

Neben der Lage bestimmen Grundstücksgröße und -zuschnitt das Nutzungspotential in hohem Maß, da sie die Ausrichtung und Anordnung der Baukörper unter Umständen erheblich beschränken können.<sup>248</sup> Diese Merkmale lassen sich anhand eines Ausschnitts aus der Flurkarte oder eines Lageplans dokumentieren. In diesem Zusammenhang sind auch die jeweiligen Zugangs- und Zufahrtsmöglichkeiten entsprechend zu überprüfen und zu dokumentieren.<sup>249</sup>

Mit der Analyse der infrastrukturellen Erschließung assoziiert man in der Regel zunächst die Anbindung an den Individualverkehr.<sup>250</sup> Die Straßenerschließung sollte mindestens aus einem Weg, einer Zufahrt oder einer Straße bestehen, wobei die Charakteristika der Straßenführung zu berücksichtigen sind. Darunter fallen Kriterien wie Straßenbreite, Anzahl der Spuren, Verkehrsführung sowie deren baulicher Zustand. Analog ist der bauliche Zustand von Radwegen oder Gehsteigen zu überprüfen.

Eine ebenso wichtige Rolle wie der Individualverkehr spielt selbstverständlich auch die Anbindung an den öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV).<sup>251</sup> Darunter versteht man zunächst die Entfernung zu Bus-, U-Bahn- und S-Bahn-Haltestellen. Dabei sollte jedoch nicht nur geprüft werden, ob entsprechende Haltestellen in der Nähe sind, sondern auch welche Qualität diese Anbindungen aufweisen, d.h. wie lange beispielsweise die Fahrzeiten zu zentralen Einrichtungen sind, welche Anschlußmöglichkeiten bestehen oder wie die jeweiligen Taktfrequenzen gestaltet sind. Neben dieser eher lokal orientierten Einbin-

---

<sup>248</sup> Vgl. Dasso/Shilling/Ring, Estate, S. 242; Falk, Immobilien-Handbuch, Kap. 13.1, S. 5. Gegebenenfalls bietet es sich im Rahmen einer Standortanalyse an, die Akquisition von angrenzenden Grundstücken zu überprüfen, wenn sich dadurch das Nutzungspotential vergrößern läßt.

<sup>249</sup> Vgl. Pearson, Location, S. 13 ff.

<sup>250</sup> Vgl. Miles et al., Development, S. 189.

<sup>251</sup> Vgl. Sraeel, Professional, S. 34; Falk, Immobilien-Handbuch, Kap. 13.1, S. 5.

dung in das öffentliche Verkehrsnetz ist die überregionale Anbindung zu prüfen. In diesem Zusammenhang ist die Nähe zu Autobahnen und Bundesstraßen sowie Ausfallstraßen und Brücken zu beurteilen. Ebenfalls in diese Rubrik einzuordnen wäre die Nähe zu örtlichen Bahnhöfen und Intercity-Stationen. Die Feststellung der räumlichen und zeitlichen Distanz zum nächsten Flughafen rundet die angestellten Betrachtungen ab.

Bei unbebauten Grundstücken sind eine Reihe weiterer Kriterien zu berücksichtigen: So sind Untersuchungen der Bodenbeschaffenheit ein wichtiges Analysekriterium, da die Natur des Baugrundes immer auch die Baukosten beeinflusst.<sup>252</sup> Durch entsprechende Bodengutachten lassen sich hier potentielle Risiken frühzeitig erkennen. Besonders beim Redevlopment ehemaliger Gewerbe- oder Industrieflächen bleibt die Problematik von Altlasten von ungebrochener Aktualität, da deren Beseitigung mit hohen Kosten verbunden sein kann.<sup>253</sup> Eventuell ist eine Parzelle auch auf Fliegerbomben oder sogenannte „Bodendenkmäler“ zu untersuchen.<sup>254</sup>

Darüber hinaus ist die technische Erschließung, d.h. die Ver- und Entsorgung des Grundstücks zu klären. Darunter werden die Leitungsanschlüsse für Wasser und Abwasser, Strom und Gas sowie die relevanten Telekommunikations-einrichtungen zusammengefaßt.<sup>255</sup> Bei gewerblichen Immobilien sollten auch die geltenden Gewerbesteuersätze berücksichtigt werden. Bei industriellen Nutzungen erscheint darüber hinaus auch die Höhe der lokalen Abgaben sowie die Höhe der Nebenkosten (für Wasser, Energie usw.) relevant.

Nach den genannten typischen harten Standortfaktoren lassen sich auch eine ganze Reihe rechtlicher Regelungen in dieser Richtung interpretieren. An erster Stelle ist hier das Grundbuchrecht zu nennen,<sup>256</sup> das zunächst Aufschluß über

---

<sup>252</sup> Vgl. Silverman, Homework, S. 8; Dasso/Shilling/Ring, Estate, S. 242 f.

<sup>253</sup> Vgl. Atkinson, Hazards, S. 67 ff.; Falk, Immobilien-Handbuch, Kap. 28.3, S. 1.

<sup>254</sup> Zu den erforderlichen denkmalpflegerischen Maßnahmen im Falle archäologischer Funde siehe o.V., Denkmalschutz, S. 8.

<sup>255</sup> Vgl. Dasso/Shilling/Ring, Estate, S. 243; Peiser/Schwanke, Development, S. 131.

<sup>256</sup> Vgl. auch Falk, Immobilien-Handbuch, Kap. 13.2, S. 1 f.

die Eigentumsverhältnisse schaffen soll; ein Aspekt, der insbesondere in den Neuen Bundesländern von Bedeutung ist. Neben der Eigentümerfrage ist in diesem Zusammenhang auch zu klären, inwiefern eventuelle Grundstücksbelastungen, wie etwa Geh- oder Fahrrechte angrenzender Eigentümer, oder Dienstbarkeiten die Nutzungs- und Bebauungsmöglichkeiten einschränken. Da derartige Rechte im Grundbuch eingetragen sind, ist deren Recherche relativ unproblematisch.

Nächster Punkt ist üblicherweise eine Überprüfung des gültigen Baurechts. Zu diesem Zweck ist die Ausweisung der zulässigen Nutzungsmöglichkeiten in aktuellen Flächennutzungs- und Bebauungsplänen in Erfahrung zu bringen.<sup>257</sup> In diesem Zusammenhang ist die jeweilige Grundflächenzahl (GRZ) und die Geschosßflächenzahl (GFZ) von großer Bedeutung, da anhand dieser beiden Kennziffern das maximale Maß der baulichen Ausnutzung festgelegt wird.<sup>258</sup> Die Grundflächenzahl bestimmt, wieviel Prozent der Grundstücksfläche überbaut werden darf, während die Geschosßflächenzahl festlegt, in welchem Verhältnis die Bruttogeschosßfläche zur Grundstücksfläche maximal stehen darf.<sup>259</sup>

Im Rahmen dieser Nachforschungen kann es auch von Bedeutung sein, aktuelle Absichten der Kommune, bestehende Planungen zu ändern bzw. zu überarbeiten, in Erfahrung zu bringen.<sup>260</sup> Ebenso kann es vorkommen, daß ein erstellter Bebauungsplan noch nicht rechtskräftig ist. Falls für ein Gebiet kein Bebauungsplan vorliegt, ist zu untersuchen, ob Baurecht nach §34 BauGB (In-

<sup>257</sup> Siehe hierzu auch die Einteilung von Gebietstypen gemäß §§ 1 bis 11 der BauNVO, die Aufschluß über die Zulässigkeit bestimmter baulicher Nutzungen gibt.

<sup>258</sup> In diesem Zusammenhang weist Cook (Development, S. 16 ff.) jedoch darauf hin, daß die maximale Ausnutzung der gesetzlich zulässigen Bebauung vor dem Hintergrund möglicher Diseconomies of Scale - höhere Finanzierungskosten pro m<sup>2</sup> infolge überproportional längerer Bau- bzw. Vermarktungszeiten, höhere Projektmanagementkosten pro m<sup>2</sup> infolge zunehmender Komplexität, höhere Baukosten pro m<sup>2</sup> bei besonders hohen Gebäuden - ökonomisch nicht notwendigerweise sinnvoll ist.

<sup>259</sup> Siehe §§ 19 und 20 der BauNVO. So darf zum Beispiel auf einem Grundstück von 1.000 m<sup>2</sup>, bei einer GRZ von 0,4 und einer GFZ von 1,2 die Gebäudegrundfläche maximal 400 m<sup>2</sup> (1.000 m<sup>2</sup> x 0,4) betragen und die errichtete Bruttogeschosßfläche darf 1.200 m<sup>2</sup> (1.000 m<sup>2</sup> x 1,2) nicht übersteigen.

<sup>260</sup> Vgl. Silverman, Homework, S. 7.



nenbereich) vorliegt. Im Zweifelsfall sind die entsprechenden Vorschriften hinsichtlich Art und Maß der baulichen Nutzung beim Bauamt zu erfragen.

In Großstädten sind darüber hinaus oft besondere städtische Verordnungen bzw. Satzungen zu beachten. So schreibt zum Beispiel die hessische Bauordnung die Errichtung einer bestimmten Anzahl an Parkplätzen vor, allerdings verbietet die Stadt Frankfurt am Main mit ihrer Parkplatzsatzung im Innenstadtbereich deren Errichtung bei der Erstellung von Bürogebäuden größtenteils. Dafür fordert die Stadt für jeden vorgeschriebenen - aber nicht errichteten - Parkplatz eine Ablöse von DM 15.000 oder DM 20.000.<sup>261</sup>

Neben den harten Standortfaktoren, die oben ansatzweise behandelt wurden, spielen selbstverständlich auch auf der Mikroebene die weichen Standortfaktoren eine Rolle. In diesem Zusammenhang wird häufig vor allem auf das Prestige des Standortes abgestellt.<sup>262</sup> Das Image, das mit gewissen Städten, Vierteln, Quartieren oder Straßenzügen assoziiert wird, ist oft ausschlaggebend für die erfolgreiche Vermarktung von Immobilien. So kann beispielsweise die Adresse eines Projektes aufgrund des damit verbundenen Renommees zu einer Prämie bei Miet- oder Kaufpreisen führen. Als Beispiele hierfür gelten im Bereich der Einzelhandelsimmobilien der Ku'damm in Berlin, der Jungfernstieg in Hamburg, die Königsallee in Düsseldorf oder die Maximilianstraße in München. Ausschlaggebend für ein gutes Standortimage sind die Qualität der Bebauung, die Attraktivität des Umfelds sowie die lageprägenden Nutzer.

Darüber hinaus ist die Exposition der Liegenschaft in zweifacher Hinsicht ein relevanter weicher Standortfaktor. So kann einerseits die Sichtbarkeit besonders wichtig sein, wie dies etwa bei Hotels und Einzelhandelsimmobilien der Fall ist, und andererseits stellt auch die Qualität der Aussicht ein bedeutendes Entscheidungskriterium für potentielle Interessenten dar - so zum Beispiel bei Büro- oder Wohnimmobilien.

---

<sup>261</sup> Vgl. o.V., Stellplatzabläse, S. 66.

<sup>262</sup> Vgl. Dasso/Shilling/Ring, Estate, S. 240; Dowall, Research, S. 39.

Im Rahmen von Projektentwicklungen ist schließlich auch die Einstellung der Öffentlichkeit gegenüber dem Standort von großer Bedeutung.<sup>263</sup> Dies gilt in erster Linie für die angrenzenden Grundstückseigentümer, bezieht sich darüber hinaus aber auch auf die Kommune und dabei auf die Frage, ob sie Projektentwicklern gegenüber tendenziell auf Kooperation oder Konfrontation ausgerichtet sind.<sup>264</sup> Dies ist insofern wichtig, als sich bei partnerschaftlichen Beziehungen mitunter Möglichkeiten zur höherwertigen Nutzung und verbesserten Auslastung eines Grundstückes bieten. Zum Bild in der Öffentlichkeit trägt letztlich auch die Presse bei, die der Standort genießt, insbesondere dann, wenn dieser als städtebaulich sensibel eingeschätzt wird. So wirken sich positive Darstellungen in den Medien gleichsam positiv für die Projektvermarktung aus, wohingegen negative Darstellungen das Standortmarketing noch zusätzlich erschweren.<sup>265</sup>

### **3.2.4 Analyse des Nutzungskonzeptes**

Auf der Grundlage der im Rahmen der Marktanalyse gewonnenen Erkenntnisse über die gegenwärtigen und zukünftigen Bedürfnisse der avisierten Nutzer bzw. Investoren sowie der Erkenntnisse über die Beschaffenheit des Makro- und Mikrostandortes, kann der Projektentwickler nun einen Architekten damit beauftragen, erste Planungsunterlagen (Vorentwurf) für das initiierte Projekt zu entwerfen.<sup>266</sup> Dabei ist es Aufgabe des Projektentwicklers, dem Architekten einen detaillierten Einblick in die angestrebte Funktion - also in das Nutzungs-

---

<sup>263</sup> Zu möglichen Maßnahmen, die Öffentlichkeit für das Projekt zu gewinnen, siehe auch die Ausführungen in Abschnitt 3.4.

<sup>264</sup> Vgl. auch Sanders, Development, S. 8.

<sup>265</sup> Siehe hierzu auch die Ausführungen zur Kommunikationspolitik im Rahmen der Projektvermarktung in Abschnitt 3.4.1.

<sup>266</sup> Vgl. Blew, Development, S. 245. In diesem Zusammenhang sei auf die Forderung mancher Kommunen hingewiesen, einen Architektenwettbewerb auszuloben, der Projektentwickler nicht nur viel Geld und Zeit kostet, sondern sich häufig auch negativ auf die Funktionalität und Effizienz der projektierten Immobilie auswirkt, da oftmals die Außenwirkung zum dominierenden Beurteilungskriterium wird.



konzept - der projektierten Immobilie zu vermitteln.<sup>267</sup> Die Aufgabe des Architekten besteht dann darin, die Vorgaben des Projektentwicklers in eine architektonisch anspruchsvolle Immobilie umzusetzen,<sup>268</sup> die dem gewählten Standort gerecht wird und sich harmonisch in die Umgebung einfügt, die - ohne den festgelegten Kostenrahmen zu überschreiten -<sup>269</sup> größtmögliche Flexibilität<sup>270</sup> im Hinblick auf potentielle Nutzungsänderungen bietet und die zugleich so konzipiert ist, daß in der Nutzungsphase ein einwandfreier und kostengünstiger Betrieb gewährleistet ist.<sup>271</sup>

Um die Arbeit des Architekten zu unterstützen, sollte der Projektentwickler bereits in diesem Stadium des Entwicklungsprozesses Spezialisten aus den Bereichen Projektmanagement, Facilities Management und Vermarktung in das Team aufnehmen, die aufgrund ihrer Erfahrung zur rechtzeitigen Identifizierung und Korrektur konzeptioneller Planungsdefizite beitragen können.<sup>272</sup> Dabei sollte sich das Team u.a. mit den folgenden, anhand einer Büroimmobilienentwicklung dargestellten, Planungsaspekten eingehend auseinandersetzen:

- *Büroraumkonzeption*

Sämtliche Raumkonzeptionen lassen sich den vier Grundformen Großraumbüro, Gruppenbüro, Zellenbüro oder Kombibüro zuordnen.<sup>273</sup> Während Großraum- und Gruppenbüros eine sehr spezifische unternehmensbezogene Nutzung bedingen und sich daher kaum für spekulative Projektentwicklung

---

<sup>267</sup> Vgl. Mann, Architect, S. 14; Klein, Importance, S. 292; Levy/Maloomian, Considerations, S. 285; Peiser/Schwanke, Development, S. 145.

<sup>268</sup> Vgl. Wurzebach/Miles, Estate, S. 630. Siehe in diesem Zusammenhang auch die Diskussion über den Wert guter Architektur im Hinblick insbesondere auf die Vermarktungsfähigkeit und Rentabilität von Immobilien bei Vandell/Lane (Design, S. 17 ff.).

<sup>269</sup> Vgl. Canestaro, Feasibility, S. 1.4; Vernor, Risk, S. 1.

<sup>270</sup> Vor dem Hintergrund der langen technischen Lebensdauer von Immobilien trägt eine hohe Nutzungsflexibilität dazu bei, die nachhaltige Vermietbarkeit sicherzustellen bzw. bessere Verkaufschancen zu schaffen. Vgl. Falk, Immobilien-Handbuch, Kap. 15.3, S. 1.

<sup>271</sup> Zum architektonischen Planungsprozeß im Rahmen der Projektentwicklung siehe ausführlich Blew, Development, S. 247 ff.

<sup>272</sup> Vgl. Harris, Property, S. 338; Miles et al., Development, S. 194, 424; Levy/Maloomian, Considerations, S. 287.

<sup>273</sup> Vgl. Geertz/Wohlan, Büroarchitektur, S. 6; Thoma, Planung, S. 6; Sieverts, Bürobauteile, S. 43 f. Siehe speziell zum Thema Kombibüros auch Rotstein, Kombi-Büro, S. 12; Fuchs, Bürohaus, S. 41 f.

gen eignen, ermöglichen Zellen- und Kombibüros, die sich bei geschickten Grundrißlösungen sogar im gleichen Gebäude verwirklichen lassen, ein hohes Maß an Nutzungsflexibilität.<sup>274</sup> Für Zellenbüros als bevorzugten Bürotyp spekulativer Projektentwicklungen spricht neben der hohen Flexibilität auch die im Vergleich höchste Wirtschaftlichkeit sowie die Tatsache, daß zugleich die psychologischen Anforderungen an den Arbeitsplatz, u.a. in Bezug auf Privatsphäre und Territorialität, weitgehend erfüllt werden.

- *Typologie der Gebäude*

In Abhängigkeit vom gewählten Büroraumkonzept ergeben sich zwangsläufig unterschiedliche Grundrißgestaltungen, welche die gesamte Konfiguration des Baukörpers wesentlich beeinflussen. Für spekulative Projektentwicklungen eignen sich insbesondere zweibündige Anlagen,<sup>275</sup> in denen sich sowohl Zellenbüros als auch Gruppenbüros sowie gegebenenfalls Kombibüros verwirklichen lassen und die bei guter Auslegung des Gebäuderasters zudem den Vorteil sehr wirtschaftlicher Bauweise aufweisen.<sup>276</sup> Daneben existieren einbündige, dreibündige und flurlose Anlagen sowie reine Kombibürogrundrisse.

- *Primärstruktur*

Die Primärstruktur eines Bauwerks bezeichnet dessen Tragwerksstruktur (Rohbau). Bei der spekulativen Projektentwicklung von Bürobauten wird in Deutschland die Konstruktion in Stahlbetonskelettbauweise favorisiert, da Skelettbauten insbesondere im Hinblick auf in der Zukunft potentiell erforderliche Nutzungsänderungen eine ausgezeichnete Anpassungsfähigkeit aufweisen. Dabei führt der Wunsch des Projektentwicklers nach höchstmöglicher Flexibilität und einer gleichermaßen wirtschaftlichen Konstruktion zwangsläufig zu Rastersystemen. Hierzu ist anzumerken, daß eine große Rasterung zwar mit geringen Baukosten einhergeht, gleichzeitig jedoch die Flexibilität einschränkt und nur großteilige Räume ermöglicht. Demgegen-

---

<sup>274</sup> Vgl. Thoma, Planung, S. 9.

<sup>275</sup> Vgl. Geertz/Wohlen, Büroarchitektur, S. 6.

über führt eine kleine Rasterung zu höheren Baukosten bei zugleich höherer Flexibilität und der Möglichkeit kleinerer Raumaufteilungen.<sup>277</sup>

- *Sekundärstruktur*

Als Sekundärstruktur eines Bauwerks wird dessen Innenausbau verstanden. In diesem Zusammenhang sind neben den Aspekten der Bauphysik, die u.a. den Schall- und Brandschutz betreffen, insbesondere Fragen hinsichtlich der Decken-, Wand- und Bodenkonstruktion zu analysieren. Die meisten Bürogebäude werden nach wie vor mit abgehängten Deckensystemen ausgestattet. In bezug auf die Wand- und Bodenkonstruktion muß der Projektentwickler zwischen der angestrebten Flexibilität und den damit verbundenen höheren Kosten abwägen. So stellen beispielsweise Doppelböden, bei höchster Flexibilität hinsichtlich der im Rahmen zunehmender Technisierung von Büroarbeitsplätzen erforderlichen Verkabelung, die teuerste Ausführung eines Installationsbodens dar, weshalb bei vielen spekulativen Projektentwicklungen unter Kosten-/Nutzengesichtspunkten die Verwendung von Hohlraumbodensystemen oder gar Bodenkanälen ausreichend sein dürfte.<sup>278</sup> Ähnliche Überlegungen gilt es in bezug auf Trennwandsysteme anzustellen.

Von großem Vorteil für den Projektentwickler ist die Tatsache, daß die Konstruktion des Innenausbaus heutzutage weitgehend unabhängig von der Primärkonstruktion geworden ist, so daß einerseits die endgültige Form und Qualität, insbesondere die Raumaufteilung, erst zu einem sehr späten Zeitpunkt festzulegen sind und andererseits die in der Zukunft eventuell erforderlichen Änderungen durchführbar sind, ohne daß die Primärkonstruktion hiervon betroffen wird.<sup>279</sup>

- *Tertiärstruktur*

Die Haustechnik bildet die Tertiärstruktur eines Bauwerks. Hierzu zählen u.a. die Heizungs- und Klimatechnik, die Beleuchtungstechnik, die Energiever-

---

<sup>276</sup> Vgl. Thoma, Planung, S. 19.

<sup>277</sup> Vgl. Thoma, Planung, S. 21 ff.

<sup>278</sup> Vgl. auch Morgan, Bürohäuser, S. 42 f.; Gerstenberg, Fußboden, S. 179 ff.

sorgung sowie die Aufzüge. Entscheidungen über den Qualitätsstandard der einzubauenden Tertiärstruktur sollten vor allem den Aspekten der Wartungsfreundlichkeit bzw. Wartungsfreiheit sowie der Alterungsbeständigkeit Rechnung tragen und sich darüber hinaus an der ermittelten Bedürfnisstruktur der avisierten Zielgruppe orientieren.<sup>280</sup> So kann beispielsweise das Vorhandensein einer Klimaanlage für manche Nutzer eine unabdingbare Voraussetzung für eine Anmietung darstellen, gleichzeitig aber andere Nutzer aufgrund der erforderlichen höheren Miete sowie zusätzlicher Betriebskosten von einer Anmietung abhalten.<sup>281</sup> Zur Wahrung der größtmöglichen Flexibilität könnte eine Kompromißlösung darin bestehen, die Primärstruktur bereits so auszulegen, daß eine spätere Nachrüstung zu vertretbaren Kosten grundsätzlich möglich bleibt.<sup>282</sup>

Da mit dem Architekten spätestens in diesem Stadium des Projektentwicklungsprozesses erstmalig ein externer Spezialist zu bezahlen ist, sei an dieser Stelle nochmals auf die Notwendigkeit hingewiesen, die Kosten so niedrig wie möglich zu halten, da noch nicht sicher ist, ob das Projekt auch tatsächlich realisiert wird. Das Dilemma besteht darin, daß die Planungsunterlagen zugleich so detailliert sein sollten, daß sie den Projektentwickler im Rahmen seiner Überzeugungsarbeit bei den Behörden, Financiers, potentiellen Nutzern und Investoren hinreichend unterstützen.<sup>283</sup>

### **3.2.5 Wettbewerbsanalyse**

Wie schon an anderer Stelle erwähnt, laufen die einzelnen Analyseschritte im Rahmen der Feasibility Analysis nicht sequentiell, sondern zumeist parallel ab. Dies gilt insbesondere für die Wettbewerbsanalyse, die die Markt-, Standort-

---

<sup>279</sup> Vgl. Thoma, Planung, S. 41 f.

<sup>280</sup> Vgl. McMahan, Development, S. 364.

<sup>281</sup> Vgl. Coomber, Steeling, S. 37.

<sup>282</sup> Vgl. Falk, Immobilien-Handbuch, Kap. 15.3, S. 5.

<sup>283</sup> Vgl. Peiser/Schwanke, Development, S. 152.

und Nutzungsanalyse integriert, indem die relative Marktposition der projektierten Immobilie im Vergleich zu Konkurrenzimmobilien bestimmt wird.

Die Wettbewerbsanalyse beginnt mit der Identifikation geeigneter Konkurrenzimmobilien im relevanten Marktsegment und ist somit eng verbunden mit der Untersuchung der Angebotssituation im Rahmen der Marktanalyse. Zu den Konkurrenzimmobilien zählen sowohl bereits bestehende als auch genehmigte, im Bau befindliche oder projektierte Immobilien, die zunächst mit ihren Grunddaten zu erfassen sind. Hierzu gehören der Name des Grundstückseigentümers, die Adresse, die Grundstücksgröße, die Nutzfläche, die Leerstandsquote, das Baujahr bzw. das Jahr der voraussichtlichen Fertigstellung sowie - bei genehmigten, im Bau befindlichen oder projektierten Immobilien - eventuell Angaben über den Projektentwickler und das mit der Vermarktung beauftragte Maklerunternehmen.

Im nächsten Schritt hat der Projektentwickler eine Checkliste derjenigen Kriterien zu erstellen, anhand derer die projektierte Immobilie mit den Konkurrenzimmobilien verglichen werden soll; grundsätzlich handelt es sich dabei vor allem um die Mietkonditionen sowie Faktoren der Standortattraktivität und Gebäudeattraktivität.<sup>284</sup> Insofern bestehen enge Wechselbeziehungen zwischen der Wettbewerbsanalyse einerseits und der Markt-, Standort- und Nutzungsanalyse andererseits.

Im dritten Schritt sind die Vergleichskriterien im Rahmen einer Nutzwertanalyse zunächst gemäß ihrer Bedeutung zu gewichten und anschließend für das initiierte Projekt und die Konkurrenzimmobilien im Hinblick auf ihren jeweiligen Erfüllungsgrad zu bewerten. Aus der Multiplikation der Kriteriengewichte mit den einzelnen Zielerfüllungsgraden kann schließlich der sogenannte Teilnutzwert des Kriteriums abgeleitet werden, der angibt, inwieweit die konkrete Anforderung erfüllt wird. Durch die Addition der einzelnen Teilnutzwerte zum Gesamt-

---

<sup>284</sup> Vgl. Miles et al., Development, S. 170.

nutzwert lässt sich schließlich die relative Wettbewerbsposition des initiierten Projekts bestimmen.

Aus der relativen Wettbewerbsposition des initiierten Projekts kann der Projektentwickler wertvolle Rückschlüsse auf die Stärken und Schwächen des bestehenden Nutzungskonzeptes ziehen.<sup>285</sup> Damit stellt die Wettbewerbsanalyse ein wichtiges Instrument im Rahmen der kontinuierlich erforderlichen Modifizierung des Nutzungskonzeptes dar, die auf die bestmögliche Anpassung an die Bedürfnisse der potentiellen Nutzer ausgerichtet ist und zugleich die weitestgehende Differenzierung von den Angeboten der Konkurrenz anstrebt.

Den möglichen Aufbau einer Wettbewerbsanalyse stellt die folgende Tabelle am Beispiel einer in Cityrandlage projektierten Büroimmobilie dar:

---

<sup>285</sup> Vgl. Malizia/Howarth, Practice, S. 63; Elkin/Lawrence, Program, S. 52; Miles et al., Development, S. 192.

	Gewicht	Analyseobjekt		Vergleichsobjekt 1		Vergleichsobjekt 2	
<b>Mietkonditionen</b>							
Kaltmiete	100%	20,00 DM		18,00 DM		22,00 DM	
Nebenkosten	100%	3,00 DM		5,00 DM		5,00 DM	
Summe		23,00 DM		23,00 DM		27,00 DM	
<b>Standortqualität</b>		in PKW-Minuten		in PKW-Minuten		in PKW-Minuten	
Distanz zu den Wohnvierteln der Chefs	20%	10	2,0	15	3,0	5	1,0
Distanz zu den Wohnvierteln der Angestellten	20%	6	1,2	14	2,8	5	1,0
Distanz zur Innenstadt	20%	6	1,2	20	4,0	6	1,2
Distanz zum Flughafen	20%	12	2,4	16	3,2	5	1,0
Distanz zum Autobahnanschluß	10%	6	0,6	10	1,0	4	0,4
Distanz zu Bushaltestellen	10%	1	0,1	10	1,0	4	0,4
Summe	100%	7,5		15,0		5,0	
Gewichtung (schwächste Ausprägung =100; Rest Dreisatz) <sup>1</sup>		200		100		300	
<b>Gebäudequalität</b>		Erfüllungsgrad in %		Erfüllungsgrad in %		Erfüllungsgrad in %	
Funktionalität	30%	50	15,0	90	27,0	40	12,0
Parkplätze pro 100 m² BGF	30%	80	24,0	90	27,0	50	15,0
Objektgröße	10%	60	6,0	60	6,0	30	3,0
Architektur	10%	70	7,0	70	7,0	30	3,0
Gebäudetechnik	10%	30	3,0	60	6,0	20	2,0
Managementleistungen	10%	50	5,0	70	7,0	50	5,0
Summe	100%	60,0		80,0		40,0	
Gewichtung (schwächste Ausprägung = 100; Rest Dreisatz)		150		200		100	
Standortqualität	50%	200	100	100	50	300	150
Gebäudequalität	50%	150	75	200	100	100	50
Objektqualität	100%		175		150		200
<b>Mietkonditionen</b>		23,00 DM		23,00 DM		27,00 DM	
<b>Preis-/Leistungsverhältnis</b> (Objektqualität/Mietkonditionen)		7,61 Punkte/DM		6,52 Punkte/DM		7,41 Punkte/DM	

<sup>1</sup> Beispielerrechnung: schlechteste Ausprägung mit 15 Minuten bei Vergleichsobjekt 1 (=100 Punkte), doppelt so gute Ausprägung mit 7,5 Minuten beim Analyseobjekt (=200 Punkte), beste Ausprägung (dreimal so gut) mit 5 Minuten bei Vergleichsobjekt 2 (= 300 Punkte) [Annahme linearer Zusammenhänge]

<sup>1</sup> Beispielerrechnung: schlechteste Ausprägung mit 15 Minuten bei Vergleichsobjekt 1 (=100 Punkte), doppelt so gute Ausprägung mit 7,5 Minuten beim Analyseobjekt (=200 Punkte), beste Ausprägung (dreimal so gut) mit 5 Minuten bei Vergleichsobjekt 2 (= 300 Punkte) [Annahme linearer Zusammenhänge]

**Tabelle 3: Wettbewerbsanalyse für ein Büroimmobilienprojekt**

Im Ergebnis zeigt die Wettbewerbsanalyse, daß Vergleichsobjekt 2 die relativ höchste Standortqualität (300 Punkte) und Vergleichsobjekt 1 die relativ höchste Gebäudequalität (200 Punkte) aufweist. Unter Berücksichtigung der Mietkonditionen läßt sich jedoch ein Preis-/Leistungsverhältnis ermitteln, welches das Analyseobjekt insgesamt am besten abschneiden läßt (7,61 Punkte/DM). Die relative Stärke des Analyseobjektes garantiert jedoch noch nicht dessen erfolgreiche Vermarktung, da diese auch von der hier unberücksichtigten Marktsituation abhängt.

Da der Auswahl und Gewichtung der Kriterien grundsätzlich eine gewisse Subjektivität anhaftet und darüber hinaus die Kriterien je nach Objekt durch beliebige Faktoren ergänzt werden können, empfiehlt es sich, derartige Wettbewerbsanalysen durch Teamarbeit zu objektivieren.

### **3.2.6 Risikoanalyse**

#### **3.2.6.1 Grundlagen**

Läßt man die Sonderform der nutzerbezogenen Projektentwicklung, bei der schon zu Beginn des Entwicklungsprozesses der Endnutzer oder Investor feststeht, außer acht, so zählt die Projektentwicklung von Immobilien zu den risikoreichsten unternehmerischen Aktivitäten überhaupt, da sie Investitionen relativ hoher Kapitalbeträge in die Schaffung von Produkten erfordert, die in bezug auf Zeit und Raum fixiert sind und einen in der Regel relativ kleinen Markt bedienen, über dessen zukünftige Nachfrage große Unsicherheit besteht.

In diesem Zusammenhang spielt die Tatsache, daß im Verlauf des Projektentwicklungsprozesses die Gewißheit über den wahrscheinlichen Erfolg oder Mißerfolg zwar steigt, gleichzeitig aber die Manövrierfähigkeit sinkt, eine große Rolle. Anders gesagt besitzt der Developer am Anfang des Entwicklungsprozesses bei maximaler Unsicherheit die maximale Manövrierfähigkeit, am Ende des Prozesses hingegen die maximale Sicherheit ohne die erforderliche Manövrierfähigkeit.<sup>286</sup>

---

<sup>286</sup> Vgl. Byrne/Cadman, Risk, S. 5.



Dieser Sachverhalt spiegelt sich auch in der folgenden Abbildung wider:

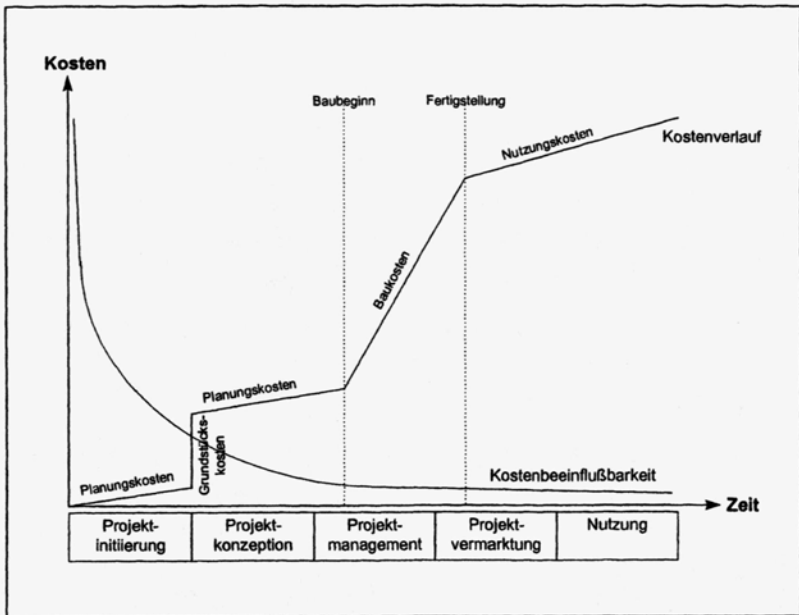


Abbildung 19: Kostenentwicklung und -beeinflussbarkeit im Projektentwicklungsprozess<sup>287</sup>

Die Einstellung von Projektentwicklern gegenüber Risikogesichtspunkten variiert erheblich. Insgesamt lässt sich allerdings feststellen, daß Projektentwickler weit weniger Gebrauch von Instrumenten des Risikomanagements - etwa dem Einsatz der Entscheidungstheorie - machen als andere Branchen. Dies ist zum Teil darauf zurückzuführen, daß die in erster Linie von kleinen und mittelgroßen Unternehmen dominierte Projektentwicklerbranche größtenteils so organisiert ist, daß wesentliche Entscheidungen zentral von der Geschäftsführung gefällt werden, wobei Erfahrung und Intuition häufig eine größere Rolle spielen als durch Analysen abgeleitete Fakten.<sup>288</sup> Solche Organisationsformen charakterisieren mitunter auch die großen Projektentwicklungsunternehmen.

<sup>287</sup> In Anlehnung an Amelung, Baukosten, S. 15.

<sup>288</sup> Vgl. Peiser, Changes, S. 40.

Nichtsdestotrotz wird ein formalerer Ansatz der Entscheidungsfindung, der auch Risikoaspekten sehr viel stärker Rechnung trägt, erforderlich werden. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund der - durch den wachsenden Einfluß von offenen Immobilienfonds, Versicherungen, Pensionskassen und Finanzdienstleistern - zunehmenden Institutionalisierung der Immobilienmärkte und damit auch der Projektentwicklung. In diesem Zusammenhang besteht die Aufgabe der Risikoanalyse darin, die Entscheidungsbasis der Projektentwickler durch die Identifizierung sowohl der beeinflussbaren, als auch der außerhalb des Einflusses liegenden Risikoaspekte zu verbessern.<sup>289</sup>

### **3.2.6.2 Risikoarten**

Spekulative Projektentwicklungen bergen gemeinhin die folgenden Risikoarten, die sich nicht immer eindeutig voneinander abgrenzen lassen:

#### ***Entwicklungsrisiko:***

Das Entwicklungsrisiko einer jeden Projektentwicklung besteht zunächst darin, daß durch eine nicht marktkonforme Projektkonzeption im Sinne unzureichender Standort- und Nutzungsadäquanz Schwierigkeiten bei der angestrebten Vermietung bzw. Veräußerung auftreten können. Dieses Risiko ist um so höher, je mehr sich der Projektentwickler von seinem angestammten Marktsegment entfernt und versucht, Immobilienprojekte, mit denen er keine Erfahrung hat, an Standorten, mit denen er nicht vertraut ist, in Größendimensionen, die seine persönlichen und finanziellen Fähigkeiten überfordern, zu entwickeln.<sup>290</sup>

Darüber hinaus lassen sich auch das Prognoserisiko und das Planungsrisiko letztlich als Entwicklungsrisiken auffassen. Dabei bezeichnet das Prognoserisiko die Gefahr, daß die in den unterschiedlichen Analysen prognostizierten Rahmenbedingungen, auf deren Grundlage die Entscheidung über die Durchführung der Projektentwicklung abgeleitet wurde, in der Wirklichkeit nicht ein-

---

<sup>289</sup> Vgl. Byrne/Cadman, Risk, S. 3 ff.

<sup>290</sup> Vgl. Sorenson, Projects, S. 11.

treten.<sup>291</sup> Unter Planungsrisiko soll verstanden werden, daß die im Rahmen der Projektinitiierung und Projektkonzeption zu erbringenden Analysen und Planungen zu dem Ergebnis kommen können, daß das Projekt aus wirtschaftlichen, technischen oder planungsrechtlichen Gründen nicht umsetzbar ist und demzufolge gestoppt wird, so daß die bereits erbrachten, mitunter umfangreichen Vorleistungen des Projektentwicklers verloren gehen.

Zur Reduzierung des Entwicklungsrisikos empfehlen sich u.a. folgende Maßnahmen:

- gewissenhafte Einschätzung der eigenen Fähigkeiten und Ressourcen<sup>292</sup>
- Auswahl fachlich versierter und erfahrener Projektpartner<sup>293</sup>
- systematische und umfassende Analysetätigkeit (Markt-, Standort-, Nutzungs-, Wettbewerbs-, Risiko- und Rentabilitätsanalysen)<sup>294</sup>
- rechtzeitige Aufnahme der Projektvermarktung
- Risikoteilung durch Bildung strategischer Allianzen.

### **Zeitrisko:**

Die Zeit zählt zu den größten Risikofaktoren innerhalb des Projektentwicklungsprozesses. So resultiert das Überschreiten der geplanten Entwicklungs- und/oder Vermarktungsdauer wegen des bei den meisten Projekten hohen Fremdkapitalanteils in einer zusätzlichen Zinsbelastung, die den kalkulierten Gewinn des Projektentwicklers sehr schnell aufzehren kann.<sup>295</sup> Dabei können die Gründe für Abweichungen von den zeitlichen Vorgaben sowohl interner Natur sein, etwa durch die mangelhafte Organisation des Projektteams, als auch externer Natur, etwa durch langfristige Genehmigungsverfahren. Darüber hinaus kann das Überschreiten der Entwicklungs- und/oder Vermarktungsdauer dazu führen, daß sich die ehemals günstigen Rahmenbedingungen hinsichtlich der Nachfrage- und Wettbewerbssituation verschlechtern.<sup>296</sup>

---

<sup>291</sup> Vgl. auch Cadman/Catalano, Development, S. 13; Vernor, Risk, S. 3; West, Success, S. 21.

<sup>292</sup> Vgl. Wurtz bach/Miles, Estate, S. 648; Miles et al., Development, S. 160.

<sup>293</sup> Vgl. Vernor, Risk, S. 11.

<sup>294</sup> Vgl. Miles et al., Development, S. 306.

<sup>295</sup> Vgl. Graaskamp, Fundamentals, S. 243; Canestaro, Feasibility, S. 1.5; Vernor, Risk, S. 10.

<sup>296</sup> Vgl. Graaskamp, Fundamentals, S. 243; Silverman, Homework, S. 8.

Zur Reduzierung des Zeitriskos empfehlen sich u.a. folgende Maßnahmen:

- professionelle Projektorganisation (Zeitplanung, Terminplanung und Kontrolle)<sup>297</sup>
- regelmäßige Kommunikation mit sämtlichen Projektbeteiligten
- Auswahl fachlich versierter und erfahrener Projektpartner
- rechtzeitige Aufnahme der Projektvermarktung.

### **Genehmigungsrisiko:**

Projektentwicklungen unterliegen grundsätzlich der Genehmigungserfordernis durch die zuständige Bauaufsichtsbehörde. Das Risiko für den Projektentwickler besteht nicht so sehr darin, daß die Baugenehmigung verweigert wird, da das Projekt hierfür öffentlich-rechtlichen Vorschriften entgegenstehen müßte. Aufgrund des Ermessens- und Entscheidungsspielraums der Bauaufsichtsbehörde oder Einwänden von seiten der Nachbarn bzw. betroffenen Dritten wird die Genehmigung möglicherweise aber nur mit Auflagen erteilt, die unter Umständen die Wirtschaftlichkeit des Projektes in Frage stellen. In diesem Zusammenhang sind auch Verzögerungen durch langwierige Genehmigungsverfahren zu nennen,<sup>298</sup> die allerdings nicht in den Bereich des Genehmigungsrisikos, sondern den des Zeitriskos fallen.

Zur Reduzierung des Genehmigungsrisikos empfehlen sich u.a. folgende Maßnahmen:

- frühzeitige und regelmäßige Kommunikation mit den jeweiligen Genehmigungsbehörden und Vertretern beteiligter Dritter<sup>299</sup>
- Berücksichtigung öffentlicher Interessen bereits in der Projektkonzeptionsphase
- Einholen eines Bauvorbescheides

---

<sup>297</sup> Vgl. Wurtz bach/Miles, Estate, S. 648.

<sup>298</sup> Vgl. Sorenson, Projects, S. 8; Vernor, Risk, S. 11; Miles et al., Development, S. 181; Waterhouse, Principles, S. 26.

<sup>299</sup> Vgl. Vernor, Risk, S. 11.

- zeitliche Koordinierung der Planung und Genehmigung
- Aufbau eines positiven öffentlichen Images sowohl des Projektes als auch des Projektentwicklungsunternehmens durch Public Relations Maßnahmen.

### **Finanzierungsrisiko:**

Das Finanzierungsrisiko zählt zu den existentiellen Risiken der Projektentwicklung, da aufgrund der in der Regel unzureichenden Eigenkapitalausstattung der Projektentwicklungsunternehmen die Durchführung der Entwicklung an die Bereitstellung erheblicher Fremdkapitalmittel geknüpft ist. Mit dem hohen Fremdkapitalanteil an der Gesamtinvestitionssumme setzt sich der Projektentwickler darüber hinaus einem außerhalb seines Einflusses liegenden Zinsänderungsrisiko aus.<sup>300</sup> In diesem Zusammenhang ist anzumerken, daß steigende Zinsen oft einen Niedergang der Werte von Immobilien zur Folge haben,<sup>301</sup> so daß die Rentabilität des Projektes neben höheren Finanzierungskosten zusätzlich durch einen niedrigeren potentiellen Verkaufswert belastet wird.

Ein weiterer Aspekt des Finanzierungsrisikos bezieht sich auf das Problem, daß unabhängig vom Erfolg der Projektentwicklung der Kapitaldienst für das aufgenommene Fremdkapital zu leisten ist,<sup>302</sup> so daß sich jede Verzögerung, vor allem im Rahmen der Projektrealisierung und Projektvermarktung, wie bereits unter dem Aspekt des Zeitriskos diskutiert, unmittelbar auf den Developer-Gewinn auswirkt.

Zur Reduzierung des Finanzierungsrisikos empfehlen sich u.a. folgende Maßnahmen:

- Vermeidung finanzieller Engagements (z.B. Grundstückskauf) vor der endgültigen Entscheidung über die Projektdurchführung<sup>303</sup>
- Festzinsvereinbarungen

---

<sup>300</sup> Vgl. Cameron/Holme/Rapoport, Interest, S. 57.

<sup>301</sup> Vgl. Sorenson, Projects, S. 8.

<sup>302</sup> Vgl. Whipple, Development, S. 113.

<sup>303</sup> Vgl. Kahan, Flexibility, S. 71 f.; Wurtzbaach/Miles, Estate, S. 648; Miles et al., Development, S. 180; Peiser/Schwanke, Development, S. 143.

- Zins-Hedging (Zins-cap-Vereinbarungen / Zins-collar-Vereinbarungen)<sup>304</sup>
- Risikoteilung durch Bildung strategischer Allianzen (z.B. Joint-Venture-Finanzierung).<sup>305</sup>

### ***Boden- und Baugrundrisiko:***

Boden- und Baugrundrisiken „ergeben sich weniger aus den allgemein sichtbaren topographischen Verhältnissen, sondern vielmehr aus nur durch sorgfältige Untersuchungen feststellbaren Eigenschaften wie Kontaminationen aus Altlasten, [Sprengkörperfunden], Nutzungseinschränkungen oder Bauzeitverzögerungen aus vorgefundenen Baudenkmalen, Einschränkungen der zulässigen Bodenpressung bzw. Zusatzkosten aus erforderlichen Sondergründungen, Überraschungen aus unerwarteten hydrogeologischen Verhältnissen mit dem Erfordernis besonderer Auftriebssicherungen und Abdichtungsmaßnahmen.“<sup>306</sup>

Zur Reduzierung des Boden- und Baugrundrisikos empfehlen sich u.a. folgende Maßnahmen:<sup>307</sup>

- umfangreiche Baugrunduntersuchungen (Baugrundgutachten/Altlastenuntersuchungen)
- professionelle Vertragsgestaltung beim Grundstückskauf (z.B. Kauf unter aufschiebender Bedingung).

### ***Kostenrisiko:***

Das Kostenrisiko ergibt sich in erster Linie aus der langen Entwicklungsdauer von Immobilienprojekten, die eine hinreichend genaue Kostenprognose in einem frühen Stadium des Projektentwicklungsprozesses erheblich erschwert. So wirken sich sämtliche bereits dargestellten Risikofaktoren direkt auf die Kosten und damit letztlich auf den potentiellen Developer-Gewinn aus. In diesem Zu-

---

<sup>304</sup> Siehe hierzu ausführlich Cameron/Holme/Rapoport, Interest, S. 57 ff.; Ochs, Protection, S. 12 ff.

<sup>305</sup> Vgl. Wurtz bach/Miles, Estate, S. 646. Siehe hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 4.3.2.3.

<sup>306</sup> Diederichs, Grundlagen, S. 46.

<sup>307</sup> Vgl. Vernor, Risk, S. 10; Bourdeau, Impact, S. 40 ff.; Hegemann, Fallstricke, S. 9. In bezug auf die Erkennung möglicher Kontaminationen siehe ausführlich Falk, Immobilien-Handbuch, Kap. 28.3, S. 1 ff.

sammenhang sind insbesondere die Palette der Baugrundrisiken, langwierige Genehmigungsverfahren, an die Genehmigung geknüpfte zusätzliche Auflagen, Bauzeitverzögerungen infolge unvorhersehbarer Ereignisse sowie nachträgliche Abänderungen der Pläne zu nennen.<sup>308</sup> Kostenüberschreitungen können jedoch auch infolge ungenauer Ausschreibungen, Pläne und Anforderungsprofile entstehen.<sup>309</sup>

Zur Reduzierung des Kostenrisikos empfehlen sich u.a. folgende Maßnahmen:

- Kostenplanung und Kostenmanagement nach DIN 276<sup>310</sup>
- professionelle Vertragsgestaltung mit Planern und ausführenden Unternehmen
- Auswahl fachlich versierter und erfahrener Projektpartner.

Die aufgezeigten Risiken spiegeln sich auch in den Ergebnissen einer amerikanischen Studie wider, in der Immobilienexperten nach den Gründen für gescheiterte Projektentwicklungen befragt wurden. In absteigender Reihenfolge ihrer Häufigkeit wurden die folgenden neun Problembereiche identifiziert:<sup>311</sup>

- ungenaue oder zu optimistische Feasibility Analysis
- unzureichende Nutzungsadäquanz
- Finanzierungsprobleme
- ungeeigneter Standort
- schlechtes Timing
- fehlende Professionalität des Projektentwicklers
- Probleme während der Bauphase
- fehlerhafte Cash-Flow-Prognose
- schlechtes Projektmanagement.

---

<sup>308</sup> Vgl. o.V., Bauherr, S. 6; Cadman/Topping, Property, S. 204.

<sup>309</sup> Vgl. Abrahams, Development, S. 23.

<sup>310</sup> Siehe hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 3.3.2.

<sup>311</sup> Vgl. Boykin, Feasibility, S. 88 ff. Siehe hierzu ähnliche Ausführungen bei Sorenson, Projects, S. 5 ff.

### 3.2.6.3 Risiko- und Wertentwicklung im Projektentwicklungsprozeß

Insbesondere aus der Sicht der Financiers und Investoren besteht ein großes Interesse an der Gegenüberstellung der Entwicklung der Risiken einerseits und des Projektwertes andererseits im Verlauf des Projektentwicklungsprozesses. Diese Entwicklungen werden in Abbildung 20 und Abbildung 21 beispielhaft dargestellt. Vor dem Hintergrund der jeweiligen besonderen Rahmenbedingungen von Projektentwicklungsprozessen sind allgemeingültige Aussagen jedoch nicht möglich.

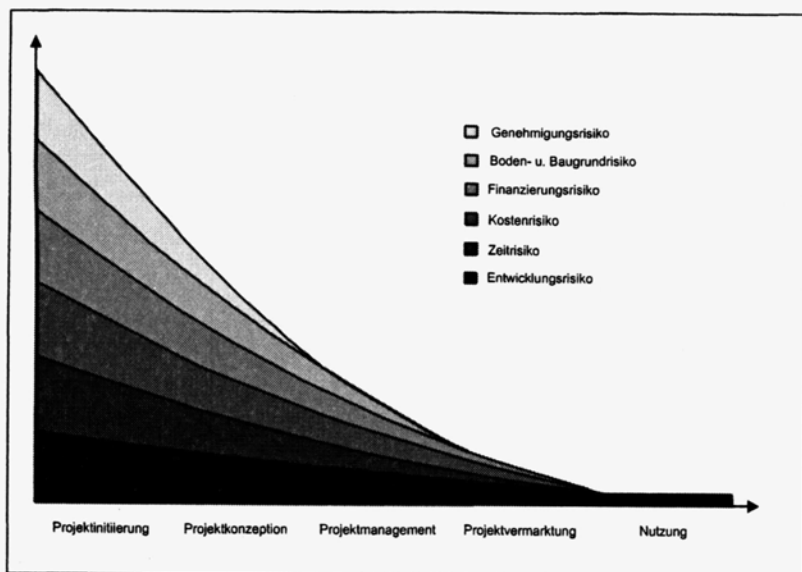


Abbildung 20: Entwicklung der Risikokomponenten im Projektentwicklungsprozeß

Demzufolge macht Abbildung 20 auch keine Aussage darüber, wer die einzelnen Risiken der Projektentwicklung zu tragen hat, da dies in erster Linie von den getroffenen Vereinbarungen sowie dem Zeitpunkt der Vermietung oder Veräußerung abhängig ist. Erwirbt beispielsweise ein Offener Immobilienfonds das Projekt bereits in der Initiierungsphase, so werden in der Regel auch die dem Projekt inhärenten Risiken auf diesen übergehen. Darüber hinaus wird die



Risikoverteilung auch durch die Organisationsform des Projektentwicklungsprozesses bestimmt, etwa im Sinne einer möglichen Risikoteilung durch Bildung strategischer Allianzen.

Die Berücksichtigung der Nutzungsphase erfolgt hier lediglich zur Verdeutlichung der Tatsache, daß das unter dem Entwicklungsrisiko subsumierte Vermietungsrisiko nicht wie die anderen Risikokomponenten mit dem Ende des Projektentwicklungsprozesses erlischt, sondern über den gesamten Lebenszyklus der Immobilie bestehen bleibt.

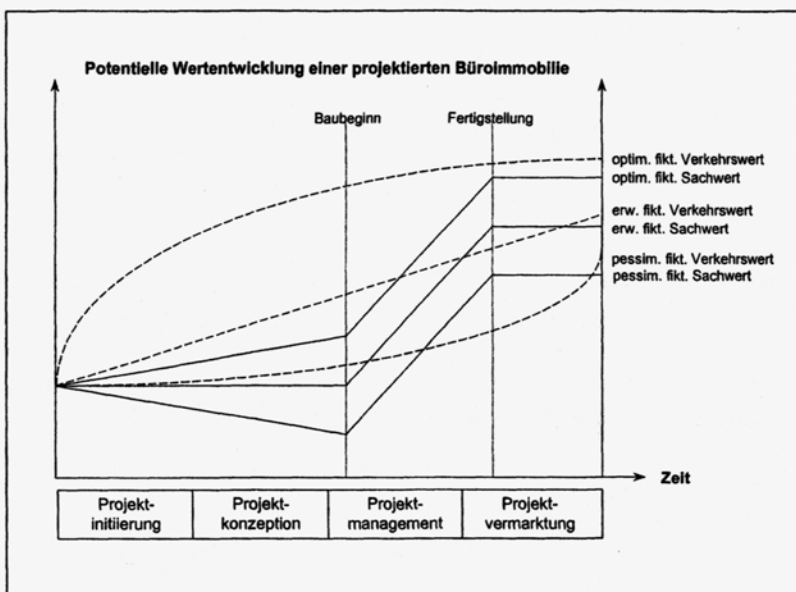


Abbildung 21: Potentielle Wertentwicklung im Projektentwicklungsprozeß

Abbildung 21 bildet den Wert<sup>312</sup> der Projektentwicklung sowohl als Verkehrswert, als auch als Sachwert ab, wobei der Verkehrswert den Sachwert in der

<sup>312</sup> Die Bewertung von in der Entwicklung befindlichen Projekten erweist sich gegenüber der Bewertung bestehender Immobilien insofern als besonders schwierig, als dabei nicht auf historische und aktuelle Marktdaten zurückgegriffen werden kann, sondern vielmehr die zum Zeitpunkt der Fertigstellung erwarteten Marktdaten zugrunde zu legen sind. Vgl. Pittenger, Influences, S. 13.

Regel übersteigt und damit den Developer-Gewinn begründet. Aus Gründen der Anschaulichkeit wird davon ausgegangen, daß das zur Projektentwicklung herangezogene Grundstück bereits in der Projektinitiierungsphase erworben wird und dementsprechend der Grundstückswert bis zum Beginn der Bauphase auch den Sachwert der Projektentwicklung repräsentiert. Es ist allerdings nicht zwingend, daß dieser Grundstückswert bis zum Beginn der Bauphase stabil bleibt; vielmehr kann er in Abhängigkeit von der Marktsituation und dem jeweiligen Baurecht auch steigen oder fallen.

Mit der Bauaktivität erhöht sich auch der Sachwert des Projektes, wobei eigentlich nur von einer fiktiven Sachwerterhöhung gesprochen werden kann. Denn für den Fall, daß die Projektentwicklung vor Fertigstellung abgebrochen wird, kann sich die bereits geschaffene Bausubstanz u.U. auch negativ auf den Grundstückswert auswirken, z.B. aufgrund erforderlicher Abrißstätigkeiten, so daß sich der Sachwert des Projektes nicht erhöht, sondern reduziert.<sup>313</sup> Ein bekanntes Beispiel bietet in diesem Zusammenhang der Schürmann Bau in Bonn. Der Wert der baulichen Anlagen kann demzufolge eigentlich erst mit der Fertigstellung der Immobilie bestimmt und zum Grundstückswert addiert werden.

Die drei verschiedenen Verläufe der Verkehrswertentwicklung tragen den unterschiedlichen Vermarktungserfolgen Rechnung. Dabei beschreibt der obere Verlauf eine Marktsituation, die durch starke Nachfrage gekennzeichnet ist und in der sich daher schon in einem frühen Stadium des Projektentwicklungsprozesses eine überdurchschnittliche Vorvermietung zu höher als erwarteten Mietkonditionen realisieren läßt. Der lineare Verlauf beschreibt eine als normal unterstellte Vorvermietungssituation und der untere Verlauf schließlich eine Situation, in der Vorvermietungen nur sehr schleppend und zu dementsprechend niedrigeren Mieten anlaufen.

Die hier aufgezeigten Realisierungs- und Wertentwicklungsrisiken sind grundsätzlich bei allen Projektentwicklungsmaßnahmen vorhanden. Eine der wesent-

---

<sup>313</sup> Vgl. auch Falk, Immobilien-Handbuch, Kap. 15.3, S. 1.

lichen Leistungen professioneller Entwickler besteht wie gerade erläutert aus der Quantifizierung und Minimierung dieser Risiken. Die Kenntnis dieser Zusammenhänge und Hintergründe ist für alle an der Projektentwicklung beteiligten Financiers und Banken von elementarer Bedeutung. Nur auf dieser Basis ist es ihnen möglich, die tatsächlichen Realisierungsrisiken und die damit einhergehenden Finanzierungsrisiken realistisch zu beurteilen und die notwendigen Instrumentarien zur Kontrolle des Projektablaufs und der Verwendung der Finanzierungsmittel zu entwickeln.

### **3.2.7 Wirtschaftlichkeits- und Renditeanalysen**

#### **3.2.7.1 Ausgangspunkte**

Auf Basis der Ergebnisse aus der Markt- und Standortanalyse, der Analyse des Nutzungskonzeptes, der Wettbewerbsanalyse und der Risikoanalyse wird der Projektentwickler gegen Ende der Projektkonzeptionsphase detaillierte Wirtschaftlichkeits- und Renditeanalysen durchführen.<sup>314</sup> Sie dienen in erster Linie dazu, die wirtschaftliche Tragfähigkeit<sup>315</sup> des entwickelten Projektkonzeptes zu beurteilen und dessen potentielle Schwachstellen zu identifizieren, die vor der endgültigen Entscheidung über die Realisierung des Projektes in diesem Stadium des Entwicklungsprozesses noch behoben werden können. Insofern stellen Wirtschaftlichkeits- und Renditeanalysen eine wichtige Grundlage der unternehmerischen Entscheidungsfindung dar.

---

<sup>314</sup> Vgl. auch Sanders, Development, S. 9; Miles et al., Development, S. 199. Zu den besonderen Anforderungen an Wirtschaftlichkeits- und Renditeanalysen für Immobilienprojekte siehe Schulte/Ropeter, Rentabilitätsanalyse, S. 171 ff.

<sup>315</sup> Wirtschaftliche Tragfähigkeit wird von Etter (Feasibility, S. 45) folgendermaßen definiert: „If the project can generate adequate net operating income to support sufficient debt to finance the property and provide a satisfactory cash return to the developer-investor, the project is financially feasible.“

Je nachdem, welche Rolle der Projektentwickler einnehmen will, lassen sich folgende Fragestellungen als Ausgangspunkte der Wirtschaftlichkeitsanalyse formulieren:<sup>316</sup>

- Service-Developer: „Welche Einnahmen lassen sich für die Entwicklung der Projektkonzeption und das Projektmanagement erzielen und welche Ausgaben stehen dagegen?“
- Trader-Developer: „Welche Gewinnspanne läßt sich voraussichtlich realisieren, wenn das Projekt nach Fertigstellung (und Vermietung) an einen Investor veräußert wird und welche Chancen und Risiken stehen dieser Gewinnerwartung gegenüber?“
- Investor-Developer: „Welche Rendite läßt sich voraussichtlich mit dem Projekt nach Fertigstellung und Vermietung erzielen und welche Chancen und Risiken stehen dieser Renditeerwartung gegenüber?“

Für den hier betrachteten Fall eines Trader-Developers geht es somit zunächst um die Ermittlung der voraussichtlich realisierbaren Gewinnspanne. Da sich diese aus der Differenz des Verkaufspreises nach Fertigstellung und Vermietung einerseits und der Summe der Projektkosten andererseits ergibt, interessiert den Developer zunächst, wie ein neutraler Sachverständiger den Ertragswert der projektierten Büroimmobilie vermutlich einschätzen würde.

### **3.2.7.2 Ertragswertverfahren**

Die Wertermittlung einer spekulativen Projektentwicklung ist in der WertV nicht definiert. Da auch die WertR lediglich Hinweise zur Wertermittlung von unbebauten und bebauten Grundstücken geben, unterliegt die Ermittlung des voraussichtlichen Ertragswertes einer spekulativen Projektentwicklung somit kei-

---

<sup>316</sup> Vgl. auch Wurtzebach/Miles, Estate, S. 638.

nen verbindlichen gesetzlichen Regelungen und Vorschriften. Das allgemeine Verfahren ist jedoch grundsätzlich anwendbar.<sup>317</sup>

1. ERMITTLUNG DES BODENWERTES	
Grundstücksgröße in m <sup>2</sup>	5000
x Bodenrichtwert	1.400,00 DM
= Bodenwert	7.000.000,00 DM
2. ERMITTLUNG DES JAHRESROHERTRAGES	
Büronutzfläche in m <sup>2</sup>	6375
x Büromiete per m <sup>2</sup> / Monat	30,00 DM
Jahresrohertrag Büro	2.295.000,00 DM
Lagernutzfläche in m <sup>2</sup>	225
x Lagermiete per m <sup>2</sup> / Monat	10,00 DM
+ Jahresrohertrag Lager	27.000,00 DM
Anzahl Frestellplätze	24
x Miete per Stellplatz / Monat	80,00 DM
+ Jahresrohertrag Frestellplätze	23.040,00 DM
Anzahl Tiefgaragen-Stellplätze	120
x Miete per Stellplatz / Monat	120,00 DM
+ Jahresrohertrag Tiefgaragenstellplätze	172.800,00 DM
= Jahresrohertrag	2.517.840,00 DM
3. ERMITTLUNG DER BEWIRTSCHAFTUNGSKOSTEN	
Betriebskosten (werden komplett auf den Mieter umgelegt)	- DM
+ Verwaltungskosten	1% des Jahresrohertrags
	25.178,40 DM
+ Mietausfallwagnis	5% des Jahresrohertrags
	125.892,00 DM
+ Instandhaltungskosten Bürohaus	13,50 DM per m <sup>2</sup> Nutzfläche
	89.100,00 DM
+ Instandhaltung Tiefgarage	46,50 DM per TG-Stellplatz
	5.580,00 DM
= Bewirtschaftungskosten	245.750,40 DM
4. ERMITTLUNG DES ERTRAGSWERTES	
Jahresrohertrag	2.517.840,00 DM
J. Bewirtschaftungskosten	- 245.750,40 DM
= Jahresreinertrag	2.272.089,60 DM
J. Verzinsungsbetrag des Bodenwertes bei Liegenschaftszinssatz 5,50%	- 385.000,00 DM
= Ertragsanteil der baulichen Anlagen	1.887.089,60 DM
x Vervielfältiger bei einer geschätzten Restnutzungsdauer i. H. 80 Jahren	17,93
= Ertragswert der baulichen Anlagen	33.837.314,76 DM
+ Bodenwert	7.000.000 DM
= Ertragswert	40.837.314,76 DM
5. ERMITTLUNG DES PROGNOSTIZIERTEN VERKEHRSWERTES	
Ertragswert	40.837.314,76 DM
+ Berücksichtigung positiver wertbeeinflussender Umstände	- DM
J. Berücksichtigung negativer wertbeeinflussender Umstände	- DM
= Prognostizierter Verkehrswert (exakt)	40.837.314,76 DM
= Prognostizierter Verkehrswert (gerundet)	40.840.000 DM

Tabelle 4: Ermittlung des Ertragswertes

<sup>317</sup> Eine Orientierung der Ermittlung des voraussichtlichen Ertragswertes der projektierten Immobilie an der WertV und den WertR ist auch im Hinblick auf die Finanzierung nützlich, da die Beurteilung der Ertragsfähigkeit für die Beleihung der Immobilie von entscheidender Bedeutung ist.

Die grundlegende Voraussetzung für eine derartige Ertragswertermittlung bildet die Projektkonzeption des Developers mit relativ konkreten Angaben zur Flächen- und Nutzungsstruktur. Im vorliegenden Beispiel wird nach wie vor von einem 7.500 m<sup>2</sup> (BGF) großen Bürohaus ausgegangen, das jedoch anstelle der in der Projektinitiierung vorgesehenen 100 Tiefgaragenstellplätze aus Gründen besserer Vermarktbarkeit nun 120 Tiefgaragenstellplätze sowie zusätzlich 24 Stellplätze im Außenbereich beinhalten soll. Auf Basis der ersten Planungsunterlagen des Architekten erwartet der Developer eine vermietbare Bürofläche von 6.375 m<sup>2</sup> sowie zusätzlich 225 m<sup>2</sup> Lagerfläche in dem Projekt anbieten zu können. Sofern die Projektierung im Einklang mit dem Bebauungsplan steht und sich auch sonst keine Schwierigkeiten bei der Realisierung absehen lassen, führt die Ermittlung des voraussichtlichen Ertragswertes somit zu den in Tabelle 4 dargestellten Ergebnissen:

Ausgehend von einem laut Bodenrichtwertkarte nachhaltigen Grundstückswert in Höhe von 1.400 DM/m<sup>2</sup> ergibt sich ein Bodenwert von 7.000.000 DM. Zur Bestimmung des voraussichtlichen nachhaltigen Jahresrohertrages sind die nachhaltigen Mieterträge anhand von Vergleichstransaktionen unter Berücksichtigung der voraussichtlichen Marktentwicklung zu ermitteln.<sup>318</sup> Entscheidend ist im vorliegenden Beispiel die angesetzte Büromiete. Im Umfeld der projektierten Büroimmobilie weisen vergleichbare neuwertige Objekte Durchschnittsmieten zwischen 28 DM und 35 DM aus. Am Bewertungsstichtag läge die Durchschnittsmiete bei 32 DM, wobei dem Gutachter jedoch nur 30 DM als nachhaltig erzielbar scheinen. Die voraussichtlichen Bewirtschaftungskosten werden in Betriebskosten, Verwaltungskosten, Mietausfallwagnis und Instandhaltungskosten differenziert.<sup>319</sup> Hinsichtlich ihrer Ermittlung werden Erfahrungswerte ähnlicher Objekte zugrundegelegt. Betriebskosten werden nicht angesetzt, da davon ausgegangen wird, daß diese entsprechend gängiger Praxis auf die Mieter umgelegt werden können. Unter Annahme eines nachhaltigen

---

<sup>318</sup> Vgl. Kleiber/Simon/Weyers, Verkehrswertermittlung, S. 729.

<sup>319</sup> Vgl. Kleiber/Simon/Weyers, Verkehrswertermittlung, S. 758 ff.; Gerardy/Möckel/Troff, Grundstücksbewertung, Kap. 4.3.3, S. 1 ff.; Keunecke, Immobilienbewertung, S. 41 f.

Liegenschaftszinssatzes von 5,5% und einer erwarteten Restnutzungsdauer<sup>320</sup> von 80 Jahren ergibt sich somit ein voraussichtlicher Ertragswert in Höhe von 40.837.314 DM. Da im vorliegenden Beispiel weder positive noch negative wertbeeinflussende Umstände zu berücksichtigen sind,<sup>321</sup> resultiert für die projektierte Büroimmobilie ein zu erwartender Ertragswert in Höhe von 40.840.000 DM.

Im Ergebnis wird aus der zeitpunktbezogenen Ermittlung des Verkehrswertes (Stichtagsprinzip) in Anlehnung an die WertV und die WertR durch Betonung des Nachhaltigkeitsprinzips eine zeitraumbezogene Schätzung des Ertragswertes abgeleitet. Obwohl diese Wertermittlung von Überlegungen zur Nachhaltigkeit dominiert ist,<sup>322</sup> handelt es sich letztendlich um die Bewertung einer Immobilie, die nur im Kopf des Projektentwicklers bzw. auf dem Reißbrett des Architekten existiert. Deshalb erfordern derartige Bewertungen fundierte Marktkennntnisse, Fingerspitzengefühl für die erzielbaren Mieterträge und langjährige Erfahrung.<sup>323</sup>

Nachdem durch die Ermittlung des Ertragswertes ein entscheidender Parameter der Wirtschaftlichkeitsanalyse überprüft wurde, hat sich der Projektentwickler im folgenden genauer mit der Schätzung der Baukosten auseinanderzusetzen.

### 3.2.7.3 Baukostenkalkulation

Generell lassen sich vier Arten der Baukostenkalkulation unterscheiden, die sich am Aufbau und Detaillierungsgrad der DIN 276 orientieren. Diese Norm strukturiert die Kosten im Hochbau über drei Ebenen nach einzelnen Kosten-

---

<sup>320</sup> Anzusetzen ist hier lediglich die wirtschaftliche Restnutzungsdauer, da nur für diese Zeitspanne Erträge anfallen. Die Gesamtlebensdauer hingegen ist von nachgeordneter Bedeutung. Vgl. Keunecke, Immobilienbewertung, S. 43.

<sup>321</sup> Eine Übersicht hinsichtlich wertbeeinflussender Faktoren liefern Simon/Kleiber (Schätzung, S. 21 f.) und Kleiber/Simon/Weyers (Verkehrswertermittlung, S. 773 ff.).

<sup>322</sup> Vgl. Keunecke, Immobilienbewertung, S. 40; Simon/Kleiber, Schätzung, S. 184.

<sup>323</sup> Vgl. Schwarz, Wertermittlung, S. 272.

gruppen und standardisiert insofern die Kostenermittlung. Die beiden ersten Ebenen der DIN 276 sind in Tabelle 5 dargestellt.

1. Ebene	2. Ebene
100 Grundstück	110 Grundstückswert 120 Grundstücksnebenkosten 130 Freimachen
200 Herrichten und Erschließen	210 Herrichten 220 Öffentliche Erschließung 230 Nichtöffentliche Erschließung
300 Bauwerk - Baukonstruktion	310 Baugrube 320 Gründung 330 Außenwände 340 Innenwände 350 Decken 360 Dächer 370 Baukonstruktive Einbauten
400 Bauwerk - Technische Anlagen	410 Abwasser-, Wasser- & Gasanlagen 420 Wärmeversorgungsanlagen 430 Lufttechnische Anlagen 440 Starkstromanlagen 450 Fernmelde- & Informationstechnische Anlagen 460 Förderanlagen
500 Außenanlagen	510 Gebäudeflächen 520 Befestigte Flächen 530 Baukonstruktionen in Außenanlagen 540 Technische Anlagen in Außenanlagen
600 Ausstattung	610 Ausstattung 620 Kunstwerke
700 Baunebenkosten	710 Bauherrenaufgaben 720 Vorbereitung der Objektplanung 730 Architekten- & Ingenieurleistungen 740 Gutachten & Beratung 750 Kunst 760 Finanzierung

*Tabelle 5: Aufbau der ersten beiden Ebenen der DIN 276*

Entsprechend dem Detaillierungsgrad der ersten beiden Ebenen der DIN 276 sind zunächst die Kostenschätzung und die Kostenberechnung als die beiden grundlegenden Arten der Baukostenkalkulation zu unterscheiden:

#### • Kostenschätzung

Bei der Kostenschätzung handelt es sich um eine überschlägige Ermittlung der Kosten,<sup>324</sup> die primär als Grundlage für weitere Entscheidungen im Rahmen der Vorplanung dient. Die Ausgangsbasis stellen noch recht ungenaue Skizzen oder Planungsentwürfe dar, die das Projekt grob umreißen. Die Auf-

<sup>324</sup> Vgl. Pfarr, Bauwirtschaft, S. 216.



gliederung erfolgt mindestens bis zur ersten Ebene der Kostengliederung der DIN 276.<sup>325</sup> Der Schwerpunkt der Betrachtung liegt auf der Ermittlung der Kosten für das Bauwerk, die sich einerseits in die Kosten der Baukonstruktion (300) und andererseits in die Kosten der technischen Anlagen (400) unterteilen.

Kostenschätzungen sind daher die gängigen Kalkulationsverfahren im Rahmen der Projektkonzeption. Falls schon im Laufe dieser überschlägigen Kalkulationen festzustellen ist, daß die voraussichtlichen Projektkosten und der zu erwartende Verkaufspreis in keinem gewinnversprechenden Verhältnis zueinander stehen, wird der Projektentwickler konzeptionelle Änderungen vornehmen oder das Projekt nicht weiter verfolgen. Wird das Vorhaben dagegen in Angriff genommen und in das Projektmanagement überführt, folgen Kostenberechnung, Kostenanschlag und schließlich Kostenfeststellung.

- **Kostenberechnung**

Im Zuge einer Überarbeitung und Verfeinerung der Vorentwurfszeichnungen ist die Kostenberechnung eine angenäherte Ermittlung der Kosten. Auf dieser Basis lassen sich genauere Entscheidungen über die weitere Entwurfsplanung treffen, wobei die einzelnen Kosten mindestens bis zur zweiten Ebene der DIN 276 dargestellt werden.<sup>326</sup> Durch den erhöhten Genauigkeitsgrad der Kostenermittlung lassen sich wertvolle Rückschlüsse für die Planung bezüglich der Wirtschaftlichkeit verschiedener Realisierungsvarianten ziehen.

- **Kostenanschlag**

Der Kostenanschlag wird im Rahmen der Projektmanagementphase erstellt, auf die in Abschnitt 3.3 eingegangen wird. Die nötigen Entscheidungen des Projektentwicklers über die technische und architektonische Gestaltung des Projektes sind gefallen. Auf deren Grundlage erfolgt eine genauere Ausarbeitung der Pläne und eine entsprechend detaillierte Ermittlung der Ko-

---

<sup>325</sup> Vgl. DIN, Kosten, S. 3.

sten.<sup>327</sup> Der Kostenanschlag erfolgt mindestens bis zur dritten Ebene der Kostengliederung DIN 276 und dient damit der Vorbereitung der Vergabe.<sup>328</sup>

- **Kostenfeststellung**

Im Zuge der Fertigstellung und Abrechnung der erbrachten Bauleistungen sind die tatsächlich entstandenen Kosten anhand der Abrechnungsbelege zu dokumentieren und im Rahmen der Kostenfeststellung zusammenzufassen.<sup>329</sup> Dies erfolgt in der Regel bis zur dritten Ebene der Kostengliederung der DIN 276.

Der Genauigkeitsgrad der Kostenkalkulation spiegelt daher die kontinuierlichen konzeptionellen Verfeinerungen im Rahmen des Projektentwicklungsprozesses wider. Anhand sogenannter Baupreistabellen lassen sich die voraussichtlichen Baukosten relativ schnell und kostengünstig schätzen. Diese Baupreistabellen zeigen Erfahrungswerte für die beiden Kostengruppen 300 (Bauwerk-Baukonstruktion) und 400 (Bauwerk-Technische Anlagen), die in Tabelle 6 beispielsweise nach Kostenkennwerten aufgeschlüsselt werden.

---

<sup>326</sup> Vgl. DIN, Kosten, S. 3.

<sup>327</sup> Vgl. Pfarr, Bauwirtschaft, S. 217.

<sup>328</sup> Vgl. DIN, Kosten, S. 3.

<sup>329</sup> Vgl. Pfarr, Bauwirtschaft, S. 217.







VERWALTUNGSGEBAUDE 5.000 m <sup>2</sup> bis 10.000 m <sup>2</sup> BGfA		MITTLERER STANDARD	
Bsp. 1 Finanzamt		BGFa: in m <sup>2</sup> BRiA: in m <sup>2</sup> HNFa: in m <sup>2</sup>	6.246 18.406 3.511 Finanzamt mit Büroräumen, Kantine Nebenräumen, Keller teils als Schul- raum.
Bsp. 2 Bürogebäude mit EDV-Zentrale		BGFa: in m <sup>2</sup> BRiA: in m <sup>2</sup> HNFa: in m <sup>2</sup>	16.757 64.206 10.580 Verwaltungsgebäude mit EDV-Zentrale (650 Besch.), Lager- und Verkaufsräu- me im EG und den 5 O.Gs. Technikräu- me im DG.
Bsp. 3 Landratsamt		BGFa: in m <sup>2</sup> BRiA: in m <sup>2</sup> HNFa: in m <sup>2</sup>	9.815 34.411 5.173 Verwaltungsgebäude einer mittleren Behörde (250 Besch.) mit Parkgarage (ca. 30 Pl.), Büros, Küche und Haus- meisterwohnung auf 5 Vollgeschossen Sitzungsaal und Technikräume im zurückspringenden DG.
KOSTENKENNWERTE (DM/ m <sup>2</sup> BGfA)		Baukosten DIN 276 / 300: Baukosten DIN 276 / 400: Baukosten DIN 276 300 + 400:	1.314 DM 235 DM 1.549 DM
		Baukosten DIN 276 / 300: Baukosten DIN 276 / 400: Baukosten DIN 276 300 + 400:	1.733 DM 521 DM 2.254 DM
		Baukosten DIN 276 / 300: Baukosten DIN 276 / 400: Baukosten DIN 276 300 + 400:	1.748 DM 553 DM 2.299 DM
		Baukosten DIN 276 / 300: Baukosten DIN 276 / 400: Baukosten DIN 276 300 + 400:	1.596 DM 436 DM 2.034 DM
			79% 21% 100%
VERWALTUNGSGEBAUDE 8.000 m <sup>2</sup> bis 10.000 m <sup>2</sup> BGfA		GEHÖRER STANDARD	
Bsp. 1 Landratsamt		BGFa: in m <sup>2</sup> BRiA: in m <sup>2</sup> HNFa: in m <sup>2</sup>	8.451 30.006 4.684 Landratsamt (360 Besch.) mit allen erforderlichen Dienststellen; Geschäftsstelle einer Sparkasse Weingärtner-Verkaufsstelle; Casino und Sitzungsaal separat zugänglich Tiefgarage
Bsp. 2 Büro- und Betriebsgebäude		BGFa: in m <sup>2</sup> BRiA: in m <sup>2</sup> HNFa: in m <sup>2</sup>	7.181 26.078 5.323 Büro- und Betriebsgebäude mit Lager- und Montageräumen im UG und EG. Büro- und Servicetischen im UG und 4 O.Gs. Technikräume im Dachaufbau.
Bsp. 3 Verwaltungsgebäude einer Versicherung		BGFa: in m <sup>2</sup> BRiA: in m <sup>2</sup> HNFa: in m <sup>2</sup>	7.207 25.191 3.306 Verwaltungsgebäude mit TG (26 Pl.) Büros im EG und 4 O.Gs. Kantine, Cafeteria und Küche im 5. O.G. Technikräume im UG und 8. O.G.
KOSTENKENNWERTE (DM/ m <sup>2</sup> BGfA)		Baukosten DIN 276 / 300: Baukosten DIN 276 / 400: Baukosten DIN 276 300 + 400:	2.129 DM 560 DM 2.689 DM
		Baukosten DIN 276 / 300: Baukosten DIN 276 / 400: Baukosten DIN 276 300 + 400:	2.414 DM 806 DM 3.220 DM
		Baukosten DIN 276 / 300: Baukosten DIN 276 / 400: Baukosten DIN 276 300 + 400:	2.783 DM 1.101 DM 3.884 DM
		Baukosten DIN 276 / 300: Baukosten DIN 276 / 400: Baukosten DIN 276 300 + 400:	2.442 DM 822 DM 3.264 DM
			75% 25% 100%

Tabelle 6: Gebäudekosten nach Kostenkennwerten<sup>330</sup>

Diese ersten überschlägigen Kostenschätzungen auf Basis von Kostenkennwerten lassen sich im Zuge der Kostenberechnung verfeinern, indem etwa die in Tabelle 7 zusammengefaßten minimalen, durchschnittlichen und maximalen Einheitspreise der Kostengruppen 300 und 400 herangezogen werden.

<sup>330</sup> Vgl. BKB, Gebäudekosten 1, S. B-8, B-18.

VERWALTUNGSGEBÄUDE 5.000 m <sup>2</sup> bis 10.000 m <sup>2</sup> BGFs		MITTLERER STANDARD				GEHOBENER STANDARD			
DIN 276 KOSTENGRUPPEN		EP MIN	EP MITTEL	EP MAX	ANTEIL %	EP MIN	EP MITTEL	EP MAX	ANTEIL %
300	Bauwerk - Baukonstruktion	445	465	498	79	600	667	796	75
400	Bauwerk - Technische Anlagen	79	124	158	21	158	231	315	28
310	Baugrube	12	21	30	2	24	84	198	2
311	Baugrubenerstellung	12	21	30	2	24	24	24	2
312	Baugrubenumschließung	-	-	-	-	-	-	-	-
313	Wasserhaltung	-	-	-	-	-	-	-	-
319	Baugrube, sonstiges	-	-	-	-	-	-	-	-
320	Gründung	257	402	669	4	445	627	765	5
321	Baugrundverbesserung	7	7	7	1	-	-	-	-
322	Flächgründungen	494	522	550	2	661	661	661	2
323	Tiefgründungen	-	-	-	-	267	-	-	-
324	Unterböden & Bodenplatten	49	54	60	1	267	267	267	1
325	Beläge auf Boden- & Fundamentplatten	23	42	61	0	105	105	105	0
326	Bauwerksabdichtungen	39	39	39	0	-	-	-	-
327	Drainagen	2	2	2	0	0	0	0	0
329	Gründung, sonstiges	-	-	-	-	-	-	-	-
330	Außenwände	850	967	1.098	24	1.161	1.822	2.938	30
331	Tragende Außenwände	192	286	379	2	446	446	446	7
332	Nichttragende Außenwände	268	268	266	1	317	317	317	1
333	Tragende Außenstützen	194	194	194	1	488	488	488	0
334	Außenlüren, Fenster	1.210	1.239	1.307	4	907	907	907	0
335	Außenwandbekleidungen außen	117	222	327	3	133	133	133	2
336	Außenwandbekleidungen innen	51	287	484	1	31	31	31	0
337	Elementierte Außenwände	960	960	960	11	1.902	1.902	1.902	15
338	Sonnenschutz	-	-	-	-	-	-	-	-
339	Außenwände, sonstiges	14	14	14	2	34	34	34	5
340	Innenwände	378	476	534	18	428	428	428	12
341	Tragende Innenwände	199	268	338	4	309	309	309	4
342	Nichttragende Innenwände	136	142	148	2	139	139	139	1
343	Tragende Innenstützen	706	706	706	2	572	572	572	2
344	Innenlüren, Fenster	775	876	981	4	1.173	1.173	1.173	3
345	Innenwandbekleidungen	33	49	66	3	28	28	28	1
346	Elementierte Innenwände	268	393	518	2	689	689	689	0
349	Innenwände, sonstige	1	2	3	0	0	0	0	0
350	Decken	339	500	610	19	537	637	813	13
351	Deckenkonstruktionen	185	291	398	11	338	338	338	8
352	Deckenbeläge	115	122	129	4	121	121	121	3
353	Deckenbekleidungen	61	77	93	3	82	82	82	2
359	Decken, sonstiges	-	-	-	-	9	9	9	1
360	Dächer	375	587	884	8	524	837	1.019	7
361	Dachkonstruktionen	135	238	340	3	338	338	338	2
362	Dachfenster, Dachöffnungen	683	683	683	0	121	121	121	2
363	Dachbeläge	226	248	270	4	82	82	82	2
364	Dachbekleidungen	5	79	135	1	9	9	9	1
369	Dächer, sonstiges	1	2	3	0	1	1	1	0
370	Baukonstruktive Einbauten	5	11	16	2	12	20	28	2
390	Sonstige Maßnahmen der Baukonstruktion	7	16	25	3	28	35	43	4
410	Abwasser-, Wasser- & Gasanlagen	8	15	20	2	17	25	28	3
420	Wärmeversorgungsanlagen	17	31	39	5	30	36	40	4
430	Lufttechnische Anlagen	6	19	31	3	24	85	157	8
440	Starkstromanlagen	22	25	26	4	32	46	54	5
450	Fernmelde- & Infotechnologische Anlagen	7	15	24	3	7	15	22	2
460	Förderanlagen	6	9	13	1	3	16	24	2
470	Nutzungsspezifische Anlagen	5	11	23	2	0	12	24	1
480	Gebäudeautomation	-	-	-	-	-	-	-	-
490	Sonstige Maßnahmen für techn. Anlagen	-	-	-	-	-	-	-	-
BAUWERK DIN 276 300 & 400 (DINm <sup>2</sup> BGFs)		524	583	654	100	787	916	1.111	100

Tabelle 7: Gebäudekosten nach Kostengruppen<sup>331</sup>

Genauer wäre jedoch eine Kostenberechnung anhand der genannten Einheitspreise; da diese Einheitspreise jedoch vielfältigen Einflußfaktoren unterliegen, ist nicht nur eine architektonische Vorplanung erforderlich, sondern auch eine

<sup>331</sup> Vgl. BKB, Gebäudekosten 1, S. B-9, B-19. Die aufgeführten Preise verstehen sich inklusive Mehrwertsteuer.

kritische Überprüfung und Anpassung der Einheitspreise an projektspezifische Gegebenheiten unerlässlich.

VERWALTUNGSGEBÄUDE 3.500 m² bis 10.000 m² BGF		MITTLERER STANDARD				GENÜBERER STANDARD			
LB	LEISTUNGSBEREICHE	BSP.1 %	BSP.2 %	BSP.3 %	MITTEL %	BSP.4 %	BSP.5 %	BSP.6 %	MITTEL %
000	Baustelleneinrichtung	1,2	0,5	2,2	1,1	5,6	3,1	3,1	3,6
002	Erdbauarbeiten	3,7	-	3,0	2,9	1,5	1,2	1,9	1,4
006	Verbau-, Ramm- & Einpressarbeiten	-	-	-	-	0,0	-	2,9	1,3
008	Wasserhaltungsarbeiten	-	-	0,1	0,1	-	-	0,0	0,0
009	Entwässerungskanalarbeiten	-	0,4	0,2	0,3	0,8	-	-	0,7
010	Drainagearbeiten	-	-	0,3	0,2	0,1	0,3	0,4	0,2
012	Mauerarbeiten	18,1	0,5	0,9	5,7	8,3	1,2	1,0	3,8
013	Beton- & Stahlbetonarbeiten	19,0	30,3	26,6	22,1	23,3	23,4	18,2	19,7
014	Natur- & Betonwerksteinarbeiten	0,6	0,5	0,6	0,5	-	0,7	8,7	4,2
016	Zimmer- & Holzbauarbeiten	4,9	0,4	2,1	2,1	1,2	-	0,9	1,0
017	Stahlbauarbeiten	-	0,2	0,4	0,3	-	0,6	-	0,6
018	Abdeckungsarbeiten gegen Wasser	0,2	-	0,4	0,3	-	0,1	0,2	0,2
020	Dachdeckungsarbeiten	1,7	1,2	-	1,3	1,2	-	0,6	0,9
021	Dachabdichtungsarbeiten	-	-	2,4	2,1	0,6	2,4	1,5	1,3
022	Klempnerarbeiten	2,7	-	1,6	1,8	0,5	-	0,8	0,0
<b>Rohbau</b>		<b>52,1</b>	<b>34,0</b>	<b>40,8</b>	<b>40,9</b>	<b>43,1</b>	<b>33,6</b>	<b>40,2</b>	<b>38,2</b>
023	Putz- & Stuckarbeiten	4,2	-	-	3,7	0,8	0,1	1,0	0,6
024	Fliesen- & Plattenarbeiten	1,5	0,5	0,5	0,7	1,4	0,6	1,1	0,9
025	Estricharbeiten	1,3	1,1	1,6	1,2	1,5	1,4	0,8	1,1
027	Tischlerarbeiten	16,4	1,7	5,2	6,8	2,8	0,9	3,9	2,3
028	Parkett- & Holzplasterarbeiten	-	-	-	-	-	0,5	0,2	0,3
030	Rolladenarbeiten	-	2,3	1,9	1,8	-	0,3	-	1,0
031	Metalbau Schlosserarbeiten + LB035	0,7	24,2	1,6	7,7	4,5	17,0	16,3	11,5
032	Verglasungsarbeiten + LB029	0,2	-	1,2	0,6	15,5	2,0	3,0	6,5
033	Gebüddereinigungsarbeiten	-	0,5	-	0,4	-	0,5	-	0,4
034	Mal- & Lackierarbeiten + LB037	1,6	0,7	2,3	1,3	1,1	0,4	0,7	0,7
036	Bodenbelagsarbeiten	2,3	1,7	2,2	1,8	1,6	1,4	1,0	1,2
039	Trockenbauarbeiten	2,0	8,9	7,9	8,5	4,1	19,9	1,0	7,0
<b>Ausbau</b>		<b>30,2</b>	<b>41,6</b>	<b>24,4</b>	<b>31,5</b>	<b>33,3</b>	<b>45,0</b>	<b>29,0</b>	<b>34,4</b>
040	Heizungs- & Wasserversorgungsanlagen	3,0	5,9	4,7	3,9	3,4	1,9	1,5	2,0
042	Gas- & Wasserinstallationsarbeiten	1,2	2,9	0,9	1,4	0,5	0,7	0,8	0,6
043	Druckrohrleitungen, Gas, Wasser, Abwasser	-	-	-	-	-	-	-	-
044	Abwasserinstallationsarbeiten + LB029	-	-	0,5	0,6	0,6	1,1	0,7	0,7
045	Gas-, Wasserinstallationsarbeiten + LB046	-	-	0,5	0,6	0,6	0,8	1,3	0,8
047	Wärme- & Kälteanlagenarbeiten an Anlagen	-	-	0,9	0,8	0,6	1,2	2,1	1,2
049	Feuertöschanlagen, -geräte	-	-	-	-	-	0,2	0,0	0,1
050	Blitzschutz- & Erdungsanlagen	0,2	0,0	0,1	0,1	0,2	0,2	0,1	0,1
051	Baufestungen für Kabelanlagen	-	-	-	-	-	-	-	-
052	Mittelspannungsanlagen	-	-	0,4	0,3	-	-	1,4	1,3
053	Niederspannungsanlagen	4,0	6,2	3,6	4,0	6,9	4,0	3,2	4,3
055	Ersatzstromversorgungsanlagen + LB056	-	-	0,5	0,4	-	0,1	-	0,1
058	Leuchten & Lampen + LB059	-	-	-	-	1,9	-	-	1,0
060	Elektroakustische Anlagen	-	-	-	-	-	-	-	-
061	Fernmeldeleuchtungsanlagen	2,9	1,2	3,5	2,2	0,8	1,0	0,6	0,7
063	Meldeanlagen	-	-	0,1	0,1	-	0,6	-	0,6
065	Empfangsantennenanlagen	-	-	0,0	0,0	-	-	-	-
069	Auflüge	1,0	2,2	1,1	1,3	0,4	1,6	2,1	1,3
070	Regelung & Steuerung für HLS-Anlagen	-	-	0,8	0,7	-	0,4	1,3	0,8
071	Gebäudeautomation	-	-	-	-	-	2,9	-	2,7
074	RLT Anlagen + LB075, LB076, LB077, LB078	1,1	6,2	2,0	2,7	3,0	5,3	13,2	6,5
<b>Gebäudetechnik</b>		<b>13,4</b>	<b>24,6</b>	<b>20,0</b>	<b>19,2</b>	<b>18,9</b>	<b>22,1</b>	<b>28,3</b>	<b>25,7</b>
999	Sonstige Leistungsbereiche	4,2	-	14,7	8,3	1,1	0,0	2,5	1,1
<b>BAUWERK DIN 275 300 &amp; 400 (DNm/BRG)</b>		<b>534</b>	<b>508</b>	<b>506</b>	<b>509</b>	<b>787</b>	<b>967</b>	<b>1.111</b>	<b>916</b>

Tabelle 8: Gebäudekosten nach Leistungsbereichen<sup>332</sup>

Neben dieser planungsorientierten Schätzung nach Kostengruppen lassen sich Baukosten auch auf Grundlage einer ausführungsorientierten Schätzung nach Leistungsbereichen ermitteln, wie in Tabelle 8 dargestellt. Während bei der ersten Variante die Kosten anhand einer gebäudeorientierten Baubeschreibung

nach Bauelementen in Form eines Leistungsprogrammes berechnet werden, setzt die zweite Variante bereits detaillierte Mengenermittlungen der einzelnen Gewerkebudgets in Form eines Leistungsverzeichnisses voraus. Da die ausführungsorientierte Schätzung weniger Spielraum im Hinblick auf planerische Änderungen gibt, wird im Rahmen der Projektkonzeption die planungsorientierte Schätzung in der Regel bevorzugt.

### 3.2.7.4 Residualwertverfahren

Im Anschluß an die Schätzung der Baukosten sollte sich der Projektentwickler auch mit den Grundstückskosten, die in der Regel den zweithöchsten Kostenblock ausmachen, näher auseinandersetzen. Dies kann aus seiner Sicht nicht auf Basis von Vergleichswerten oder Bodenrichtwertkarten geschehen, da es für ihn unerheblich ist, was andere Käufer für ähnliche Grundstücke gezahlt haben. Für den Developer ist vielmehr entscheidend, daß er einen gewissen Gewinn realisieren kann, was wiederum an die Voraussetzung geknüpft ist, daß die projektierte Immobilie für den potentiellen Investor eine marktübliche Rendite erwirtschaftet. Vor diesem Hintergrund gilt es durch Anwendung des in Tabelle 9 dargestellten Residualwertverfahrens, das auch als Developer-Methode bezeichnet wird und in seiner Vorgehensweise dem in Abschnitt 3.1.2 dargestellten Back-Door-Approach gleicht, den tragbaren Grundstückspreis zu ermitteln.<sup>333</sup>

---

<sup>333</sup> Vgl. Vogel, Bodenwertermittlung, S. 347 ff.; Kleiber/Simon/Weyers, Verkehrswertermittlung, S. 991 ff.; Millington, Valuation, S. 76 ff. Damit dient das Residualwertverfahren gleichzeitig zur kritischen Überprüfung der von der Verkäuferseite oft zitierten, jedoch häufig auf veralteten Vergleichstransaktionen basierenden Bodenrichtwerte und stärkt insofern die Verhandlungsposition des Developers, da er den wirtschaftlich tragfähigen Bodenwert auf diese Weise leicht nachvollziehbar belegen kann.

1. ERMITTLUNG DES JAHRESROHERTRAGES DES FERTIGGESTELLTEN UND VERMIETETEN OBJEKTES			
Büronutzfläche in m <sup>2</sup>		6375	
x Büromiete per m <sup>2</sup> / Monat		30 DM	
Jahresrohertrag Büro		2.295.000 DM	
Lagernutzfläche in m <sup>2</sup>		225	
x Lagermiete per m <sup>2</sup> / Monat		10 DM	
+ Jahresrohertrag Lager		27.000 DM	
Anzahl der Freistellplätze		24	
x Miete per Stellplatz / Monat		80 DM	
+ Jahresrohertrag Freistellplätze		23.040 DM	
Anzahl der Tiefgaragen-Stellplätze		120	
x Miete per Stellplatz / Monat		120 DM	
+ Jahresrohertrag Tiefgaragenstellplätze		172.800 DM	
= Jahresrohertrag	(zum erwarteten Verkaufzeitpunkt nach 24 Monaten)	2.517.840 DM	
2. ERMITTLUNG DER BEWIRTSCHAFTUNGSKOSTEN DES FERTIGGESTELLTEN UND VERMIETETEN OBJEKTES			
Betriebskosten (werden komplett auf den Mieter umgelegt)		-	DM
+ Verwaltungskosten	1% des Jahresrohertrags	25.178 DM	
+ Mietausfallwagnis	5% des Jahresrohertrags	125.892 DM	
+ Instandhaltungskosten Bürohaus	13,50 DM per m <sup>2</sup> Nutzfläche p.a.	80.100 DM	
+ Instandhaltung Tiefgarage	48,50 DM per TG-Stellplatz p.a.	5.880 DM	
= Bewirtschaftungskosten	(zum erwarteten Verkaufzeitpunkt nach 24 Monaten)	245.750 DM	
3. ERMITTLUNG DES VERKAUFSPREISES DES FERTIGGESTELLTEN UND VERMIETETEN OBJEKTES			
Jahresrohertrag		2.517.840 DM	
- J. Bewirtschaftungskosten		245.750 DM	
= Jahresreinertrag		2.272.090 DM	
x Vervielfältiger basierend auf eine Nettoanfangsrendite von	5,60%	17,86	
= Gesamtinvestitionsvolumen (Verkaufspreis + Erwerbsnebenkosten)		40.573.029 DM	
- J. Erwerbsnebenkosten	6,50%	2.476.288 DM	
= Verkaufspreis	(zum erwarteten Verkaufzeitpunkt nach 24 Monaten)	38.096.740 DM	
4. ERMITTLUNG DER PROJEKTKOSTEN DES FERTIGGESTELLTEN UND VERMIETETEN OBJEKTES (inklusive MWST.)			
	Einheit (m <sup>2</sup> BGF):	Baukosten/Einheit:	Gesamtbeitrag:
Bürofläche	7.500 m <sup>2</sup>	2.000 DM per m <sup>2</sup>	15.000.000 DM
Lagerfläche (Keller)	250 m <sup>2</sup>	1.600 DM per m <sup>2</sup>	400.000 DM
+ Zwischensumme 1: Büro- & Lagerfläche			15.400.000 DM
Freistellplätze / St.	24 St.	4.500 DM per St.	108.000 DM
TG-Stellplätze / St.	120 St.	35.000 DM per St.	4.200.000 DM
+ Zwischensumme 2: Parkplätze			4.308.000 DM
Außenanlagen	500 m <sup>2</sup>	200 DM per m <sup>2</sup>	100.000 DM
Erschließung	pauschaler Ansatz		250.000 DM
+ Zwischensumme 3: Außenanlagen & Erschließung			350.000 DM
Sonstige Kosten	2% der Zwischensummen 1-3		401.160 DM
Unvorhergesehenes	3% der Zwischensummen 1-3		601.740 DM
+ Zwischensumme 4: Sonstiges & Unvorhergesehenes			1.002.900 DM
= Reine Baukosten			21.060.900 DM
+ Baunebenkosten	13% der Zwischensummen 1-4		2.737.817 DM
Marketingkosten	pauschaler Ansatz		300.000 DM
Vermietungskosten	pauschaler Ansatz		500.000 DM
+ Entwicklungskosten			800.000 DM
= Baukostensumme	(ohne Berücksichtigung von Finanzierungskosten)		24.598.817 DM
+ Finanzierungskosten der Baukosten (50%)	7,00% 2 Jahre Realisierungsdauer		1.782.184 DM
+ Entwicklergewinn + Projektmanagement	12,00% des Verkaufspreises		4.571.809 DM
Projektkosten	(zum erwarteten Verkaufzeitpunkt nach 24 Monaten)		30.952.610 DM
5. ERMITTLUNG DES RESIDUALWERTES DES GRUNDSTÜCKS			
Ertragswert			38.096.740 DM
- J. Projektkosten			30.952.610 DM
= Residualwert des Grundstücks zum erwarteten Verkaufzeitpunkt nach 24 Monaten			7.144.130 DM
x Diskontierungsfaktor	7,00% 2 Jahre Realisierungsdauer		0,8734
= Residualwert des Grundstücks zum Erwerbszeitpunkt vor Aufbereitungs- und Erwerbsnebenkosten			6.239.960 DM
+ Aufbereitungskosten			210.000 DM
= Residualwert des Grundstücks zum Erwerbszeitpunkt nach Aufbereitungs- und vor Erwerbsnebenkosten			6.029.960 DM
- J. Erwerbsnebenkosten	6,50%		380.843 DM
= Residualwert des Grundstücks zum Erwerbszeitpunkt nach Aufbereitungs- und Erwerbsnebenkosten			5.649.117 DM
: Grundstücksgröße in m <sup>2</sup>			5000
= Residualwert des Grundstücks per m <sup>2</sup>			1.130 DM

Tabelle 9: Residualwertermittlung des projektierten Grundstücks

Die Ermittlung des Verkaufspreises des fertiggestellten und vermieteten Projektes basiert bei dieser Methode auf direkter Kapitalisierung des Jahresreiner-



trags. Eine Vorgehensweise in Anlehnung an das Ertragswertverfahren der WertV ist nicht möglich, da der Bodenwert eben nicht als bekannt vorausgesetzt werden kann. Als Kapitalisierungsfaktoren werden marktübliche Nettoanfangsrenditen bzw. deren Kehrwerte verwendet; die Restnutzungsdauer der Immobilie wird demzufolge nicht explizit berücksichtigt. Diese Abweichung vom Ertragswertverfahren nach WertV kann in der Regel als unproblematisch beurteilt werden, da eine Neubebauung Ausgangspunkt der Überlegungen ist und die Rentenbarwertfaktoren nach WertV üblicherweise den marktgängigen Vervielfältigern entsprechen. Die Ermittlung der Projektkosten bis zur Fertigstellung und Vermietung des Objektes basiert auf einer Kostenschätzung anhand von Kostenkennwerten.<sup>334</sup> Zusätzlich werden Finanzierungskosten - auf Basis einer 100%-igen Projektfinanzierung - und ein angemessener Projektentwicklergewinn berücksichtigt.

Die Ermittlung von Jahresrohertrag und Bewirtschaftungskosten vollzieht sich analog zum Ertragswertverfahren. Der daraus resultierende Jahresreinertrag wird auf Basis einer Nettoanfangsrendite - hier definiert als Quotient aus Jahresreinertrag und Gesamtinvestitionsvolumen (Verkaufspreis zuzüglich Erwerbsnebenkosten) - von 5,60% kapitalisiert, die einem Vervielfältiger von 17,86 entspricht. Daraus resultiert aus Sicht potentieller Erwerber ein vertretbares Gesamtinvestitionsvolumen in Höhe von 40.573.029 DM. Da ein potentieller Investor die Nettoanfangsrendite von 5,60% unter Berücksichtigung von Erwerbsnebenkosten erwartet, ergibt sich für den Projektentwickler ein erzielbarer Verkaufspreis zum Zeitpunkt der Fertigstellung in Höhe von 38.096.740 DM. Diesem Wert wird die Summe der in diesem Zeitraum (24 Monaten) zu erwartenden Projektkosten in Höhe von 30.952.610 DM gegenübergestellt. Dadurch läßt sich der voraussichtliche Restwert des Grundstücks zum Zeitpunkt der Veräußerung mit 7.144.130 DM beziffern. Bei dieser Residualwertermittlung ist zu berücksichtigen, daß der Developer seine Gewinnspanne im Vergleich zu den vorherigen Entwicklungsrechnungen geringfügig erhöht hat, um den Resi-

---

<sup>334</sup> Siehe hierzu auch die Ausführungen zur Baukostenkalkulation in Abschnitt 3.2.7.3.



dualwert etwas niedriger ausfallen zu lassen. Dieser „kalkulatorische“ Bodenwert ist mit dem angesetzten Zwischenfinanzierungszins von 7% noch um die Projektdauer von 24 Monaten zu diskontieren und um Grundstücksaufbereitungs- und Erwerbsnebenkosten zu korrigieren. Unter den zugrundegelegten Prämissen ergibt sich ein Residualwert vor Baubeginn von 5.649.117 DM.<sup>335</sup> Wenn der Projektentwickler das Grundstück zu diesem Preis erwerben könnte und sich das Projekt wie erwartet realisieren ließe, ergäbe sich für ihn der kalkulierte Gewinn.

Nachdem sich der Projektentwickler im Zuge der Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen mit dem voraussichtlichen Ertragswert, den zu erwartenden Baukosten und den vertretbaren Grundstückskosten auseinandergesetzt hat, geht es im Rahmen der folgenden statischen und dynamischen Projektentwicklungsrechnungen um eine genauere Bestimmung seiner potentiellen Gewinnmarge.

Diese Projektentwicklungsrechnungen sind eng verwandt mit dem Residualwertverfahren. Beide basieren letztendlich auf der Bestimmung der erwarteten Projektkosten und des voraussichtlichen Verkaufspreises. Im Rahmen des Residualwertverfahrens wird die Gewinnspanne des Entwicklers vorgegeben und der daraus resultierende tragbare Bodenwert ermittelt. Bei den Projektentwicklungsrechnungen werden im Gegensatz dazu die Grundstückskosten als Fixum gesehen und die erzielbare Gewinnspanne als Restgröße ermittelt. Aus diesem Grund ist die Qualität der Ergebnisse in hohem Maße durch den Genauigkeitsgrad der Schätzung zugrundeliegender Eingangsgrößen bedingt.

### 3.2.7.5 Statische Projektentwicklungsrechnung

Den Ausgangspunkt der statischen, d.h. zeitpunktbezogenen, Rentabilitätsanalyse<sup>336</sup> bildet die Ermittlung der Grunderwerbskosten, die sich zum einen

---

<sup>335</sup> Dies entspricht ziemlich genau dem Wert, der bereits im Rahmen des Back-Door-Approach auf Basis weniger detaillierter Erfahrungswerte ermittelt wurde. Siehe hierzu Abbildung 14.

<sup>336</sup> Siehe hierzu auch Schulte/Ropeter, Rentabilitätsanalyse, S. 165 ff.

aus den direkten Kosten des bzw. der für das Projekt erforderlichen Grundstück-ke und zum anderen aus den Grunderwerbsnebenkosten zusammensetzen.

Im vorliegenden Beispiel wird davon ausgegangen, daß das Grundstück mitt-lerweile zu einem Preis von 1.200 DM/m<sup>2</sup> angeboten wird, da der Eigentümer an einem möglichst schnellen Verkauf interessiert ist und auf Basis der Resi-dualwertermittlung „heruntergehandelt“ werden konnte. Dies entspricht einem Kaufpreis in Höhe von 6.000.000 DM, der somit die erste Ausgangsgröße der Wirtschaftlichkeitsrechnung darstellt:

<b>Tabelle 10: Grunderwerbskosten</b>				
	Bezugsgröße		Preis	Kosten
	Bezug	Menge/Wert		
Grundstück 1	Größe in m <sup>2</sup>	5.000 m <sup>2</sup>	1.200 DM/m <sup>2</sup>	6.000.000 DM
Grundstück 2				
Grundstück n				
Summe der Grundstückskosten				6.000.000 DM
Beurkundungskosten	Summe	6.000.000 DM	1,00 %	60.000 DM
Grunderwerbsteuer	Summe	6.000.000 DM	3,50 %	210.000 DM
Maklercourtage	Summe	6.000.000 DM	2,00 %	120.000 DM
Summe der Grunderwerbsnebenkosten				390.000 DM
<b>Summe Grunderwerbskosten</b>				<b>6.390.000 DM</b>

Da der Großteil heutiger Projektentwicklungen weniger auf der grünen Wiese, sondern vielmehr auf bereits genutzten Grundstücken erfolgt, dürfen die Kosten der Grundstücksaufbereitung in der Rentabilitätsanalyse nicht fehlen. Diese setzen sich insbesondere aus den Kosten für den Abbruch bestehender Ge-bäude bzw. Gebäudeteile sowie den Kosten für die Dekontamination altlasten-verseuchter Böden zusammen.

<b>Tabelle 11: Grundstücksaufbereitungskosten (inklusive MWSt.)</b>	
Abbruchkosten	90.000 DM
Dekontamination	150.000 DM
Äußere Erschließung	0 DM
Ablösung von Rechten	0 DM
Sonstige Kosten	0 DM
<b>Summe Grundstücksaufbereitungskosten</b>	<b>240.000 DM</b>

Da die Baukosten in der Regel den größten Kostenblock einer Projektentwicklung darstellen, hat ihre Schätzung mit großer Sorgfalt zu erfolgen. Aus Sicht des Projektentwicklers kann es sinnvoll sein, schon in der Projektkonzeptionsphase einen Projektsteuerer in das Team aufzunehmen, da dessen Fachkenntnis und Erfahrungsschatz zur genauen Kostenermittlung beitragen kann. Dies gilt um so mehr, wenn das Projekt bereits in Form von Leistungsverzeichnissen und/oder -programmen konkretisiert werden soll.

Tabelle 12 faßt zusammen, wie die zu erwartenden Baukosten für die projektierte Büroimmobilie von den internen Baukostenkalkulatoren auf Basis der ermittelten Kostenkennwerte eingeschätzt werden. Der hier vorgeschlagene Detaillierungsgrad der Baukostenschätzung ist vor dem Hintergrund, daß in der Projektkonzeptionsphase noch keine ausführlichen Planungsunterlagen vorliegen, zunächst als ausreichend zu bezeichnen. Darüber hinaus wird davon ausgegangen, daß der Projektentwickler schon einige vergleichbare Projekte realisiert hat und insofern auf ein erfahrenes Team zurückgreifen kann.

<b>Tabelle 12: Baukosten (inklusive MWSt.)</b>				
	Bezugsgröße		Preis	Kosten
	Bezug	Menge/Wert		
Büroflächen	m <sup>2</sup> BGF Büro	7.500 m <sup>2</sup>	2.000 DM/m <sup>2</sup>	15.000.000 DM
Lagerflächen	m <sup>2</sup> BGF Lager	250 m <sup>2</sup>	1.600 DM/m <sup>2</sup>	400.000 DM
Freistellplätze	Anzahl der Plätze	24	4.500 DM/Pl.	108.000 DM
Tiefgaragenplätze	Anzahl der Plätze	120	35.000 DM/Pl.	4.200.000 DM
Außenanlagen	m <sup>2</sup> Außenanlagen	500 m <sup>2</sup>	200 DM/m <sup>2</sup>	100.000 DM
Innere Erschließung	pauschal			250.000 DM
Zwischensumme				20.058.000 DM
Sonstiges		20.058.000 DM	2%	401.160 DM
Unvorhergesehenes		20.058.000 DM	3%	601.740 DM
<b>Reine Baukosten</b>				<b>21.060.900 DM</b>
<b>Baunebenkosten</b>	Σ reine Baukosten	21.060.900 DM	13 %	<b>2.737.917 DM</b>
Marketingkosten	pauschal			300.000 DM
Vermietungskosten	pauschal			500.000 DM
<b>Vermarktungskosten</b>				<b>800.000 DM</b>
<b>Baukosten</b> <b>(Reine Baukosten, Baunebenkosten &amp; Vermarktungskosten)</b>				<b>24.598.817 DM</b>

In diesem Zusammenhang bereitet die Zuordnung der Vermarktungskosten regelmäßige Schwierigkeiten, denn es handelt sich naturgemäß nicht um Baukosten. Genau wie eine ansprechende Gestaltung des Gebäudes sollen sie

jedoch dazu beitragen, möglichst schnell die Vollvermietung zu den erwarteten Konditionen zu erreichen. Da sich der wirtschaftliche Erfolg einer Projektentwicklung nicht durch die Tatsache ihrer baulichen Erstellung, sondern ihrer wirtschaftlichen Nutzung begründet, ordnen Projektentwickler diese Kosten meistens den Baukosten zu. Diese Vorgehensweise entspricht zwar nicht der reinen Lehre des Bauingenieurwesens, wird jedoch den Anforderungen der Praxis gerecht.

Sofern der Projektentwickler kein eigenes Projektmanagement einsetzt, wird die Vergütung eines externen Projektmanagements, z.B. durch Beauftragung eines Projektsteuerers oder Projektleiters, auf Basis der Baukosten bestimmt. Setzt der Projektentwickler hingegen einen eigenen Stab von Spezialisten ein, werden die Kosten des internen Managements entweder über die erzielte Gewinnspanne kompensiert oder durch eine Projektmanagement-Fee zusätzlich vergütet. Diese Position ist in erster Linie für Entwickler interessant, die als Service-Developer arbeiten und sich das Einbringen ihres Know-hows und ihre Leistungen auf diese Weise vergüten lassen. Diese Kostenposition sollte alle direkt dem Projekt zurechenbaren Kosten, wie z.B. die anteiligen Gemeinkosten des Entwicklungsteams, Gehälter der kaufmännischen und technischen Projektmanager etc. abdecken.

**Tabelle 13: Projektmanagementkosten (inklusive MWSt.)**

	Bezugsgröße		Anteil	Kosten
	Bezug	Menge/Wert		
Externes PM	Summe Baukosten	0 DM	0 %	0 DM
Internes PM	Summe Baukosten	24.598.817 DM	2 %	491.976 DM
<b>Summe</b>				<b>491.976 DM</b>

Zur Bestimmung der Finanzierungskosten ist zunächst eine Annahme über die Dauer der Konzeptions-, Realisierungs- und Vermarktungsphasen des Projektes zu treffen, um hieraus die erforderliche Finanzierungsdauer und die dementsprechende Zinsbelastung der einzelnen, oben ermittelten Komponenten der Projektentwicklungskosten ableiten zu können.

Da sich ein derartiges Büroprojekt in den seltensten Fällen unmittelbar nach Fertigstellung voll vermieten läßt, muß insbesondere eine ausreichende Vermietungsdauer berücksichtigt werden. Im Idealfall kämen zwar bereits in der Bauphase Mietverträge zustande, doch gerade größere Projekte benötigen üblicherweise eine gewisse Anlaufphase. Daher kalkuliert der Entwickler für die projektierte Büroimmobilie pauschal ein halbes Jahr Leerstand ein, was einer Vermietungsdauer von ungefähr einem Jahr entspricht. Da in diesem Zeitraum keine Mieterträge erwartet werden können, sind darüber hinaus auch die anfallenden Zinsen zu finanzieren; es handelt sich demzufolge um eine Zinseszinsrechnung. Aus Vereinfachungsgründen soll davon ausgegangen werden, daß zum Zeitpunkt der Anschaffung des Grundstücks auch die damit verbundenen Aufbereitungskosten komplett anfallen. Hinsichtlich der Baukosten wird unterstellt, daß sich diese gleichmäßig über die Bauzeit verteilen, so daß diese im Durchschnitt nur zur Hälfte zu finanzieren sind. Ebenfalls aus Vereinfachungsgründen wird eine 100%-ige Fremdfinanzierung unterstellt. Auf Grundlage der getroffenen Annahmen lassen sich die Finanzierungskosten des Projektes - hier auf monatlicher Verrechnungsbasis - ermitteln:<sup>337</sup>

<sup>337</sup> Die in Tabelle 14 aufgeführten Finanzierungskosten lassen sich folgendermaßen berechnen; unterstellt wird eine Konzeptionsphase von 6 Monaten, eine Bauphase von 12 Monaten und eine Leerstandsphase von 6 Monaten:

- Zinsbelastung Grunderwerb: Die Grunderwerbskosten werden bis zur Fertigstellung des Projektes finanziert, d.h. für 18 Monate (6 Monate zwischen Anschaffung und Baubeginn + 12 Monate Bauzeit).  
 $6.390.000 \text{ DM} \times (1 + 0,07/12)^{18} - 6.390.000 \text{ DM} = \underline{705.276 \text{ DM}}$
- Zinsbelastung Grundstücksaufbereitung: Analog dazu sind die Kosten der Grundstücksaufbereitung für 18 Monate zu finanzieren, da diese unmittelbar nach Grundstückserwerb anfallen.  
 $240.000 \text{ DM} \times (1 + 0,07/12)^{18} - 240.000 \text{ DM} = \underline{26.489 \text{ DM}}$
- Zinsbelastung Baukosten: Da die Baukosten nach und nach anfallen, sind diese über die Bauzeit von 12 Monaten im Durchschnitt nur zur Hälfte zu finanzieren.  
 $24.598.817 \text{ DM} / 2 = 12.299.409 \text{ DM}$   
 $12.299.409 \text{ DM} \times (1 + 0,07/12)^{12} - 12.299.409 \text{ DM} = \underline{889.125 \text{ DM}}$
- Zinsbelastung Projektmanagementkosten: Diese Kosten werden auf die Bauzeit bezogen und sind daher über 12 Monate zu finanzieren.  
 $491.976 \text{ DM} \times (1 + 0,07/12)^{12} - 491.976 \text{ DM} = \underline{35.565 \text{ DM}}$

**Tabelle 14: Finanzierungskosten (auf monatlicher Basis)**

	zu finanzieren	Dauer	Zinssatz	Kosten
Grunderwerb	6.390.000 DM	18 Monate	7,00 %	705.276 DM
Aufbereitung	240.000 DM	18 Monate	7,00 %	26.489 DM
Σ Baukosten	24.598.817 DM	12 Monate	7,00 %	889.125 DM
Projektmanagement	491.976 DM	12 Monate	7,00 %	35.565 DM
Σ Finanzierungskosten bis Fertigstellung (18 Monate)				1.656.455 DM
Leerstandsphase	33.377.248 DM	6 Monate	7,00 %	1.185.373 DM
<b>Summe der Finanzierungskosten</b>				<b>2.841.828 DM</b>

Aus Tabelle 14 wird ersichtlich, daß die höchsten Finanzierungskosten auf die Vermietungsphase entfallen; demzufolge arbeitet ab der Fertigstellung des Immobilienprojektes die Zeit gegen den Developer.

Aus der Addition aller oben ermittelten Kostenblöcke resultiert die erste Determinante des wirtschaftlichen Erfolges der Projektentwicklung, nämlich das bis zum Verkaufszeitpunkt aufgelaufene Gesamtinvestitionsvolumen, das in Tabelle 15 dargestellt ist.<sup>338</sup>

**Tabelle 15: Gesamtinvestition (inklusive MWSt.)**

Grunderwerbskosten	6.390.000 DM	852 DM/m <sup>2</sup> BGF	18,5 %
Grundstücksaufbereitungskosten	240.000 DM	32 DM/m <sup>2</sup> BGF	0,7 %
Baukosten	24.598.817 DM	3.280 DM/m <sup>2</sup> BGF	71,2 %
Projektmanagement-Fee	491.976 DM	66 DM/m <sup>2</sup> BGF	1,4 %
Finanzierungskosten	2.841.828 DM	379 DM/m <sup>2</sup> BGF	8,2 %
<b>Summe</b>	<b>34.562.621 DM</b>	<b>4.609 DM/m<sup>2</sup> BGF</b>	<b>100 %</b>

- Zinsbelastung Leerstandsphase: Somit sind sämtliche Finanzierungskosten bis zur Fertigstellung erfaßt. Da der Projektentwickler allerdings nicht mit der sofortigen Vollvermietung und einem dementsprechend schnellen Verkauf des Projektes rechnet, sind für die 6-monatige Leerstandsphase folgende Kosten weiter zu finanzieren:

1. Grunderwerbskosten	6.390.000 DM
2. Grundstücksaufbereitungskosten	240.000 DM
3. Baukosten	24.598.817 DM
4. Projektmanagementkosten	491.976 DM
5. Finanzierungskosten bis Fertigstellung	1.656.455 DM
	<u>33.377.248 DM</u>

$$33.377.248 \text{ DM} \times (1 + 0,07/12)^6 - 33.377.248 \text{ DM} = 1.185.373 \text{ DM}$$

<sup>338</sup> Es sei darauf hingewiesen, daß sich die Kostenangaben pro m<sup>2</sup> BGF allein auf die 7.500 m<sup>2</sup> BGF des Bürohauses beziehen, d.h. die Kosten der Tiefgarage, Außenanlagen etc. wurden hineingerechnet.



Da ca. 70% der Investition auf die Baukosten entfallen werden, sind hier besonders gewissenhafte Kostenansätze erforderlich. Eine Unterschätzung der reinen Baukosten um nur 10% würde nicht nur die Baunebenkosten steigern, sondern auch den erforderlichen Finanzierungsaufwand erhöhen. Aus diesem Grund neigen Projektentwickler generell eher dazu, die Baukosten zu überschätzen, um eine leichte Überfinanzierung des Projektes (als Liquiditätsreserve) zu erreichen. In zentralen Spitzenlagen ist der Grundstücksanteil am Investitionsvolumen wesentlich höher, so daß die Baukosten nicht so sehr ins Gewicht fallen. In diesen Fällen ist der Grundstückspreis als Determinante des wirtschaftlichen Erfolges um so wichtiger, denn ein zu teuer angekauft Grundstück läßt sich normalerweise kaum noch wirtschaftlich im Markt verwerten.<sup>339</sup>

Der Verkaufspreis des Projektes wird aus den jährlichen Mieterträgen und der vom Investor geforderten Rendite abgeleitet. Demzufolge ist für die einzelnen Flächentypen des Projektes zunächst eine Aussage über die im Fertigstellungszeitpunkt voraussichtlich erzielbaren Brutto-Mieterträge zu machen. Von diesen Brutto-Mieterträgen (Jahresrohertrag) sind anschließend die nicht-umlagefähigen Bewirtschaftungskosten - in der Regel auf der Basis von Erfahrungswerten pro m<sup>2</sup> Nutzfläche -<sup>340</sup> zu subtrahieren, um zu den Netto-Mieterträgen (Jahresreinertrag) zu gelangen. An dieser Stelle sei noch einmal darauf hingewiesen, daß eine fundierte Prognose über die Höhe der bei Fertigstellung erzielbaren Mieterträge nur auf der Grundlage gut recherchierter Markt-, Standort- und Wettbewerbsanalysen aufgestellt werden kann. Diese Erhebungen sollten in diesem Stadium des Projektentwicklungsprozesses weitestgehend abgeschlossen sein.

Tabelle 16 stellt dar, welche Mietniveaus sich laut Standort- und Marktanalyse für die einzelnen Flächentypen der projektierten Büroimmobilie erwarten lassen. Im Fall der Büromiete handelt es sich um einen Durchschnittswert, da sich

---

<sup>339</sup> Siehe hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 4.2.4.1.

<sup>340</sup> Vgl. auch Etter, Feasibility, S. 47.

die jeweilige Miethöhe im Einzelfall über Flächengröße, Innenausstattung, Mieterbonität und Vertragslaufzeit sowie Indexierungskonditionen ergibt:

<b>Tabelle 16: Mieterträge (zum Fertigstellungszeitpunkt)</b>					
	m <sup>2</sup> BGF	Nutzflächen- faktor	vermietbare Fläche	Mietpreis pro m <sup>2</sup>	Mietertrag
Büroflächen	7.500	0,85	6.375	30,00 DM	191.250 DM
Lagerflächen	250	0,90	225	10,00 DM	2.250 DM
Freistellplätze	24 Stück	1,00	24 Stück	80,00 DM	1.920 DM
Tiefgaragenplätze	120 Stück	1,00	120 Stück	120,00 DM	14.400 DM
Brutto-Mieterträge pro Monat					209.820 DM
<b>Brutto-Mieterträge pro Jahr</b>					<b>2.517.840 DM</b>
abzüglich Bewirtschaftungskosten			6.600 m <sup>2</sup>	3,00 DM	237.600 DM
<b>Netto-Mieterträge pro Jahr</b>					<b>2.280.240 DM</b>

Setzt man die jährlichen Netto-Mieterträge ins Verhältnis zum Gesamtinvestitionsvolumen, so erhält man die (statische) Anfangsrendite des Projektes aus Sicht eines Investor-Developers. Wie aus Tabelle 17 hervorgeht, würde der Projektentwickler eine Anfangsrendite in Höhe von 6,6% erzielen, wenn er das Büroobjekt in den Eigenbestand nehmen würde.

<b>Tabelle 17: Rendite für den Investor-Developer (vor Finanzierung und Steuern)</b>	
Gesamtinvestition	34.562.621 DM
Netto-Mieterträge pro Jahr	2.280.240 DM
<b>Netto-Anfangsrendite</b>	<b>6,60 %</b>
<b>Reinertragsfaktor</b>	<b>15,2</b>

Der Trader-Developer kann zum Endinvestor werden, wenn das Projekt zwar wie erwartet vermietet wird, sich jedoch kein Endinvestor zum geforderten Verkaufspreis findet. Die vorübergehende Überführung in den eigenen Bestand - in Kombination mit einer langfristigen Finanzierung - wäre dann mitunter eine geeignete Exit-Strategie für den Projektentwickler. Denkbar ist aber auch, daß sich der Entwickler aufgrund erfolgreicher Realisierung und guter Wertentwicklungsperspektiven freiwillig dazu entschließt, das Objekt in den Eigenbestand



zu übernehmen und gegebenenfalls erst zu einem späteren Zeitpunkt zu veräußern.

Durch direkte Kapitalisierung der Netto-Mieterträge mit den von Investoren für vergleichbare Objekte geforderten Anfangsrenditen kann der Developer abschätzen, zu welchem Verkaufspreis er sein Projekt nach Fertigstellung voraussichtlich am Anlagemarkt plazieren kann.<sup>341</sup> Analog ließe sich der Verkaufspreis auch durch Mietmultiplikatoren, die Kehrwerte der Anfangsrenditen, ermitteln.<sup>342</sup> Durch die Gegenüberstellung von erwartetem Verkaufspreis und geplantem Gesamtinvestitionsvolumen läßt sich gemäß Tabelle 18 die voraussichtliche Gewinnspanne des Projektentwicklers abschätzen. Im Fall der projektierten Büroimmobilie erwartet der Entwickler einen Mietenmultiplikator von 17, woraus sich eine Gewinnspanne von 4.201.459 DM ergibt. Hierbei handelt es sich um den Rohgewinn des Projektentwicklers, von dem eventuelle Kosten, die nicht durch die Projektmanagement-Fee abgedeckt werden, sowie Steuern etc. noch abzuziehen sind, um den Reingewinn zu ermitteln.

Bei der Umrechnung der Gewinnspanne in einen Prozentwert (bezogen auf die Gesamtinvestition) gilt es zu berücksichtigen, daß es sich nicht um eine Jahresrendite handelt, sondern um eine Rendite bezogen auf die gesamte Projektentwicklungsdauer, hier also 24 Monate.

**Tabelle 18: Gewinnspanne für den Trader-Developer**

Verkaufspreis	38.764.080 DM
(Nettomieteinnahmen p.a. x Faktor 17 → Rendite 5,88% ohne ENK)	
Gesamtinvestition	- 34.562.621 DM
<b>Gewinnspanne</b>	<b>4.201.459 DM</b>
<b>bezogen auf die Gesamtinvestition</b>	<b>12,2 %</b>

Zu beachten ist bei dieser Betrachtungsweise, daß die Anfangsrendite von 5,88% keine Nettoanfangsrendite darstellt, da der Endinvestor noch zusätzlich

<sup>341</sup> Vgl. Canestaro, Feasibility, S. 1.7; Jacobs, Appraisal, S. 40.

<sup>342</sup> Vgl. Etter, Feasibility, S. 50; Canestaro, Feasibility, S. 1.7.

Erwerbsnebenkosten zu entrichten hat. Erwirbt der Investor das Projekt über einen Makler, ist von Erwerbsnebenkosten in Höhe von ungefähr 6,50%<sup>343</sup> auszugehen, so daß sich sein Investment um 2.519.665 DM verteuern würde. Seine Nettoanfangsrendite unter Berücksichtigung von Erwerbsnebenkosten läge daher nur bei 5,52%. Dementsprechend würde sein Multiplikator nach Erwerbsnebenkosten 18,11 - statt des zuvor angesetzten Multiplikators von 17,00 - betragen.

Mit Hilfe einer Alternativmatrix (Szenariomatrix) kann der Projektentwickler die Chancen und Risiken abschätzen, die mit der potentiellen Abweichung der von ihm prognostizierten Werte verbunden sind. Allerdings konzentriert er sich nur auf die beiden Faktoren, die seine Gewinnmarge am stärksten beeinflussen, nämlich den Mietenmultiplikator und die Mieteinnahmen. Hierzu stellt er, wie in Tabelle 19 dargestellt, in einer Alternativmatrix den für diese beiden Faktoren getroffenen Annahmen sowohl einen pessimistischeren als auch einen optimistischeren Wert gegenüber.

<b>Tabelle 19: Alternativmatrix des Trader-Developer: Chancen und Risiken</b>				
Mietvariation	Netto-Mietertrag p.a.	Mietenmultiplikatoren (auf Nettomiete)		
		Faktor 16	Faktor 17	Faktor 18
+ 10 %	<b>2.508.264 DM</b>	40.132.224 DM 5.569.603 DM	42.640.488 DM 8.077.867 DM	<b>45.148.752 DM</b> <i>optimistisch</i> <b>10.586.131 DM</b>
± 0 %	<b>2.280.240 DM</b>	36.483.840 DM 1.921.219 DM	<b>38.764.080 DM</b> <i>normal</i> <b>4.201.459 DM</b>	41.044.320 DM 6.481.699 DM
- 10 %	<b>2.052.216 DM</b>	<b>32.835.456 DM</b> <i>pessimistisch</i> <b>-1.727.165 DM</b>	34.887.672 DM 325.051 DM	36.939.888 DM 2.377.267 DM

Die Alternativmatrix zeigt, daß im schlechtesten vom Projektentwickler für möglich gehaltenen Fall - d.h. wenn sich sowohl der jährliche Netto-Mietertrag um 10% reduziert als auch die vom Investor geforderte Anfangsrendite steigt - das Projekt einen Verkaufserlös von lediglich 32.835.456 DM erzielen kann. Die

<sup>343</sup> 3,5% Grunderwerbsteuer, 2% Maklercourtage, 1% Beurkundungskosten.

Folge wäre ein Verlust in Höhe von 1.727.165 DM. Demgegenüber scheint im positivsten Fall, in dem sich sowohl die Mieterträge als auch der erzielbare Verkaufsfaktor zugunsten des Projektentwicklers entwickeln, eine Gewinnspanne von bis zu 10.586.131 DM möglich zu sein.

Eine weitere Möglichkeit, das mit der Projektentwicklung verbundene Risiko besser einschätzen zu können, bietet die in Tabelle 20 dargestellte Bestimmung der Break-Even-Miete. Dabei handelt es sich um die Mietgrenze, ab der das Projekt bei sonst unveränderten Annahmen in die Gewinnzone kommt.<sup>344</sup>

<b>Tabelle 20: Berechnung der Break-Even-Miete</b>	
Gewinnspanne für den Entwickler	0 DM
Verkaufspreis = Gesamtinvestitionshöhe	34.562.621 DM
Renditeforderung des Investors: Faktor 17 (ohne ENK)	5,88 %
<b>Break-Even-Miete</b>	<b>2.032.282 DM</b>

Diese Break-Even-Miete läßt sich gemäß Tabelle 21 in einem weiteren Schritt noch auf die besonders bedeutsame Break-Even-Büromiete umrechnen.<sup>345</sup> Demzufolge ist davon auszugehen, daß das Projekt dem Developer keinen Verlust bereitet, sofern dieser die Büroflächen zum Zeitpunkt der Fertigstellung für mindestens 26,76 DM/m<sup>2</sup> vermieten kann, was im Vergleich zur erwarteten Büromiete von 30 DM/m<sup>2</sup> eine gut 10%-ige Reduktion bedeuten würde.

<sup>344</sup> Dies ist an die Voraussetzung geknüpft, daß sämtliche Kosten, die dem Developer im Rahmen der Projektentwicklung, auch für seine eigenen Mitarbeiter sowie für beauftragte Spezialisten, entstehen, ihren Niederschlag in der ausgewiesenen Gesamtinvestitionshöhe gefunden haben.

<sup>345</sup> In ähnlicher Weise ließe sich beispielsweise auch eine Break-Even-Vermietungsquote berechnen. Siehe hierzu eine alternative Berechnung bei Sherman/Shim/Hartney (Analysis, S. 16 f.).

**Tabelle 21: Mieterlösvariation**

	verm. Fläche	Miete/Monat	Mieterlösvariation	Miete/Jahr
Büroflächen	6.375 m <sup>2</sup>	<b>26,76 DM/m<sup>2</sup></b>	<b>- 10,80 %</b>	2.047.042 DM
Lagerflächen	225 m <sup>2</sup>	10 DM/m <sup>2</sup>		27.000 DM
Stellplätze	24 Stück	80,00 DM/Stp.		23.040 DM
Tiefgaragenplätze	120 Stück	120,00 DM/Stp.		172.800 DM
Bewirtschaftungskosten	6.600 m <sup>2</sup>	3 DM/m <sup>2</sup>		- 237.600 DM
<b>Mieterlöse (Break-Even-Miete)</b>				<b>2.032.282 DM</b>

Sofern der Developer beabsichtigt, die Immobilie nach Fertigstellung (und Vermietung) zu veräußern, ist es für ihn von großem Interesse, welche Eigenkapitalrendite der Endinvestor mit dem Projekt erzielen würde. Hierzu sind zunächst Annahmen betreffend typischer Finanzierungsstrukturen und -konditionen zu treffen. Auf Basis der drei Schlüsselszenarien der Alternativmatrix wird anschließend der Jahresüberschuß nach Zinsen berechnet. Das Verhältnis von Jahresüberschuß nach Zinsen zum eingesetzten Eigenkapital beschreibt die statische Anfangs-Eigenkapitalrendite. Diese Rendite berücksichtigt ausschließlich die erzielbaren Mieterträge und Zinszahlungen des ersten Jahres und bezieht weder Wertsteigerung noch steuerliche Effekte explizit ein. Für einen Privatinvestor ergäben sich unter den vom Projektentwickler getroffenen Annahmen die in Tabelle 22 ermittelten potentiellen Anfangs-Eigenkapitalrenditen.<sup>346</sup>

Die Aussagekraft dieser Anfangs-Eigenkapitalrenditen liegt primär in einer groben Einschätzung, ob das Projekt genügend Erträge erzielt, um eine herkömmliche Fremdfinanzierung zu bedienen. Demnach stellt der jeweils ausgewiesene Reinertrag eine Liquiditätsreserve für den Investor dar. In diesem Zusammenhang sei darauf hingewiesen, daß der schlechteste Fall aus Sicht des Projekt-

<sup>346</sup> Diese bei hoher Fremdfinanzierung aus Sicht des Privatinvestors niedrigen Eigenkapitalrenditen resultieren nicht zuletzt aus der Vernachlässigung der steuerlichen Aspekte. Diese bleiben hier jedoch bewußt ausgeklammert, da von Immobilieninvestitionen grundsätzlich zu fordern ist, daß sie sich auch ohne Berücksichtigung der mitunter erheblichen steuerlichen Vorteile rechnen. So stellt sich die Situation bereits ganz anders dar, wenn die Renditeberechnung für einen institutionellen Investor aufgestellt wird. Da diese häufig nur Eigenkapital investieren, entspricht ihre Eigenkapitalrendite den in Tabelle 22 dargestellten Nettoanfangsrenditen.

entwicklers - günstiger Verkaufspreis aufgrund des niedrigen Mietniveaus und Multiplikators - aus Sicht des Investors den besten Fall darstellt, da dieser Preis im vorliegenden Beispiel sogar noch unterhalb der Gestehungskosten rangiert.

**Tabelle 22: Renditeberechnung für den Endinvestor (aus Sicht des Projektentwicklers)**

	Pessimistisch	Normal	Optimistisch
Verkaufspreis	32.835.456 DM	38.764.080 DM	45.148.752 DM
Gesamtinvestition (inkl. 6,5% ENK)	34.969.761 DM	41.283.745 DM	48.083.421 DM
<b>Netto-Mieterträge p.a.</b>	<b>2.052.216 DM</b>	<b>2.280.240 DM</b>	<b>2.508.264 DM</b>
<b>Nettoanfangsrendite</b>	<b>5,87%</b>	<b>5,52%</b>	<b>5,22%</b>
Eigenkapital 30%	10.490.928 DM	12.385.124 DM	14.425.026 DM
Fremdkapital 70%	24.478.833 DM	28.898.621 DM	33.658.395 DM
Finanzierungskosten p.a. 7,5% (10 Jahre Laufzeit / 100% Ausz. / endfällig)	1.835.913 DM	2.167.397 DM	2.524.380 DM
<b>Reinertrag p.a. (nach Finanz. / vor Steuern)</b>	<b>216.303 DM</b>	<b>112.843 DM</b>	<b>-16.116 DM</b>
<b>EK-Anfangsrendite (nach Finanzierung / vor Steuern)</b>	<b>+2,06 %</b>	<b>+0,9 %</b>	<b>-0,1 %</b>

Will man die Ergebnisse der statischen Projektentwicklungsrechnung anhand des vorliegenden Beispiels an dieser Stelle kurz zusammenfassen, so erhofft sich der Projektentwickler, die Büroimmobilie etwa zum 15-fachen Jahres-Nettommieterertrag zu bauen und zum 17-fachen Jahres-Nettommieterertrag zu verkaufen. Die von ihm kalkulierte Gewinnspanne beläuft sich demnach ungefähr auf die Nettommieterträge der ersten zwei Jahre. Dieser Rechnung zufolge würde es aus Sicht des Developers sinnvoll erscheinen, das Immobilienprojekt zu realisieren und die damit verbundenen Risiken, die mit Hilfe der Alternativmatrix in begrenztem Maße auch quantitativ erfaßt werden konnte, zu tragen.

In der Praxis stellen statische Wirtschaftlichkeitsanalysen aufgrund ihrer Einfachheit und Überschaubarkeit die gängigste Vorgehensweise dar.<sup>347</sup> Da allerdings die Ermittlung der Kosten der Zwischenfinanzierung nicht voll zu überzeugen weiß und solche Analysen auch keine Auskunft darüber geben, wie sich der Finanzierungsbedarf über den Entwicklungszeitraum verteilt, ergänzen professionelle Projektentwickler und performanceorientierte Investoren stati-

<sup>347</sup> Vgl. auch Schulte, Rendite, S. 49.

sche Wirtschaftlichkeitsanalysen zunehmend durch dynamische Analysen, die im folgenden Abschnitt betrachtet werden.<sup>348</sup>

### 3.2.7.6 Dynamische Projektentwicklungsrechnung

Die statische Projektentwicklungsrechnung läßt sich durch eine quartalsweise Betrachtung des Projektentwicklungsprozesses in eine dynamische, d.h. zeitraumbezogene, Renditeanalyse umstrukturieren. Auf diese Weise wird es ermöglicht, die geplante Mittelverwendung über die Quartale explizit darzustellen,<sup>349</sup> was folgende Vorteile hat:

- Auf seiten des Projektentwicklers führt die Planung der Höhe und des Zeitpunktes des Finanzierungsbedarfs zu einer Reduktion des Kostenrisikos.
- Auf seiten der finanzierenden Kreditinstitute ist erst durch diese konkrete Planung eine Kontrolle der Mittelverwendung im Soll-/Ist-Vergleich möglich.
- Die Annahme der 100%-igen Fremdfinanzierung kann aufgehoben werden, so daß sich die Investitions- und Finanzierungsstruktur explizit abbilden läßt.
- Daraus ergibt sich die Möglichkeit, im Falle eines Eigenkapitaleinsatzes seitens des Entwicklers, Eigenkapitalrenditen anstelle pauschaler Entwicklergewinne abzuschätzen.

---

<sup>348</sup> Als finanzmathematisch exakteste Methode gelten Analysen auf der Basis Vollständiger Finanzpläne, die in der Projektentwicklungspraxis bisher allerdings kaum Verbreitung gefunden haben und deshalb an dieser Stelle nicht näher behandelt werden. Sie wurden aus der Kritik an den klassischen Methoden der Wirtschaftlichkeitsanalyse entwickelt und basieren im Gegensatz zur Barwertorientierung der dynamischen Methoden auf der Bestimmung des Endwertes einer Investition. Daher werden nicht nur direkte Zahlungen im Zusammenhang mit einer Immobilieninvestition berücksichtigt, sondern auch indirekte Zahlungen - z.B. in Form von Zwischenfinanzierungen und Wiederanlagen. Dies wird durch die Erstellung von Finanzplänen ermöglicht, die sowohl notwendige Kreditaufnahmen im Fall von Liquiditätsunterdeckungen als auch die Verzinsung von Liquiditätsüberschüssen explizit darstellen. Das daraus resultierende Endvermögen gilt dann als Maßstab der Wirtschaftlichkeit. Durch Ermittlung der sogenannten VOFI-Rendite läßt sich dieser absolute Wert in eine exakte Rentabilitätskennziffer umrechnen. Siehe hierzu ausführlich Schulte, Wirtschaftlichkeitsrechnung, S. 40 ff. sowie die Übertragung auf Projektentwicklungsunternehmen bei Schulte/Ropeter, Rentabilitätsanalyse, S. 168 ff. und 205 ff.

<sup>349</sup> Vgl. Miles et al., Development, S. 302 ff.; Brueggeman/Fisher, Finance, S. 570 ff.



Quartal	1	2	3	4	5	6	7	8
Phasen der Projektentwicklung	Projekt-konzeption		Projekt-management				Projekt-vermarktung	
Σ Grundstückskosten	100%							
Σ Baukosten			15%	20%	30%	25%	10%	
Projektmanagementkosten			15%	20%	30%	25%	10%	

*Tabelle 23: Zeitliche Verteilung der Grundstücks-, Bau- und Projektmanagementkosten über den Entwicklungszeitraum nach Quartalen*

Die in Tabelle 24 dargestellte dynamische Projektentwicklungsrechnung entspricht vom Aufbau und den Ausgangsdaten her genau der im vorangegangenen Abschnitt erläuterten statischen Wirtschaftlichkeitsanalyse. Auch hier wird eine 100%-Finanzierung angenommen.<sup>350</sup> Der Unterschied besteht im wesentlichen darin, daß die Grundstücks-, Bau- und Projektmanagementkosten anhand von Erfahrungswerten gemäß dem in Tabelle 23 dargestellten Verteilungsschlüssel auf den erwarteten Entwicklungszeitraum verteilt werden. Auf diese Weise ist es möglich, den voraussichtlichen Finanzierungsbedarf in den einzelnen Quartalen relativ exakt zu bestimmen. Entsprechend dem erwarteten Investitionsverlauf ergibt sich für die Realisierung der Projektentwicklung ein erforderlicher Fremdkapitaleinsatz von insgesamt 34.540.085 DM, der sich aus 31.720.793 DM „eigentlicher“ Fremdfinanzierung und einer Zwischenfinanzierung von 2.819.292 DM zusammensetzt. Infolge der durch die genauere Erfassung geringfügigen Veränderung der Zwischenfinanzierungskosten haben sich auch die Investitionsstruktur, die erwartete Gewinnspanne, die Break-Even-Büromiete und die Ergebnisse der Alternativmatrix gegenüber der statischen Wirtschaftlichkeitsrechnung geringfügig verändert.

<sup>350</sup> Block 6 der dynamischen Rechnung, der normalerweise den Verlauf der Eigenkapitalinvestition beschreibt, bleibt demzufolge unberücksichtigt.





3. JAHRESREINERTRAG BEI VOLLVERMIETUNG ZU MARKTMieten:				
	Durchschnittseffizienz:	Nutzfläche:	Monatsmiete /m²:	Mietertrag p.a.:
Büroflächen	85,00%	8.375 m²	30,00 DM /m²	2.295.000 DM
+ Serviceflächen	0,00%	0 m²	- DM /m²	- DM
+ Wohnflächen	0,00%	0 m²	- DM /m²	- DM
+ Ladenflächen	0,00%	0 m²	- DM /m²	- DM
+ Lagerflächen	90,00%	225 m²	10,00 DM /m²	27.000 DM
+ Freistellplätze	100,00%	24 St.	80,00 DM /m²	23.040 DM
+ TG Stellplätze	100,00%	120 St.	120,00 DM /m²	172.800 DM
Jahresrohertrag bei Vollvermietung		(Brutto-Mieterträge p.a.)		2.517.840 DM
J. Bewirtschaftungskosten (nicht umlagefähig)		6.600 m²	3,00 DM /m²	237.800 DM
Jahresreinertrag bei Vollvermietung		(Netto-Mieterträge p.a.)		2.280.240 DM

7. INVESTITIONSTRUKTUR ENDE QUARTAL 8:			8. ENTWICKLERGEWINN:	
Kostenart:	Total:	DM/m² BGF:	Anfangsrendite-Verkauf	5,88%
+ Grundstückskosten	6.630.000 DM	884 DM	entspricht Multiplikator	17,00
+ Reine Baukosten	21.060.900 DM	2.808 DM	Jahresreinertrag	2.280.240 DM
+ Baunebenkosten	2.737.917 DM	365 DM	Verkaufspreis	38.784.080 DM
+ Entwicklungskosten	800.000 DM	107 DM	J. EK-Einsatz	- DM
+ Projektmanagement	491.978 DM	66 DM	J. kalk. EK-Zinsen	- DM
+ Kalk. EK-Zinsen	- DM	- DM	J. FK-Einsatz	- 31.720.793 DM
+ FK-Zinsen	2.819.292 DM	376 DM	J. FK-Zinsen	- 2.819.292 DM
Gesamtinvestition	34.540.685 DM	4.605 DM	Gewinnspanne	4.223.995 DM

Quartal 4:	Quartal 5:	Quartal 6:	Quartal 7:	Quartal 8:
- DM	- DM	- DM	- DM	- DM
- DM	- DM	- DM	- DM	- DM
29%	30%	25%	10%	0%
5.018.159 DM	7.527.238 DM	6.272.698 DM	2.509.079 DM	- DM
8.781.778 DM	16.309.016 DM	22.581.714 DM	25.090.793 DM	25.090.793 DM
15.411.778 DM	22.838.016 DM	29.211.714 DM	31.720.793 DM	31.720.793 DM
18.108.900 DM	24.049.771 DM	30.853.112 DM	33.946.030 DM	34.540.685 DM
18.108.900 DM	24.049.771 DM	30.853.112 DM	33.946.030 DM	34.540.685 DM

Quartal 4:	Quartal 5:	Quartal 6:	Quartal 7:	Quartal 8:
- DM	- DM	- DM	- DM	- DM
- DM	- DM	- DM	- DM	- DM
- DM	- DM	- DM	- DM	- DM
- DM	- DM	- DM	- DM	- DM
0%	0%	0%	0%	0%

Quartal 4:	Quartal 5:	Quartal 6:	Quartal 7:	Quartal 8:
15.411.778 DM	22.838.016 DM	29.211.714 DM	31.720.793 DM	31.720.793 DM
420.065 DM	697.122 DM	1.110.755 DM	1.641.398 DM	2.225.238 DM
277.057 DM	413.632 DM	530.643 DM	583.838 DM	594.058 DM
697.122 DM	1.110.755 DM	1.641.398 DM	2.225.238 DM	2.819.292 DM
100%	100%	100%	100%	100%

10. GEWINNSPANNE IN DER 3x3 SZENARIO-MATRIX:				
Variation der Verkaufsrendite bzw. des Verkaufsmultiplikators:				
Variation des Jahres- reinertrages plus / minus 10%		6,25%	5,88%	5,56%
		18,00	17,00	18,00
	2.508.284 DM	40.132.224 DM	42.840.488 DM	45.148.752 DM
	2.280.240 DM	5.592.139 DM	8.100.403 DM	10.608.867 DM
		36.483.840 DM	38.784.080 DM	41.044.320 DM
		1.943.755 DM	4.223.995 DM	6.504.235 DM
	2.052.216 DM	32.835.456 DM	34.887.672 DM	36.939.888 DM
		- 1.704.629 DM	347.587 DM	2.399.803 DM

Tabelle 25 stellt eine Variante zum Ausgangsfall dar: Hier wird unter sonst gleichen Annahmen demonstriert, wie sich die Wirtschaftlichkeit des Projektes verändert, wenn der Developer das Projekt mit Eigenkapital in Höhe von 5.000.000 DM in Angriff nehmen würde. In diesem Szenario wird davon ausgegangen, daß die Eigenmittel zur Deckung eines Teils der Grundstückskosten eingesetzt werden und alle weiteren Kosten mit Fremdkapital finanziert werden. Da sich durch den Eigenkapitaleinsatz<sup>351</sup> der Zinsaufwand für die erforderliche Zwischenfinanzierung reduziert, vermindert sich das Gesamtinvestitionsvolumen im Vergleich zur 100%-igen Fremdfinanzierung von 34.540.085 DM auf 33.795.676 DM. Der Finanzierungsbedarf sinkt auf 85% der Projektkosten und beschränkt sich daher auf insgesamt 28.795.676 DM, wobei sich der Anteil der Zwischenfinanzierung zum Ende des achten Quartals auf 2.074.883 DM beläuft. Die kalkulierte Gewinnspanne steigt vor dem Hintergrund eines geringeren Investitionsvolumens und eines unveränderten Verkaufswertes auf eine Höhe von 4.968.404 DM an.

Dem Eigenkapitaleinsatz von 5.000.000 DM im ersten Quartal steht daher ein voraussichtlicher Rückfluß von 9.968.404 DM im achten Quartal gegenüber. Dies entspricht aus Sicht des Projektentwicklers einer Eigenkapitalrendite in Höhe von 41,2% pro Jahr. Zwar erscheint diese Eigenkapitalrendite auf den ersten Blick spektakulär, relativiert sich jedoch unter Berücksichtigung der Tatsache, daß die zugrundeliegende Gewinnspanne von 4.968.404 DM nicht wesentlich höher liegt als die 4.223.995 DM, die sich im Ausgangsfall ohne den Einsatz von Eigenkapital realisieren lassen. Darüber hinaus läßt sich durch den nicht unerheblichen Einsatz von 5.000.000 DM das Risikopolster des Developers nur marginal erhöhen, da sich das Investitionsvolumen nur um die ersparte Zwischenfinanzierung reduziert. Dies spiegelt sich auch in der erforderlichen Break-Even-Büromiete wider, die nur minimal von 26,75 auf 26,18 DM/m<sup>2</sup>

---

<sup>351</sup> Der Eigenkapitaleinsatz beschränkt sich auf 5.000.000 DM im ersten Quartal. Kalkulatorische Eigenkapitalzinsen werden in diesem Fall nicht angesetzt, da der Developer ausschließlich aus dem Entwicklergewinn befriedigt wird.

sinkt. Aus diesem Grund wird ein Projektentwickler in der Regel einen möglichst hohen Finanzierungsgrad anstreben.

Die Anwendung dynamischer Projektentwicklungsrechnungen ist insbesondere bei Projekten mit langfristiger Realisierungsdauer und solchen, die abschnittsweise realisiert werden sollen, sinnvoll. Setzt man diese Rechnungen mit Hilfe eines Tabellenkalkulationsprogrammes um, so lassen sich die wirtschaftlichen Auswirkungen von Änderungen in der baulichen und nutzungstechnischen Konzeption oder auch Modifikationen der Finanzierungsstruktur relativ leicht darstellen. Dabei gilt es allerdings zu berücksichtigen, daß der Aussagegehalt selbst der detailliertesten Projektentwicklungsrechnung mit der Qualität der zugrundeliegenden Annahmen steht und fällt, die aus diesem Grund stets kritisch zu hinterfragen und auf ihre Plausibilität zu überprüfen sind. Dies gilt um so mehr, als die Stellschrauben im Rahmen der Projektentwicklungsrechnung sehr vielfältig sind, da sich nahezu jede Position geringfügig verändern läßt. Vor dem Hintergrund, daß die Gewinnspanne lediglich eine Residualgröße ist, kann somit infolge einer Reihe kleiner Änderungen jedes Projekt gesund- oder totgerechnet werden.

1. GRUNDSTÜCKSKOSTEN:		2. BAUKOSTEN UND PROJEKTMANAGEMENT-FEE:			
Grundstücksgröße in m²	5.000	Einheit (m² BGF):	Baukosten/Einheit:	Gesamtbetrag:	
Geschossflächenzahl (GFZ)	1,50	7.500 m²	2.000 DM /m²	15.000.000 DM	
Bruttogrundfläche in m²	7.500	+ Serviceflächen	0 m²	- DM	- DM
Effizienz (Durchschnittswert)	88,0%	+ Wohnflächen	0 m²	- DM	- DM
Nutzfläche in m² (NGF)	6.600	+ Ladenflächen	0 m²	- DM	- DM
Grundstückspreis:	6.000.000 DM	+ Lagerflächen	250 m²	1.600 DM /m²	400.000 DM
+ Notargebühren	1,0%	= Zwischensumme 1: Büro- & Lagerfläche		15.400.000 DM	
+ Grunderwerbssteuer	3,5%	+ Freistellplätze / St.	24 St.	4.500 DM /Stp	108.000 DM
+ Maklercourtage	2,0%	+ TG-Stellplätze / St.	120 St.	35.000 DM /Stp	4.200.000 DM
Grunderwerbsnebenkosten:	390.000 DM	= Zwischensumme 2: Parkplätze		4.308.000 DM	
+ Abbruchkosten	90.000 DM	+ Außenanlagen	500 m²	200 DM /m²	100.000 DM
+ Dekontamination	150.000 DM	= Zwischensumme 3: Außenanlagen & Erschließung		350.000 DM	
+ Äußere Erschließung	- DM	+ Sonstige Kosten	2% der Zwischensummen 1-3	401.160 DM	
+ Ablösung von Rechten	- DM	+ Unvorhergesehenes	3% der Zwischensummen 1-3	601.740 DM	
+ Grundstückserschließung	- DM	= Zwischensumme 4: Sonstiges & Unvorhergesehenes		1.002.900 DM	
Aufbereitungskosten	240.000 DM	Reine Baukosten (Zwischensumme 1-4)		21.060.900 DM	
Grundstückssumme	6.530.000 DM	Baunebenkosten	13% der reinen Baukosten	2.737.917 DM	
Grundstückskosten/m²	1.326 DM	+ Marketingkosten	pauschaler Ansatz	300.000 DM	
Grundstückskosten/m² BGF	884 DM	+ Vermietungskosten	pauschaler Ansatz	500.000 DM	
(Die Grundstückskosten inkl. NK sind bei Abschluss des Kaufvertrages fällig. Die Aufbereitungskosten fallen im ersten Quartal an.)		Vermarktungskosten		800.000 DM	
		Baukostensumme (Reine Bauk., Bau-NK. & Vermarktungsk.)		24.598.817 DM	
		Management-Fee	2% der Baukostensumme	491.976 DM	
4. INVESTITIONSVOLUMEN:		Quartal 1:	Quartal 2:	Quartal 3:	
Grundstückskauf (unmittelbare Bezahlung)		6.390.000 DM	- DM	- DM	
Grundstücksaufbereitung (unmittelbare Bezahlung)		240.000 DM	- DM	- DM	
Verteilung der Baukosten auf die Quartale - QS: 100%		0%	0%	15%	
Baukosten & Projektmanagementkosten zum Quartalsende		- DM	- DM	3.763.619 DM	
Baukosten & Projektmanagementkosten zum Quartalsende kumuliert		- DM	- DM	3.763.619 DM	
Investitionsvolumen ohne Berücksichtigung von Zinsen (kumuliert)		6.630.000 DM	6.630.000 DM	10.393.619 DM	
Investitionsvolumen inklusive FK-Zinsen (kumuliert)		6.658.525 DM	6.687.549 DM	10.546.564 DM	
Investitionsvolumen inklusive kalk. EK- und FK-Zinsen (kumuliert)		6.658.525 DM	6.687.549 DM	10.546.564 DM	
5. EIGENKAPITAL-INVESTITION:		Quartal 1:	Quartal 2:	Quartal 3:	
Eigenkapitaleinsatz:	Entwicklung des EK-Einsatzes	5.000.000 DM	5.000.000 DM	5.000.000 DM	
5.000.000 DM	kalk. EK-Zinsen am Ende des Vorquartals	- DM	- DM	- DM	
	kalk. EK-Zinsen am Ende des akt. Quartals	- DM	- DM	- DM	
Kalk. EK-Zins p.a.:	kalk. EK-Zinsen (inkl. Zwischenfinanz.)	- DM	- DM	- DM	
0,00%	kalk. EK-Quote zum jew. Quartalsende	75%	75%	47%	
6. FREMDKAPITAL-FINANZIERUNG:		Quartal 1:	Quartal 2:	Quartal 3:	
Fremdkapitaleinsatz:	Entwicklung des FK-Einsatzes	1.630.000 DM	1.630.000 DM	5.393.619 DM	
28.795.676 DM	FK-Zinsen am Ende des Vorquartals	- DM	28.525 DM	57.549 DM	
	FK-Zinsen am Ende des akt. Quartals	28.525 DM	29.024 DM	95.395 DM	
Geforderter FK-Zins p.a.:	FK-Zinsen (inkl. Zwischenfinanzierung)	28.525 DM	57.549 DM	152.945 DM	
7,00%	FK-Quote zum jeweiligen Quartalsende	25%	25%	53%	
9. BREAK-EVEN BÜROMIETE:		Monatsmiete:	Mietertrag p.a.:	Anfangsrendite-Verkauf	
Büroflächen	26,18 DM /m²	2.002.741 DM (Break-Even Büromiete)		5,88%	
Serviceflächen	- DM /m²	- DM		entspr. Multiplikator	17,00
Wohnflächen	- DM /m²	- DM		Jahresreinertrag	1.987.981 DM
Ladenflächen	- DM /m²	- DM			
Lagerflächen	10,00 DM /m²	27.000 DM		Verkaufspreis	33.795.676 DM
Freistellplätze	80,00 DM /m²	23.040 DM		J. EK-Einsatz	- 5.000.000 DM
TG Stellplätze	120,00 DM /m²	172.800 DM		J. kalk. EK-Zinsen	- DM
Bewirtschaftungskosten	3,00 DM /m²	237.600 DM		J. FK-Einsatz	- 26.720.793 DM
Jahresreinertrag (bei Vollvermietung)		1.987.981 DM (Break-Even Gesamt.)		J. FK-Zinsen	- 2.074.883 DM
				Gewinnspanne	- 6 DM

Tabelle 25: Dynamische Projektentwicklungsrechnung - Variation des Aus-

**3. JAHRESREINERTRAG BEI VOLLVERMIETUNG ZU MARKTMieten:**

	Durchschnittseffizienz:	Nutzfläche:	Monatsmiete / m²:	Mietertrag p.a.:
Büroflächen	85,00%	6.375 m²	30,00 DM / m²	2.295.000 DM
+ Serviceflächen	0,00%	0 m²	- DM / m²	- DM
+ Wohnflächen	0,00%	0 m²	- DM / m²	- DM
+ Ladenflächen	0,00%	0 m²	- DM / m²	- DM
+ Lagerflächen	90,00%	225 m²	10,00 DM / m²	27.000 DM
+ Freistellplätze	100,00%	24 St.	80,00 DM / m²	23.040 DM
+ TG Stellplätze	100,00%	120 St.	120,00 DM / m²	172.800 DM
Jahresrohertrag bei Vollvermietung		(Brutto-Mieterträge p.a.)		2.517.840 DM
/ Bewirtschaftungskosten (nicht umlagefähig)		6.600 m²	3,00 DM / m²	237.600 DM
Jahresreinertrag bei Vollvermietung		(Netto-Mieterträge p.a.)		2.280.240 DM

**7. INVESTITIONSSTRUKTUR ENDE QUARTAL 8:**

Kostenart:	Total:	DM/m² BGF:
+ Grundstückskosten	6.630.000 DM	884 DM
+ Reine Baukosten	21.060.900 DM	2.808 DM
+ Baunebenkosten	2.737.917 DM	365 DM
+ Entwicklungskosten	800.000 DM	107 DM
+ Projektmanagement	491.976 DM	66 DM
+ Kalk. EK-Zinsen	- DM	- DM
+ FK-Zinsen	2.074.883 DM	277 DM
Gesamtinvestition	33.795.676 DM	4.508 DM

**8. ENTWICKLERGEWINN:**

Anfangsrendite-Verkauf	5,88%
entspricht Multiplikator	17,00
Jahresreinertrag	2.280.240 DM
Verkaufspreis	38.784.080 DM
J. EK-Einsatz	- 5.000.000 DM
J. kalk. EK-Zinsen	- DM
J. FK-Einsatz	- 26.720.793 DM
J. FK-Zinsen	- 2.074.883 DM
Gewinnspanne	4.968.404 DM

Quartal 4:	Quartal 5:	Quartal 6:	Quartal 7:	Quartal 8:
- DM	- DM	- DM	- DM	- DM
- DM	- DM	- DM	- DM	- DM
20%	30%	25%	10%	0%
5.018.159 DM	7.527.238 DM	6.272.698 DM	2.509.079 DM	- DM
8.781.778 DM	16.309.016 DM	22.581.714 DM	25.090.793 DM	25.090.793 DM
15.411.778 DM	22.838.016 DM	29.211.714 DM	31.720.793 DM	31.720.793 DM
15.749.805 DM	23.598.688 DM	30.304.600 DM	33.300.419 DM	33.795.676 DM
15.749.805 DM	23.598.688 DM	30.304.600 DM	33.300.419 DM	33.795.676 DM

Quartal 4:	Quartal 5:	Quartal 6:	Quartal 7:	Quartal 8:
5.000.000 DM	8.000.000 DM	5.000.000 DM	5.000.000 DM	5.000.000 DM
- DM	- DM	- DM	- DM	- DM
- DM	- DM	- DM	- DM	- DM
- DM	- DM	- DM	- DM	- DM
32%	21%	16%	15%	15%

Quartal 4:	Quartal 5:	Quartal 6:	Quartal 7:	Quartal 8:
10.411.778 DM	17.838.016 DM	24.211.714 DM	26.720.793 DM	26.720.793 DM
152.945 DM	337.827 DM	657.672 DM	1.092.886 DM	1.579.626 DM
184.883 DM	319.845 DM	435.214 DM	486.739 DM	405.257 DM
337.827 DM	657.672 DM	1.092.886 DM	1.579.626 DM	2.074.883 DM
68%	79%	84%	85%	85%

**10. GEWINNSPANNE IN DER 3x3 SZENARIO-MATRIX:**

Variation der Verkaufsrendite bzw. des Verkaufsmultiplikators:				
Variation des Jahres- reinertrages plus / minus 10%		8,25%	5,88%	5,56%
		16,00	17,00	18,00
	2.508.264 DM	40.132.224 DM	42.640.488 DM	45.148.752 DM
	2.280.240 DM	36.483.840 DM	38.784.080 DM	41.044.320 DM
	2.052.216 DM	32.635.456 DM	34.887.672 DM	36.939.888 DM
		960.220 DM	1.091.996 DM	3.144.212 DM

gangsfalls - 5 Mio. DM Eigenkapital, Rest Fremdkapital

Mit Abschluß der Projektkonzeption und der aus den positiven Ergebnissen der Wirtschaftlichkeits- und Renditeanalysen abgeleiteten Entscheidung, das Projekt tatsächlich zu realisieren, tritt dieses in die Phase des Projektmanagements.<sup>352</sup> In diesem Stadium werden die Ergebnisse der Projektinitiierung und Projektkonzeption in konkrete Entwurfs-, Genehmigungs- und Ausführungspläne umgesetzt<sup>353</sup> - auf deren Basis einerseits der Bauantrag eingereicht wird und andererseits die Bauleistungen vergeben werden -, und es wird mit dem Bau, also der Realisierung der Pläne, begonnen. Im Vordergrund stehen dabei Termine, Kosten und Qualitäten.<sup>354</sup>

### **3.3 Projektmanagement**

#### **3.3.1 Unterscheidung von Projektleitung und Projektsteuerung**

Unter dem Begriff des Projektmanagements versteht die DIN 69901 die Kombination von Führungsaufgaben, Führungsorganen, Führungstechniken sowie Führungsmitteln zur Abwicklung eines Projektes.<sup>355</sup> Differenzierter setzt sich der Deutsche Verband der Projektsteuerer e.V. (DVP) mit dem Begriff des Projektmanagements auseinander, demzufolge Projektmanagement alle wirtschaftlichen, technischen, rechtlichen, organisatorischen und terminlichen Aufgaben zur zielgerichteten Realisierung eines Projektes beinhaltet. In seiner Berufsordnung unterteilt der DVP das Projektmanagement darüber hinaus in die Bereiche Projektleitung und Projektsteuerung.<sup>356</sup>

Die Projektleitung trägt die Verantwortung zur Zielerreichung und ist demzufolge mit Entscheidungs-, Weisungs- und Durchsetzungskompetenz ausgestat-

---

<sup>352</sup> Lassen die Ergebnisse der Feasibility Analysis die wirtschaftliche Tragfähigkeit des Projektes hingegen zweifelhaft erscheinen, so bietet dieses Stadium des Projektentwicklungsprozesses die letzte Möglichkeit, vergleichsweise kostengünstig aus dem Projekt auszusteigen. Vgl. auch Miles et al., Development, S. 380.

<sup>353</sup> Vgl. auch Abrahams, Development, S. 23.

<sup>354</sup> Vgl. Wischniewski, Projektmanagement, S. 6; Vernor, Risk, S. 16; Cadman/Topping, Property, S. 8.

<sup>355</sup> Vgl. DIN, Projektmanagement; DIN, Hochbauten, S. 105.

<sup>356</sup> Vgl. Homann, Projektmanagement, S. 232.



tet.<sup>357</sup> Dabei erstrecken sich die Aufgaben der Projektleitung, die in der Regel dem Projektentwickler unterliegen, u.a. auf:<sup>358</sup>

- Entscheidungen hinsichtlich Funktion, Konstruktion, Standard und Gestaltung des Bauwerkes (Qualität, Kosten und Termine)
- Erlangung der Genehmigungsreife durch Herbeiführung der erforderlichen Einwilligungen, Genehmigungen und Erlaubnisse
- Koordination der unterschiedlichen Interessenlagen der Projektbeteiligten auf einheitliche Projektziele hinsichtlich Qualitäten, Kosten und Terminen durch die Verpflichtung der Projektbeteiligten zur fachlich-inhaltlichen Integration der verschiedenen Planungsleistungen sowie zur Untersuchung von alternativen Lösungsmöglichkeiten
- Leitung von Projektbesprechungen und Gestaltung des Entscheidungsprozesses
- Verhandlungsführung mit projektbezogener, vertragsrechtlicher oder öffentlich-rechtlicher Bindungswirkung
- Gewährleistung der Abarbeitung des Entscheidungs- und Maßnahmenkataloges
- Repräsentation gegenüber Nutzern/Mietern, Investoren/Financiers, Trägern öffentlicher Belange und der Öffentlichkeit.

Der Begriff der Projektsteuerung wurde erstmals gesetzlich mit der HOAI von 1976 eingeführt.<sup>359</sup> Unter Projektsteuerung wird die „neutrale und unabhängige Realisierung delegierbarer Auftraggeberfunktionen in technischer, wirtschaftlicher [...] und rechtlicher Hinsicht“<sup>360</sup> verstanden. Demzufolge bildet die Legaldefinition der Projektsteuerung im § 31 HOAI die Grundlage für die Aufspaltung des Projektmanagements in delegierbare und nicht delegierbare Auftraggeberfunktionen.

---

<sup>357</sup> Vgl. Diederichs, Grundlagen, S. 35.

<sup>358</sup> Vgl. Diederichs, Forschung, S. 10; Diederichs, Grundlagen, S. 38; Will, Bauprozess, S. 206 ff.

<sup>359</sup> Vgl. Sänger, Projektsteuerung, S. 9.

<sup>360</sup> Knipp, Konfliktpotential, S. 8.

Zu den nicht delegierbaren Bauherrenfunktionen zählen:<sup>361</sup>

- Aufgabendefinition
- Freigabe des Kostenrahmens und des Meilensteinplanes
- Bereitstellung der Finanzmittel
- Informationsaufnahme
- Entscheidungsfindung
- Beschaffung der Baugenehmigungen
- Zahlungsleistung
- Abnahme von Leistungen und Objektübernahme.

Insbesondere die Beschaffung der Baugenehmigung sowie die Abnahme von Leistungen und die Objektübernahme werden in der Praxis häufig - außerhalb der HOAI - durch vertragliche Regelungen vom Projektsteuerer übernommen, ohne daß dadurch die Verpflichtungen des Bauherren völlig ausgeschaltet werden.

Delegierbare Bauherrenfunktionen, die vom Projektentwickler häufig auf den Projektsteuerer übertragen werden, sind:<sup>362</sup>

- Projektorganisation und Vertragsmanagement
- Steuerung und Kontrolle von Leistungen (Quantitäten und Qualitäten), Kosten und Terminen.

### **3.3.2 Aufgaben der Projektsteuerung**

Der DVP hat das Leistungsbild der Projektsteuerung, wie in Abbildung 22 dargestellt, in fünf Projektphasen eingeteilt. Durch die Verdichtung in nur noch fünf Leistungsphasen - im Gegensatz zu den neun Phasen der HOAI - werden gleichartige Phasen zusammengefaßt und Redundanzen in den Leistungsbe-

---

<sup>361</sup> Vgl. Homola, Bauherr, S. 172.

<sup>362</sup> Vgl. Homola, Bauherr, S. 171. Zu Fragen der Honorierung von Projektsteuerungsleistungen siehe ausführlich Müller, Projektsteuerungsleistungen, S. 133 ff.



schreibungen verhindert. Da diese Leistungsphasen in sich abgeschlossene Projektstufen darstellen, werden ihre Ergebnisse beurteilbar und können als Entscheidungsgrundlage für das weitere Vorgehen fungieren.<sup>363</sup>

Gleichwohl sei darauf hingewiesen, daß der Strukturierungsvorschlag des DVP insofern zu kurz greift, als die Projektentwicklung lediglich als fiktive Phase Null den neun Phasen der HOAI vorgeschaltet wird. Dies steht in krassem Widerspruch zum Verständnis der Projektentwicklung, das der vorliegenden Arbeit zugrundeliegt<sup>364</sup> und das über die bloße Projektvorbereitung bei weitem hinausreicht.<sup>365</sup> Insofern ist die Projektentwicklung nicht als Teilaspekt der Projektvorbereitung aufzufassen, sondern umgekehrt, die Projektvorbereitung als Teilaspekt der Projektentwicklung oder - genauer gesagt - der Projektkonzeptionsphase. In diesem Zusammenhang wurde bereits auf die Vorteile hingewiesen, die sich aus der frühzeitigen Einbindung von Mitgliedern des Projektmanagements ergeben.<sup>366</sup>

Innerhalb der Projektstufen werden gemäß Abbildung 22 vier Handlungsbereiche unterschieden, auf die sich die Leistungen der Projektsteuerung im Verlauf des Bauprojektes beziehen. Bei diesen Handlungsbereichen handelt es sich um:<sup>367</sup>

- Organisation, Information, Koordination und Dokumentation
- Qualitäten und Quantitäten
- Kosten und Finanzierung
- Termine und Kapazitäten.

---

<sup>363</sup> Vgl. Homann, Bau-Projektmanagement, S. 238. Es sei in diesem Zusammenhang allerdings darauf hingewiesen, daß in der Praxis bisher noch keine endgültige Klarheit darüber herrscht, welche Leistungsinhalte der Projektsteuerung genau obliegen und wie diese beispielsweise von denen der Architekten oder der baubegleitenden Rechtsberatung abzugrenzen sind. Vgl. Wagner, Projektmanagement, S. 668; Will, Bauprozeß, S. 227 ff.; Sänger, Dienstleister, S. 8; Knipp, Konfliktpotential, S. 8.

<sup>364</sup> Siehe hierzu auch die Abgrenzung der Projektentwicklung in Abbildung 7.

<sup>365</sup> Vgl. auch Sänger, Dienstleister, S. 8.

Leistungsphasen nach HOAI	Leistungsphasen nach DVP	Handlungsbereiche Grundleistungen & Besondere Leistungen
Phase 1 Grundlagenermittlung	Projektvorbereitung	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organisation, Information, Koordination, Dokumentation</li><li>• Qualitäten und Quantitäten</li><li>• Kosten und Finanzierung</li><li>• Termine</li></ul>
Phase 2 Vorplanung	Planung	
Phase 3 Entwurfsplanung		
Phase 4 Genehmigungsplanung		
Phase 5 Ausführungsplanung	Ausführungsvorbereitung	
Phase 6 Vorbereitung der Vergabe		
Phase 7 Mitwirkung bei der Vergabe		
Phase 8 Projektüberwachung	Ausführung	
Phase 9 Projektbetreuung und Dokumentation	Projektabschluß	

Abbildung 22: Struktur der Projektsteuerung nach HOAI und DVP<sup>368</sup>

Auf Basis der Vorgaben<sup>369</sup> aus den Phasen Projektinitiierung und Projektkonzeption werden im Rahmen des ersten Handlungsbereiches zunächst die Ziele für die Baurealisierung festgelegt und daraus eine Organisationsstruktur des Bauprojektes in bezug auf den Aufbau (Aufbauorganisation) und die einzelnen Prozesse (Prozeß-/Ablauforganisation) abgeleitet.<sup>370</sup> Während die Aufbauorganisation die Zuteilung von Aufgaben, Kompetenzen, Weisungsbefugnissen und Verantwortung regelt, strukturiert die Ablauforganisation die einzelnen Arbeitsprozesse im Hinblick auf Arbeitsinhalte, Arbeitszeiten, Arbeitsräume und die Arbeitszuordnung.<sup>371</sup>

<sup>368</sup> Siehe hierzu die Ausführungen zur Analyse des Nutzungskonzeptes in Abschnitt 3.2.4.

<sup>367</sup> Vgl. Diederichs, Grundlagen, S. 34; Amelung, Gewerbeimmobilien, S. 98.

<sup>368</sup> In Anlehnung an Müller, Projektsteuerungsleistungen, S. 138.

<sup>369</sup> Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Forderung, daß diese nicht als exogene Größen in das Projektmanagement einfließen. Vielmehr ist es sinnvoll und notwendig, das Projektmanagement schon in der Phase der Projektkonzeption mit einzubinden, da hier Erfahrungswerte der Umsetzung von Projektideen aus bisher realisierten Projekten vorliegen, die für das betreffende Projekt genutzt werden können.

<sup>370</sup> Vgl. Müller, Projektsteuerungsleistungen, S. 129.

<sup>371</sup> Vgl. Pfarr, Bauwirtschaft, S. 277; Homann, Bau-Projektmanagement, S. 243.

Ergebnis ist der in Abbildung 23 dargestellte Projektstrukturplan, der das Gesamtprojekt in Teilprojekte und Arbeitspakete unterteilt und auf dessen Basis dann die einzelnen Arbeitsprozesse/Bauschritte in einen logischen Ablauf gebracht werden.

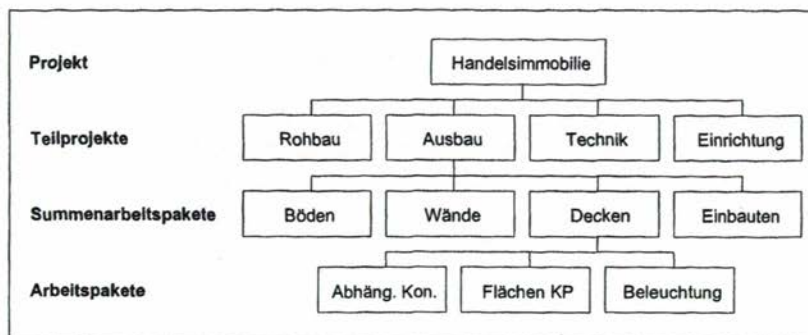


Abbildung 23: Beispiel eines ergebnisorientierten Projektstrukturplans<sup>372</sup>

In Bezug auf die Informationskomponente besteht die Aufgabe der Projektsteuerung im Aufbau eines effizienten Informationsversorgungssystems,<sup>373</sup> um auf diese Weise eine Gefährdung von Kosten oder Terminen durch verzögerte, unzureichende oder gar fehlende Informationen zu verhindern und den Projektentwickler ständig über den Baufortschritt zu unterrichten. In diesem Zusammenhang sei auch die Notwendigkeit einer entsprechenden Dokumentation hervorgehoben. Sie bezeichnet die Sammlung, Aufbereitung, Verbreitung und Speicherung derjenigen Informationen, die für die Realisierung und spätere Nutzung der Immobilie sowie mögliche Gewährleistungsauseinandersetzungen von Bedeutung sind.<sup>374</sup> Zu diesem Zweck legt der Projektsteuerer sogenannte Projekt- und Organisationshandbücher an.

<sup>372</sup> In Anlehnung an Rösler, Baumanagement, S. 101.

<sup>373</sup> Vgl. auch Selinger/Diamond, Development, S. 77 f.

<sup>374</sup> Vgl. Rösler, Baumanagement, S. 176 f. Insbesondere zur Unterstützung des sich anschließenden Facilities Management empfiehlt es sich, die Dokumentation digitalisiert vorzunehmen. Vgl. Kyrein, Projektmanagement, S. 458.

Ebenfalls Aufgabe des Projektsteuerers ist es, den Projektentwickler, der in der Regel über unzureichende Fachkompetenz hinsichtlich des Managements komplexer Bauvorhaben verfügt,<sup>375</sup> bei der Koordination der verschiedenen an der Baurealisierung beteiligten Architekten, Planer und ausführenden Firmen zu unterstützen. Problematisch dabei ist insbesondere die erforderliche Fixierung und Fortschreibung von Zielen sowie die Klärung möglicher Zielkonflikte.<sup>376</sup>

Hinsichtlich des Handlungsbereiches Qualitäten und Quantitäten handelt es sich um die sogenannte Leistungskomponente des Bauprojektes. Im Rahmen dieser Leistungskomponente besteht die Aufgabe der Projektsteuerung zunächst in einer Kontrolle der Planungsqualität, wobei es darum geht, festzustellen, ob und inwieweit die Arbeitsergebnisse der Planer die vom Projektentwickler definierten Nutzungs- und Qualitätsanforderungen an die Immobilie erfüllen.<sup>377</sup> Die Prüfung bezieht sich dabei u.a. auf die Funktionalität der Planung, die Plausibilität angesetzter Quantitäten, Standards und Baustoffe, Konstruktionssysteme des Tragwerks und Anlagensysteme der technischen Ausrüstung.<sup>378</sup>

Neben der Kontrolle der Planungsqualität ist begleitend zum Bauprozess auch die Ausführungsqualität zu überprüfen. Hierzu empfiehlt sich der Aufbau eines entsprechenden Qualitätssicherungssystems, das Kontrollmechanismen und - für den Fall möglicher Abweichungen - Maßnahmenkataloge für die Projektüberwachung bereit stellt.<sup>379</sup> Ergänzend dazu sollte sich die Projektsteuerung durch regelmäßige Begehungen der Baustelle, die in der Rohbauphase in größeren Intervallen und mit Beginn der Ausbauleistungen in immer kürzeren Intervallen erfolgen sollten, ein Bild vom Projektfortschritt und der Qualität der erbrachten Bauleistung machen.<sup>380</sup> Im Rahmen des Projektabchlusses unterstützt die Projektsteuerung den Projektentwickler bei der Abnahme des Objek-

---

<sup>375</sup> Vgl. Müller, Projektsteuerungsleistungen, S. 123.

<sup>376</sup> Vgl. Pfarr, Bauwirtschaft, S. 200.

<sup>377</sup> Vgl. Müller, Projektsteuerungsleistungen, S. 130.

<sup>378</sup> Vgl. Wingsch, Projektmanagement, S. 34.

<sup>379</sup> Vgl. Homann, Bau-Projektmanagement, S. 252.

<sup>380</sup> Vgl. Kyrein, Projektmanagement, S. 452.

tes, fertigt gegebenenfalls ein Mängelprotokoll<sup>361</sup> an und gewährleistet vor der Projektauflösung die Erfahrungssicherung. Damit ist eine Rückkoppelungsbeziehung zu den vorgelagerten Projektentwicklungsphasen hergestellt, so daß die Erfahrungen aus dem Projekt in nachfolgende Vorhaben einfließen können.

Der Schwerpunkt der Projektsteuerung im Handlungsbereich Kosten und Finanzierung liegt auf der Kostenkomponente, da sich der Projektentwickler in der Regel selbst um Fragen der Finanzierung sowie deren Kontrolle kümmert.<sup>362</sup> Im Vergleich zum Baumanagement unter technologischen und zeitlichen Gesichtspunkten wird dem Management der Baukosten in den meisten Fällen eine wesentlich größere Bedeutung zugemessen.<sup>363</sup> Insofern läßt sich die Steuerung der Kostenkomponente als Kernaufgabe der Projektsteuerung auffassen.<sup>364</sup> Sie zielt auf die Einhaltung der durch den Projektentwickler vorgegebenen Kostenbudgets in Bezug auf die Investitionskosten und Investitionsfolgekosten sowie die späteren Nutzungskosten des Gebäudes.<sup>365</sup>

Ausgangspunkt ist eine sorgfältige Kostenermittlung<sup>366</sup> in der Planungsphase. Wurde die Projektsteuerung an der im Rahmen der Projektkonzeptionsphase durchgeführten Baukostenkalkulation nicht beteiligt, empfiehlt sich in dieser Phase des Projektentwicklungsprozesses eine Parallelermittlung zur Prüfung der Kalkulationen des Projektentwicklers bzw. der ihn unterstützenden Architekten und Ingenieure.<sup>367</sup> Zu überprüfen ist in diesem Zusammenhang insbesondere, „ob alle zu berechnenden Leistungen erfaßt [...und] die angesetzten Leistungen vollständig sind, die Mengenermittlungen stimmen, die eingesetzten Preise angemessen und die Berechnungen fehlerfrei sind.“<sup>368</sup> Eventuell auftretende Unstimmigkeiten sind aufzuklären, um im Anschluß zusammen mit dem

---

<sup>361</sup> Es sei darauf hingewiesen, daß ein solches Mängelprotokoll nicht den Charakter eines Abnahmeprotokolls haben darf. Vgl. hierzu ausführlich Kyrein, Projektmanagement, S. 452 f.

<sup>362</sup> Vgl. auch Malizia, Framework, S. 644.

<sup>363</sup> Vgl. Rösel, Baumanagement, S. 223.

<sup>364</sup> Vgl. Säger, Dienstleister, S. 8.

<sup>365</sup> Vgl. Homola, Bauherr, S. 176.

<sup>366</sup> Siehe hierzu die Ausführungen zur Baukostenkalkulation in Abschnitt 3.2.7.3.

<sup>367</sup> Vgl. Müller, Projektsteuerungsleistungen, S. 131.

<sup>368</sup> Rösel, Baumanagement, S. 224.

Projektentwickler sowie den planenden Architekten und Ingenieuren einen einvernehmlichen Kostenrahmen für das gesamte Bauprojekt beschließen zu können. Dies kann unter Umständen Veränderungen der Planung erforderlich machen, sofern die ermittelten Kosten den Kostenrahmen nicht erreichen oder sprengen.<sup>389</sup>

Während der Bauphase obliegt der Projektsteuerung die aktive Steuerung und Kontrolle der Kosten, wobei insbesondere die folgenden Aufgabenbereiche abzudecken sind:<sup>390</sup>

- Regelmäßige Vergleiche zwischen Soll- und Istdaten im Hinblick auf Auftragserteilungen, Präzisierungen von Baustandards, Leistungsänderungen oder Leistungsmehrungen, Feststellung endgültiger Vergütungsansprüche etc.,
- Mitwirkung bei der Entwicklung von Modifikationen des Bauprogrammes für den Fall, daß der vereinbarte Kostenrahmen gefährdet wird,
- Prüfung der von den Planern zu erstellenden Teile von Verdingungsunterlagen etwa im Hinblick auf richtige Mengen im Leistungsverzeichnis,
- Kontrolle der sachgerechten Prüfung und Wertung von Angeboten,
- Kontrolle der vertragsgemäßen Prüfung zusätzlicher Vergütungsansprüche der Projektbeteiligten infolge von Leistungsänderungen, Leistungsmehrungen, Behinderungen, Unterbrechungen etc.,
- sachliche und stichprobenmäßige rechnerische Kontrolle der von den Planern geführten Abrechnungen ausführender Firmen.

Bei Fertigstellung des Projektes hat der Projektsteuerer schließlich eine Kostenfeststellung durchzuführen.

Der letzte Handlungsbereich der Projektsteuerung bezieht sich auf Termine und Kapazitäten. Die Aufgabe besteht dabei im wesentlichen in der Festlegung ei-

---

<sup>389</sup> Vgl. Rösel, Baumanagement, S. 224.

<sup>390</sup> Vgl. Wingsch, Projektmanagement, S. 37 f.



ner geeigneten Ablauforganisation des Bauprojektes, deren Zielsetzung sich insbesondere auf die nachfolgenden Aspekte bezieht:<sup>391</sup>

- Gewährleistung einer abgestimmten Abfolge der Leistungserbringung unter Berücksichtigung der sich ergebenden Abhängigkeiten,
- Gewährleistung angemessener Zeiträume und Kapazitäten für die Planung und Ausführung der einzelnen Leistungspositionen,
- Gewährleistung rechtzeitiger Fristen für Entscheidungen und die zu ergreifenden Maßnahmen,
- Koordination der Projektbeteiligten,
- Sicherstellung der Kontinuität des Projektfortschritts unter Vermeidung von Behinderungen und Störungen,
- Vermeidung von Kapazitätsschwankungen und somit Einhaltung des vorgegebenen Terminrahmens,
- Darstellung der terminlichen und kapazitätsmäßigen Auswirkungen möglicher Änderungen oder Abweichungen.

Eine obigen Anforderungen genügende Ablaufplanung des Bauprojektes ist darüber hinaus zeitlich zu terminieren. Aufgabe der Projektsteuerung ist dabei nach § 31 Abs. 1 Nr. 3 der HOAI die „Aufstellung und Überwachung von [...] Termin-[...]plänen bezogen auf Projekt und Projektbeteiligte.“ Demgegenüber haben Planer in der Phase der Bauüberwachung gemäß § 15 Abs. 2 Nr. 8 der HOAI lediglich die Pflicht zum „Aufstellen und Überwachen eines Zeitplanes (Balkendiagramm)“ für die Bauausführung. Demzufolge obliegt der Projektsteuerung neben der Aufstellung und Überwachung von eigenen Terminplänen bezogen auf das gesamte Projekt (Rahmenterminplan), die Bauvorbereitung (General- bzw. Detailterminplan) und die Übernahme und Inbetriebnahme des Objektes (General- bzw. Detailterminplan) auch die Kontrolle des von den Planern für die Bauausführung aufgestellten Terminplanes.<sup>392</sup>

---

<sup>391</sup> Vgl. Homann, Bau-Projektmanagement, S. 262.

<sup>392</sup> Vgl. Wingsch, Projektmanagement, S. 40 f.

Zur Darstellung solcher Terminpläne haben in der Praxis sogenannte Balkendiagramme weite Verbreitung gefunden, die sich in besonders anschaulicher Form sowohl zur Planung des zeitlichen Einsatzes der an der Projektrealisierung beteiligten Unternehmen als auch für den kapazitätsmäßigen Einsatz von Arbeitskräften und Maschinen eignen.<sup>393</sup>

Untrennbar verbunden mit der Terminkomponente ist stets auch die Kapazitätskomponente, da sich terminliche Vorgaben nur im Zuge einer entsprechenden Planung, Steuerung und Kontrolle der Kapazitäten, also etwa der Arbeitskräfte oder Maschinen, einhalten lassen und sich andererseits kapazitätsmäßige Einschränkungen, wie etwa eine begrenzte Anzahl von Arbeitskräften für ein Bauvorhaben, immer auch zeitlich auswirken.

### **3.4 Projektvermarktung**

Mit der nahenden Fertigstellung der Immobilie verschiebt sich der Tätigkeitsschwerpunkt des Projektentwicklers in Richtung Projektvermarktung.<sup>394</sup> Hierunter werden im allgemeinen die Aufgaben der Produkt-, Kommunikations-, Vertriebs- und Kontrahierungspolitik verstanden,<sup>395</sup> wobei nachfolgend lediglich auf die letzten drei Aspekte eingegangen werden soll, da die Produktpolitik, die sich mit der Festlegung der Produktart und seiner konkreten Eigenschaften auseinandersetzt, bereits im Rahmen der Projektkonzeption erörtert wurde.<sup>396</sup> Dabei gilt es generell zu berücksichtigen, daß obwohl die nachfolgend behandelten Vermarktungsaspekte grundsätzlich bei allen Immobilien anwendbar

---

<sup>393</sup> Vgl. Pfarr, Bauwirtschaft, S. 279. Hierzu werden die Gewerke bzw. Arbeitsvorgänge auf der Vertikalen und die Zeit auf der Horizontalen dargestellt, wobei Informationen über Kapazitäten und Fertigungsmengen durch Eintragung der Vorgänge, des Gesamtaufwandes an Stunden bzw. Arbeitskräften etc. auf dem horizontalen Balken vermerkt werden.

<sup>394</sup> Vgl. Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 58.

<sup>395</sup> Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen, Marketing, S. 21.

<sup>396</sup> Siehe hierzu die Ausführungen in Abschnitt 3.2.



sind, deren Einzigartigkeit ein jeweils projektindividuelles Maßnahmenbündel erfordert.<sup>397</sup>

### 3.4.1 Kommunikationspolitik

Die Kommunikationspolitik zählt zu den zentralen Aufgaben der Projektvermarktung und zielt darauf ab, Informationen des Developers über sein Unternehmen und das Projekt zu übermitteln. Adressaten der Kommunikationspolitik sind zunächst die Immobilienmakler, die nach wie vor das unverzichtbare Bindeglied zwischen dem Projektentwickler auf der einen und den Mietern und Investoren auf der anderen Seite darstellen.<sup>398</sup> Ihre Aufgabe besteht im wesentlichen in der Identifikation potentieller Mieter und Investoren sowie gegebenenfalls auch in der Unterstützung bei den Miet- oder Verkaufsverhandlungen. Sobald ein Dialog mit potentiellen Mietern respektive Investoren zustande gekommen ist, hat die Kommunikationspolitik des Projektentwicklers zwei weitere Adressatenkreise einzubeziehen. Dabei handelt es sich zum einen um die Immobilienspezialisten und zum anderen um die tatsächlichen Entscheidungsträger des interessierten Unternehmens,<sup>399</sup> die von den Vorteilen des Projektes gegenüber Konkurrenzprojekten zu überzeugen sind. Diese Unterscheidung ist insofern sinnvoll, als gerade Immobilienentscheidungen häufig nicht allein auf Basis von Fakten und wirtschaftlichen Erwägungen getroffen werden, sondern zu einem großen Teil auch von Emotionen sowie persönlichen Präferenzen geleitet sind.<sup>400</sup>

---

<sup>397</sup> Vgl. Goswell, Letting, S. 102; Unterreiner, Emotion, S. 20.

<sup>398</sup> Vgl. Gustafson, Marketing, S. 31.

<sup>399</sup> Vgl. Gustafson, Marketing, S. 31.

<sup>400</sup> Vgl. Rozek, Marketing, S. 56; Unterreiner, Emotion, S. 20.

<b>Instrumente professioneller Kommunikation</b>	<b>Ausprägung / Inhalt und Anwendung</b>	<b>Zielsetzung</b>	<b>Anforderungs- kriterien</b>	<b>Kosten (Orientie- rungsgrößen)</b>
Kommunikationskonzept	Marktanalyse, Zielgruppendifinition, Kommunikationsziele, Strategieplanung, Positionierung Tonalität, Werbeträgerselektion	Basis für zielgerichtete Kommunikation	Objekt- und zielgruppenspezifisch, pragmatisch und umsetzbar, etadäquat	Je nach Umfang und Komplexität der Aufgabenstellung ab ca. 10 TDM
Objektname und Logo	Markierung, Elemente des Corporate Designs	Identifikation und Differenzierung von Wettbewerbsobjekten, Steigerung der Objektwertigkeit, Imagebildung	Erinnerungsstark, eigenständig, wertig, phantasievoll und sympathisch, standortbezogen	Ab ca. 5 TDM
Prospekt	Vertriebsunterstützung, Entscheidungs- und Auswahlhilfe	Vermittlung von emotionalisierten Objektinformationen, Herausstellung der Objektvorteile, Präferenzbildung	Emotional ansprechend, erlebnisorientiert, atmosphärisch, soll Beziehung zwischen Immobilie und Menschen herstellen	Abhängig von Umfang, Ausföhrung und Auflage ca. 20-50 TDM
Direct Mailings mit Response Element	Persönliche Ansprache ausgewählter Empfängerzielgruppen ohne Umfeld konkurrierender Medien	Erzeugung von Aufmerksamkeit, Erzielung von Reaktion beim Adressaten	Aufmerksamkeitsstark, originell, über raschend, informativ, schnell erfaßbar, portofreundlich	Abhängig von Umfang, Ausföhrung und Auflage und Adressenmaterial
Plakatanschlag Fassadenposter	Außenwerbung als Großflächen (18/1), Citylight- oder Fassadenposter- bzw. Megaposter, nutzt Mobilität der Bevölkerung, regionales Ergänzungsmedium	Auf- und Ausbau von Bekanntheitsgrad, Aufmerksamkeitssteigerung, Erhöhung der Reichweite	Kurze einprägsame Inhalte, ansprechende Motivgestaltung	z.B. Großfläche ca. 200,- DM pro Dekade und Stelle, Megaposter ca. 15-30 TDM
Anzeigen in regionalen und überregionalen Tageszeitungen	Spricht in erster Linie Zielpersonen mit konkreter oder latenter Kauf- oder Mietabsicht an	Kommunikation von Objektangeboten	Kreative Gestaltung, Anzeigenlinie mit wechselnden Motiven, einheitliche Grundkonzeption, unkonventionelle Headlines, mögliche Verwendung von Zusatzfarben	mm-Preis (laut Tarif) x Spaltenzahl zzgl. Farbzuschläge

Tabelle 26: Instrumente einer professionellen Kommunikation - Teil 1<sup>401</sup><sup>401</sup> In Ablehnung an Höller, Immobilien-Kommunikation, S. 3.

<b>Instrumente professioneller Kommunikation</b>	<b>Ausprägung / Inhalt und Anwendung</b>	<b>Zielsetzung</b>	<b>Anforderungskriterien</b>	<b>Kosten (Orientierungsgrößen)</b>
Funkspots	Reichweitenmedium für mobile Arbeitsbevölkerung, Ergänzungs- und Erinnerungsmedium	Erreicht berufstätige Bevölkerung, insbesondere morgens und abends auf dem Weg zum bzw. vom Arbeitsplatz	Je nach Zielgruppe in einem passenden Programmmfeld, eventuell Streuverluste	Schaltkosten je nach Sender und Schaltzeit z.B. ca. 1-3,5 TDM für 30 Sekunden, Spot-Produktion ca. 2-4 TDM für 15-30 Sekunden
Public Relations	Kampagnenbegleitende bzw. unterstützende Pressearbeit	Steigerung des Bekanntheitsgrades, Vermittlung objektiver Informationen, Erzielung von Goodwill in der Öffentlichkeit	Regelmäßige Pflege der Pressekontakte	Mittlere Konzeption ca. 5-10 TDM, monatliches Betreuungshonorar 5-8 TDM
Events	Anlässe und Feierlichkeiten in Verbindung mit dem Baufortschritt	Setzt das Objekt für die Öffentlichkeit in Szene	Spektakulär, zielgruppenadäquat, erlebnisorientiert, inline mit bisheriger Werbelinie	Je nach Aufwand ab ca. 5 TDM
Internet	Online-Kommunikationsnetz Ergänzungsmedium	Bietet Möglichkeit des anonymen Abrufs von detaillierten Informationen oder für direkte Kontaktaufnahme über e-Mail	Attraktiv gestaltete Homepage, ständige Aktualität, Nutzung interaktiver Elemente, Kommunikation der Internet-Adresse über andere Werbemedien	Präsenz ab ca. 3-5 TDM pro Jahr
Computersimulation und Video	Erzeugung einer scheinbar realistischen Objektdarstellung	Attraktives Gestaltungselement für Prospekte als Abbildung oder Einspielung für Videopräsentationen	Integration der realen Umgebung	Je nach Komplexität ab ca. 5 TDM

Tabelle 27: Instrumente einer professionellen Kommunikation - Teil 2<sup>402</sup>

Tabelle 26 und Tabelle 27 geben einen Überblick über die diversen Kommunikationsinstrumente, die dem Projektentwickler zur Verfügung stehen und in Abhängigkeit von den Kommunikationszielen und den angesprochenen Zielgruppen unterschiedlich eingesetzt werden können. Sie lassen sich im wesentlichen

<sup>402</sup> In Anlehnung an Höller, Immobilien-Kommunikation, S. 3.

fünf Gruppen zuordnen.<sup>403</sup> Dabei handelt es sich zunächst um die klassische Werbung, die sich über Print-, Funk- und neue Medien wie etwa das Internet an einen anonymen Markt wendet. Im Unterschied dazu bezieht sich das Direktmarketing, zu dem beispielsweise Projekt- und Imagebroschüren, Direct Mailings<sup>404</sup> und Telefonmarketing zählen, auf eine zuvor festgelegte Zielgruppe, die in erster Linie aus potentiellen Mietern und Investoren sowie Immobilienmaklern und Immobilienfinanciers besteht. Eine besondere Form der Kommunikationspolitik stellt das Baustellenmarketing dar, worunter u.a. das Aufstellen von Bau- und Vermarktungsschildern, die Gestaltung des Bauzauns und die Errichtung von Mustereinheiten bzw. Marketing-Suites verstanden wird.

Sehr gute Voraussetzungen bietet die Projektentwicklung im Hinblick auf Maßnahmen des Event-Marketing, die sich projektbegleitend etwa bei Grundsteinlegungen, Richtfesten und Einweihungen anbieten. Dabei werden sowohl interne Bezugsgruppen, wie die eigenen Mitarbeiter, bauausführende Unternehmen, Architekten, Planer, Financiers, Makler, Mieter und Investoren, als auch externe Bezugsgruppen, etwa lokale Politiker, Behörden und Anwohner mit einbezogen.

Die Berücksichtigung solcher externen Bezugsgruppen im Rahmen der Kommunikationspolitik ist schon deswegen erforderlich, weil der Erfolg einer Projektentwicklung wie bereits erwähnt in zunehmenden Maße auch von dessen gesellschaftspolitischer Akzeptanz anhängt. Insofern bietet es sich an, die Maßnahmen des klassischen, Direkt-, Baustellen- und Event-Marketing durch begleitende Public Relations Maßnahmen zu unterstützen. Sie zielen vor allem darauf ab, die Öffentlichkeit über die Unternehmensaktivitäten zu informieren und auf diese Weise dessen Bekanntheitsgrad sowie den des Projektes zu steigern, ein positives Image für das Projekt zu erzeugen, zu öffentlichen

---

<sup>403</sup> Vgl. zum folgenden ausführlich Bobber/Brade, Immobilienmarketing, S. 605 ff.

<sup>404</sup> Zum Einsatz von Direct Mailings im Immobilienmarketing siehe auch Goswell, Letting, S. 103 f.; McMahan, Development, S. 407 f.

Streitpunkten Stellung zu beziehen und Vertrauen in das Unternehmen aufzubauen.<sup>405</sup>

Beim Einsatz der verschiedenen Kommunikationsinstrumente ist es von großer Bedeutung, einen einheitlichen Gestaltungsrahmen zu wählen,<sup>406</sup> was durch die frühzeitige Definition eines einprägsamen, standortbezogenen und imageträchtigen Namens in Verbindung mit einem ansprechenden Logo wesentlich erleichtert wird.<sup>407</sup>

### 3.4.2 Vertriebspolitik

Die Vertriebspolitik im Rahmen der Projektentwicklung zielt in erster Linie darauf ab, das Projekt am Absatzmarkt verfügbar zu machen und den Developer mit potentiellen Mietern respektive Investoren zusammenzuführen.<sup>408</sup> Dabei stellt sich die Frage, ob der Projektentwickler diese Aufgabe mit eigenen Mitarbeitern durchführen sollte oder durch Beauftragung von Immobilienmaklern und -beratern.<sup>409</sup> Die Entscheidung sollte davon abhängig gemacht werden, wer die besten Voraussetzung für diese Aufgabe mitbringt, die für den gesamten Projektentwicklungsprozeß von großer Bedeutung ist. Sofern der Developer über entsprechend qualifizierte Mitarbeiter verfügt, die neben dem notwendigen Vertriebs-Know-how auch ausreichende Erfahrung und die erforderlichen Kontakte zu potentiellen Mietern und Investoren besitzen, spricht nicht zuletzt aus dem Kostenaspekt einiges für den Eigenvertrieb. Gleichwohl gilt es dabei zu berück-

---

<sup>405</sup> Vgl. Bruhn, Marketing, S. 233; Binswanger, Marketing, S. 243. Auf diese Weise versucht der Developer letztlich auch potentielle Verzögerungen bei der Projektrealisierung, die sich aus öffentlicher Kritik am Projekt ergeben könnten, zu vermeiden. Vgl. Kostyzak-Shimada, Support, S. 49; Stein, Support, S. 7 ff.; Downs, Politicization, S. 143 f.

<sup>406</sup> Vgl. Unterreiner, Emotion, S. 24.

<sup>407</sup> Vgl. Farnsworth, Lifestyle, S. 63; Kotler/Bliemel, Marketing, S. 679; Miles et al. Development, S. 430 f.; Cadman/Topping, Property, S. 264.

<sup>408</sup> Vgl. Bobber/Brade, Immobilienmarketing, S. 627.

<sup>409</sup> Einer unveröffentlichten Erhebung der Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. (gif) zufolge, wurden in Deutschland im Jahr 1996 zwischen 70 und 75% des gesamten Vermietungsvolumens von Büroimmobilien unter Einschaltung von Maklern getätigt.

sichtigen, daß eigene Mitarbeiter Kosten unabhängig davon verursachen, ob sie in Ihren Vertriebsbemühungen erfolgreich sind oder nicht.<sup>410</sup>

Ohnehin sollte der Kostenaspekt bei der Wahl der Vertriebsform keinesfalls überbetont werden.<sup>411</sup> Angesichts der Tatsache, daß infolge der hohen Fremdfinanzierung von Projektentwicklungen bereits ein kurzfristiger Leerstand nach Fertigstellung über dessen wirtschaftlichen Erfolg oder Mißerfolg zu entscheiden vermag,<sup>412</sup> können sich die Kosten, die für die Beauftragung eines Maklerunternehmens anfallen, äußerst schnell amortisieren. Dies gilt vor allem dann, wenn der Immobilienmakler aufgrund seiner lokalen Marktkennntnis, seines Renommées und seiner vielfältigen Kontakte zu Mietern und Investoren eine schnellere oder im Hinblick auf den Mietermix bessere Vermarktung in Aussicht stellen kann.<sup>413</sup>

Vergibt der Developer die Vertriebsaufgabe an ein Maklerunternehmen, so wird er vor dem Hintergrund, daß diese zu den kritischen Erfolgsfaktoren der Projektentwicklung zählt, dennoch bemüht sein, die Koordination möglichst in den eigenen Händen zu behalten.<sup>414</sup> Dies gilt im übrigen nicht nur für die Vertriebspolitik, sondern auch für die Kommunikationspolitik, bei der der Developer häufig die konzeptionelle Arbeit leistet und einzelne Aufgabenbereiche auch selbst erfüllt, andere Leistungen jedoch auf spezialisierte Berater und Agenturen überträgt, wie z.B. Werbeagenturen, PR-Berater, Graphiker, Filmemacher und Modellbauer.<sup>415</sup>

Neben der Frage nach der Vertriebsform stellt sich auch das Problem des optimalen Vertriebszeitpunkts. Hierzu ist zunächst anzumerken, daß die Vermie-

---

<sup>410</sup> Vgl. Alexander, Leasing, S. 78.

<sup>411</sup> Dies gilt vor allem deswegen, weil die Kosten der Projektvermarktung derzeit im allgemeinen ohnehin nur bei etwa einem Prozent der Baukosten liegen, wohingegen Experten eine Höhe von drei bis fünf Prozent als gerechtfertigt ansehen. Vgl. Unterreiner, Emotion, S. 26.

<sup>412</sup> Im Fallbeispiel der statischen Projektentwicklungsrechnung in Abschnitt 3.2.7.5 liegen die Finanzierungskosten der Leerstandsphase bei monatlich etwa 0,6% der Gesamtinvestition.

<sup>413</sup> Vgl. Alexander, Leasing, S. 77; Miles et al. Development, S. 431. Zu den Charakteristika guter Mieter und eines guten Mietermixes siehe auch Vernor, Risk, S. 18.

<sup>414</sup> Vgl. auch Unterreiner, Emotion, S. 26.

<sup>415</sup> Vgl. Gustafson, Marketing, S. 31.



tung und/oder (teilweise) Veräußerung eines Immobilienprojektes grundsätzlich in jeder Phase des Projektentwicklungsprozesses möglich ist. Unter dem Aspekt der Risikominimierung wird der Developer deshalb bestrebt sein, das Projekt zu einem möglichst frühen Zeitpunkt zu vermieten respektive zu veräußern.<sup>416</sup> Dies ist in rezessiven Marktsituationen auch deshalb erforderlich, weil ohne die Vorlage entsprechender Vermietungsverträge Immobilienprojekte häufig keine Aussicht auf Finanzierung haben.<sup>417</sup> So erwarten Finanzierungsinstitute von Projektentwicklern derzeit in vielen Fällen bereits vor Baubeginn abgeschlossene Mietverträge über 30-50% der projektierten Flächen. Dabei besteht allerdings das Problem, daß potentielle Mieter und Investoren momentan kaum Interesse an einer frühzeitigen Festlegung auf ein bestimmtes Projekt haben, da die gewerblichen Immobilienmärkte reine Käufermärkte darstellen, die dadurch gekennzeichnet sind, daß das verfügbare Flächenangebot die Nachfrage zu jedem Zeitpunkt deutlich übersteigt. Insofern ist davon auszugehen, daß die Vermietung oder Veräußerung einer Projektentwicklung derzeit im wesentlichen erst mit der nahenden Fertigstellung möglich wird. Gleichwohl muß sich dies nicht notwendigerweise negativ für den Developer auswirken, da eine spätere Vermarktung seines Projektes - unter Voraussetzung einer gesicherten Finanzierung und der finanziellen Stehkraft des Unternehmens - auch die Chance auf eine mögliche Erholung des Marktes und somit bessere Konditionen bietet.

Aufgrund der Tatsache, daß die Vermietung und/oder Veräußerung eines Immobilienprojektes in jeder Phase des Projektentwicklungsprozesses möglich ist, werden die Aufgaben der Projektvermarktung im allgemeinen und der Ver-

---

<sup>416</sup> Vgl. Brueggeman/Fisher, Finance, S. 555; Harris, Property, S. 339. Es gilt jedoch zu beachten, daß mit der frühzeitigen Vermarktung auch ein Kostenaspekt verbunden ist, der in erforderlichen Preiskonzessionen an die Mieter bzw. Investoren zum Ausdruck kommt. Vgl. Miles et al., Development, S. 375 und die Ausführungen in Abschnitt 3.4.3.

<sup>417</sup> Vgl. Joachim, Kommunikationskünstler, S. 11.

triebspolitik im besonderen prozeßbegleitend wahrgenommen.<sup>418</sup> Hieraus resultieren vier wesentliche Vorteile:

- Durch die frühzeitige und kontinuierliche Einbeziehung in den Entwicklungsprozeß erhält das Vermarktungsteam detaillierte Kenntnisse des Projektes, die für dessen erfolgreiche Vermietung und/oder Veräußerung unabdingbar sind.<sup>419</sup>
- Die frühzeitigen Vermarktungsbemühungen lassen eine schnellere Vermietung bzw. Veräußerung des Projektes erwarten.<sup>420</sup>
- Die frühzeitige Identifikation der zukünftigen Nutzer ermöglicht es, deren spezielle Anforderungen an die Immobilien gegebenenfalls noch berücksichtigen zu können.<sup>421</sup>
- Aus den Erfahrungen des Vermarktungsteams mit ähnlichen Immobilien lassen sich wertvolle Hinweise für die Konzeption des Projektes ableiten.<sup>422</sup>

### 3.4.3 Kontrahierungspolitik

Unter der Kontrahierungspolitik wird die Gesamtheit der unternehmerischen Maßnahmen zusammengefaßt, die sich mit dem Preis und gegebenenfalls zusätzlichen Vermarktungskonditionen des Immobilienprojektes befassen.<sup>423</sup> Im Rahmen der Vermarktungsbemühungen kommt der Kontrahierungspolitik insofern eine bedeutende Rolle zu, als Änderungen von Preis und Konditionen den Vermarktungserfolg eines Projektes wesentlich stärker und infolge geringer Umsetzungszeiten auch schneller zu beeinflussen vermögen, als dies bei-

---

<sup>418</sup> Vgl. o.V., Predevelopment, S. 3; Harris, Property, S. 339; Peiser/Schwanke, Development, S. 195; Gustafson, Marketing, S. 30; Unterreiner, Emotion, S. 20. Somit verdeutlicht die Projektvermarktung in besonderer Weise, daß die idealtypisch gebildeten Projektentwicklungsphasen in der Praxis nicht sukzessive aufeinanderfolgen, sondern durch Parallelverläufe und Rückkopplungsprozesse gekennzeichnet sind. Siehe hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 2.2.2.

<sup>419</sup> Vgl. Miles et al., Development, S. 167; Goswell, Letting, S. 104.

<sup>420</sup> Vgl. Gustafson, Marketing, S. 30; o.V., Predevelopment, S. 3; Harris, Property, S. 339.

<sup>421</sup> Vgl. Schnermann, Projektentwicklung, S. 309.

<sup>422</sup> Vgl. White, Building, S. 91; o.V., Predevelopment, S. 3.

<sup>423</sup> Vgl. Bobber/Brade, Immobilienmarketing, S. 632.



spielsweise über die Instrumente der Kommunikationspolitik möglich ist. Dabei gilt es allerdings zu berücksichtigen, daß sich ein dauerhafter Wettbewerbsvorteil über Maßnahmen der Preispolitik kaum erzielen läßt, da auch die Konkurrenten sehr schnell auf veränderte Preise reagieren können.<sup>424</sup>

Desweiteren ist darauf hinzuweisen, daß Immobilien preisspezifische Besonderheiten aufweisen, die vor allem in den Preiselastizitäten von Angebot und Nachfrage zum Ausdruck kommen.<sup>425</sup> So verhindert die verhältnismäßig lange Entwicklungsdauer von Immobilien eine bei steigenden Preisen wünschenswerte schnelle Angebotsausweitung, wohingegen im Fall sinkender Preise das Überangebot an Flächen kaum wirtschaftlich sinnvollen Verwendungen zugeführt werden kann. Im Ergebnis ist somit von einem kurz- bis mittelfristig, d.h. für einen Zeitraum von etwa drei bis vier Jahren, preisunelastischen Flächenangebot auszugehen, das im Rahmen von ein bis zwei Jahren sogar konstant ist. Auch die Flächennachfrage gilt, zumindest was Mietflächen betrifft, als in hohem Maße preisunelastisch. So bestimmen sich die Mietentscheidungen von Unternehmen zunächst einmal nach den innerbetrieblichen Vorgängen und erst im Anschluß, wenn tatsächlich ein innerbetrieblicher Flächenbedarf festgestellt wurde, nach dem Preis.<sup>426</sup> Darüber hinaus kann die mangelnde Preiselastizität der Flächennachfrage auch auf die Langfristigkeit von Gewerbemietverträgen zurückgeführt werden.

Hinsichtlich der Handlungsfelder der Kontrahierungspolitik geht es in dieser Phase des Projektentwicklungsprozesses im wesentlichen um die endgültige Festlegung der Vermietungs- respektive Verkaufsbedingungen einerseits und der Zahlungsbedingungen andererseits. Dabei wird vorausgesetzt, daß die

---

<sup>424</sup> Vgl. Simon, Preispolitik, Sp. 2069. Im Zusammenhang mit der Schwierigkeit, einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil über preispolitische Maßnahmen zu begründen, siehe auch die Ausführungen zu den Problemen der Verfolgung einer Strategie der Kostenführerschaft in Abschnitt 4.3.2.2.2.

<sup>425</sup> Vgl. Bobber/Brade, Immobilienmarketing, S. 632 f.

<sup>426</sup> Vgl. Bone-Winkel/Sotelo, Büroflächen, S. 201 f. Zur Verdeutlichung dieser Zusammenhänge siehe auch das bei Bone-Winkel/Sotelo (Büroflächen, S. 203) angeführte Beispiel über die Entwicklung von Angebot, Nachfrage und Preisen auf dem Berliner Büroimmobilienmarkt in den Jahren 1989 bis 1995.

Preisstrategie mit der Wahl der Immobilienkonzeption bereits in einem früheren Stadium des Projektentwicklungsprozesses festgelegt wurde und eine markt-orientierte Preisbestimmung im Zuge der Wirtschaftlichkeits- und Renditeanalysen erfolgt ist.<sup>427</sup>

Solche vom Projektentwickler ermittelten und für durchsetzbar befundenen Miet- und Kaufpreise sind im Rahmen der tatsächlichen Vermarktungsbemühungen der aktuellen Situation auf dem Immobilienmarkt anzupassen. Vor dem Hintergrund der Tatsache, daß angesichts der angespannten Marktsituation Finanzierungen derzeit nur noch bei entsprechenden Vorvermietungen bewilligt werden, ist es mittlerweile durchaus üblich, Mietern und Investoren, die zu einer frühzeitigen vertraglichen Bindung bereit sind, Konzessionen hinsichtlich der Miet- oder Kaufpreise zu gewähren. Dabei sind die Ausgestaltungsmöglichkeiten sehr vielfältig. Sie reichen von mietfreien Zeiten und direkten Preisabschlägen über Mietgarantien bis hin zu kostenlosen Zugaben.<sup>428</sup>

In diesem Zusammenhang sei kurz auf die Problematik von Mietgarantien hingewiesen.<sup>429</sup> Obwohl Investoren solche Garantien von seiten der Projektentwickler aus Gründen der Risikoreduktion heute nahezu ausnahmslos fordern, bleibt häufig unberücksichtigt, daß sich über den Marktmieten abgeschlossene Garantien gleichermaßen in Kaufpreisen niederschlagen, die durch den Markt nicht gerechtfertigt sind.<sup>430</sup> Dies wirkt sich vor allem dann nachteilig aus, wenn

---

<sup>427</sup> Während beispielsweise beim Front-Door-Approach die für das Immobilienprojekt erwartete Miethöhe kostenorientiert ermittelt wurde, indem der gewünschte Projektentwicklergewinn den übrigen Kostenblöcken einfach hinzugerechnet wurde, zeichnet sich die marktorientierte Preisbestimmung, wie sie vom Grundsatz her beispielsweise den statischen und dynamischen Projektentwicklungsrechnungen zugrunde liegt, dadurch aus, daß sich der Projektentwicklergewinn aus der am Markt voraussichtlich durchsetzbaren Miete ableiten läßt.

<sup>428</sup> Vgl. McMahan, Development, S. 415; Binswanger, Marketing, S. 247 f. Zu den kostenlosen Zugaben zählen beispielsweise ein professionelles Umzugsmanagement und die Erstattung von Umzugskosten oder der kostenlose Einbau besonderer Ausstattungen, etwa von Fitnesscentern. Vgl. Falk, Marketing, S. 586; Jurgens, Amenities, S. 94. In diesem Zusammenhang wird schließlich auch Kunst im Bau zunehmend als Vermarktungshilfe erkannt. Vgl. Weidelich, Kunst, S. 42; Henderson, Art, S. 24.

<sup>429</sup> Vgl. auch Nahlik, Finanzierung, S. 394. Zu den unterschiedlichen Formen von Mietgarantien siehe Bobber/Brade, Immobilienmarketing, S. 640 f.

<sup>430</sup> Dies ist darauf zurückzuführen, daß sich der Verkaufspreis eines Immobilienprojektes aus der Multiplikation der (garantierten) Jahresnettomiete mit dem Mietenmultiplikator errechnet,

nach Auslauf der Mietgarantie nur eine Marktmiete erzielbar ist, die unterhalb des zuvor garantierten Niveaus liegt. Darüber hinaus hat der Investor kritisch zu hinterfragen, ob die Bonität des Projektentwicklers grundsätzlich ausreichend ist, die Mietgarantie über die vereinbarte Laufzeit im Zweifelsfall auch zu erfüllen. Insofern wäre die Hinterlegung des garantierten Betrages auf einem gesonderten Bankkonto mit Sperrklausel aus Sicht des Investors wünschenswert.

Mit der erfolgreichen Vermarktung und Nutzungsübergabe der fertiggestellten Immobilie an den Mieter oder Investor endet der Projektentwicklungsprozeß. Im Hinblick auf mögliche Anschlußgeschäfte im Rahmen des Lebenszyklusses<sup>431</sup> der Immobilien empfiehlt es sich aus Sicht des Developers allerdings, den Kontakt zu Mietern und Investoren auch über die Nutzungsphase aufrecht zu erhalten.

---

wie in der statischen und dynamischen Projektentwicklungsrechnung in Abschnitt 3.2.7 dargestellt wurde.

<sup>431</sup> Siehe hierzu die Ausführungen in Abschnitt 2.2.5.

## **4 Strategiekonzept für Projektentwicklungsunternehmen**

### **4.1 Gründe für die wachsende Auseinandersetzung mit strategischen Fragestellungen**

Eine verstärkte Auseinandersetzung der Projektentwicklungsunternehmen mit strategischen Fragestellungen resultiert in erster Linie aus dem tiefgreifenden Umstrukturierungsprozeß, in dem sich die deutschen Immobilienmärkte nach Jahrzehnten nahezu rückschlagsfreier Aufwärtsentwicklung derzeit befinden. Zurückzuführen ist diese Situation zunächst auf die erheblichen strukturellen Umbrüche in der Wirtschaft. Aus immobilienwirtschaftlicher Sicht verbergen sich dabei hinter dem Stichwort der Globalisierung Aspekte wie die Verlagerung der Produktion ins Ausland, die flächenintensivere Produktion im Inland, die zunehmende weltweite Vernetzung und darüber hinaus erhebliche strukturelle Veränderungen bei der öffentlichen Hand.<sup>432</sup> Unter solchen Voraussetzungen erscheint eine Verringerung der in Zukunft nachgefragten Flächen wahrscheinlich. Zudem haben die Immobilienmärkte mit den Folgen des wiedervereinigungsbedingten Immobilienbooms zu kämpfen, die in wachsenden Leerstandsraten sowie Mieten und Preisen ihren Ausdruck finden.<sup>433</sup> So fällt die Wertentwicklung von Immobilien in jüngster Zeit immer häufiger negativ aus, so daß Wertberichtigungen an die Stelle der gewohnten Wertsteigerungen treten.<sup>434</sup> Zur besseren Antizipation und vor allem Beherrschung des unvermeidlichen Auf und Abs im Immobilienzyklus ist die konsequente Umsetzung strategischen Managements deshalb auch in Projektentwicklungsunternehmen heute unabdingbar.<sup>435</sup>

In der Tat kann die zyklische Natur der Projektentwicklungstätigkeit als das Kernproblem für Projektentwicklungsunternehmen aufgefaßt werden. Diese

---

<sup>432</sup> Vgl. Stinner, Umbruch, S. 318; o.V., Kapitalrendite, S. 47.

<sup>433</sup> Einer Studie des Münchener Instituts Bulwien & Partner GmbH zufolge stand von ungefähr 20 Millionen Quadratmeter Bürofläche, die seit 1992 entstanden sind, Anfang 1997 ein Drittel leer, also ungefähr 7 bis 8 Millionen Quadratmeter. Vgl. auch o.V., Bürofläche, S. 41; o.V., Preisrutsch, S. 49; o.V., Preise, S. 41; o.V., Ladenmieten, S. 43.

<sup>434</sup> Vgl. Jensen, Immobilienkrise, S. 142; Stinner, Umbruch, S. 318.

<sup>435</sup> Vgl. Suchman, Company, S. 7.

Zyklen fallen wesentlich stärker aus, als in anderen Wirtschaftszweigen, was u.a. auf den hohen Fremdfinanzierungsgrad und die lange Entwicklungsdauer von Immobilien,<sup>436</sup> auf die weiter unten noch eingegangen wird, sowie den kaum bremsbaren Optimismus der Projektentwickler zurückzuführen ist.<sup>437</sup> Dabei folgen die Zyklen der gewerblichen Immobilienmärkte mit einem Time-lag von ungefähr zwei bis drei Jahren den zyklischen Entwicklungen der allgemeinen Konjunktur,<sup>438</sup> wobei sie im wesentlichen drei verschiedene Phasen durchlaufen: die Phase hoher Flächenabsorption, die Phase hoher Projektentwicklungsaktivität und die Phase hohen Leerstandes.<sup>439</sup>

Folgt man der Argumentation volkswirtschaftlicher Gleichgewichtsmodelle, so werden Projektentwicklungsprozesse durch die Nachfrage nach Raumnutzungen induziert.<sup>440</sup> Es ist davon auszugehen, daß diese Nachfrage insbesondere im Laufe eines konjunkturellen Aufschwungs ständig zunimmt,<sup>441</sup> da einerseits Industrie- und Dienstleistungsunternehmen neue Verwaltungs-, Produktions- und Lagerflächen zu Zwecken der Unternehmensexpansion benötigen und andererseits Handelsunternehmen von der Stärkung privater Einkommen profitieren.<sup>442</sup> Diese zunehmende Flächennachfrage resultiert über sinkende Leerstandsdaten in einer Steigerung des Mietniveaus, was Projektentwickler dazu veranlaßt, neue Immobilien zu entwickeln. In dem Vertrauen auf die Nachhaltigkeit oder sogar die weitere Steigerung der Mietniveaus kommt es - in der

---

<sup>436</sup> Vgl. Zani, Volatility, S. 80; Elkin/Lawrence, Program, S. 45.

<sup>437</sup> Vgl. Leinberger, Strategy, S. 1 ff. So sind Projektentwickler nahezu unabhängig von den tatsächlichen Marktbedingungen stets davon überzeugt, mit ihrer Immobilie eine bisher von keinem Wettbewerber bediente Marktnische gefunden zu haben, diese genau zum richtigen Zeitpunkt an den Markt bringen zu können oder über besondere Vermarktungsfähigkeiten zu verfügen. Vgl. auch White, Building, S. 89; Pierce, Development, S. 22; Siegel, Market, S. 31.

<sup>438</sup> Vgl. Roulac, Cycles, S. 4; Downs, Cycles, S. 26; Blew, Development, S. 5. Auch die Wohnimmobilienmärkte folgen dem allgemeinen Konjunkturverlauf; sie sind darüber hinaus aber mindestens ebenso stark von demographischen (siehe hierzu Albrecht, Trends) und soziologischen Trends abhängig.

<sup>439</sup> Vgl. Downs, Developers, S. 34; Downs, Cycles, S. 26.

<sup>440</sup> Vgl. Healey, Models, S. 221; Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 49. Roulac (Cycles, S. 6) bemerkt, daß auch der umgekehrte Zusammenhang denkbar ist, daß also ein großes Angebot an verfügbaren Flächen aufgrund der damit gemeinhin verbundenen Kostengunst Nachfrage stimulieren kann.

<sup>441</sup> Dies dokumentiert sich in anziehenden Preisen für Grundstücke, Gebäude und Mieten. Vgl. Eichborn, Markt, S. 377.

<sup>442</sup> Vgl. auch Eichborn, Markt, S. 377.

Regel gegen Ende des allgemeinen konjunkturellen Aufschwungs - deshalb zu einer Phase hoher Projektentwicklungsaktivität.<sup>443</sup>

Aufgrund der verhältnismäßig langen Entwicklungsdauer von Immobilien erweist sich die Tatsache, daß der Projektentwicklungsboom erst gegen Ende des allgemeinen konjunkturellen Aufschwungs stattfindet, allerdings als problematisch. Auf diese Weise gelangen die Immobilien größtenteils nämlich erst dann auf den Markt, wenn sich die allgemeine Konjunktur bereits in die Phase der Stagnation oder sogar Rezession bewegt. Somit ist davon auszugehen, daß dem deutlich gestiegenen Flächenangebot keine entsprechende Nachfrage mehr gegenübersteht, so daß im Ergebnis die Leerstandsdaten wieder zu steigen und die Mietniveaus zu sinken beginnen.<sup>444</sup> Diese Phase hohen Leerstands erweist sich insofern als problematisch, als sich die personellen Kapazitäten des Unternehmens aufgrund fehlender Projektentwicklungsmöglichkeiten kaum auslasten lassen.

An die Phase hohen Leerstandes schließt sich im Zuge eines neuerlichen konjunkturellen Aufschwungs eine Phase der Flächenabsorption an, da die Nachfrage nach zusätzlichen Flächen nicht unmittelbar zu neuen Projektentwicklungen führt, sondern zunächst die vorhandenen unvermieteten Flächen absorbiert. Mit Auswirkungen auf das Mietniveau ist daher anfangs noch nicht zu rechnen. Erst durch die zunehmende Verknappung verfügbarer Flächen ist es den Vermietern möglich, die in Zeiten hohen Leerstandes gewährten Mietkonzessionen<sup>445</sup> abzubauen und die Mieten sukzessive wieder zu erhöhen, so daß sich der dreistufige Immobilienzyklus aufs Neue wiederholen kann.<sup>446</sup>

Das Verständnis dieses Immobilienzyklusses zählt zu den wesentlichen Voraussetzungen für die erfolgreiche Betätigung im Projektentwicklungsgeschäft. In diesem Zusammenhang wird vielfach darauf hingewiesen, daß insbesondere

---

<sup>443</sup> Vgl. Downs, Cycles, S. 26; Sorenson, Projects, S. 10.

<sup>444</sup> Vgl. o.V., Overbuilding, S. 22; Downs, Cycles, S. 26.

<sup>445</sup> Siehe hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 3.4.3.

<sup>446</sup> Vgl. Downs, Developers, S. 34; o.V., Overbuilding, S. 22.

solche Unternehmen erfolgreich sind, die sich antizyklisch verhalten,<sup>447</sup> die mit anderen Worten also versuchen, die Entwicklung von Immobilien bereits am Übergang von der Leerstandsphase zur Flächenabsorptionsphase zu beginnen und nicht erst während der Boomphase. Dabei besteht allerdings die Schwierigkeit festzustellen, in welcher Phase des Zyklusses sich der Immobilienmarkt gerade befindet und wie lange diese Phase noch andauern wird. Darüber hinaus ist darauf hinzuweisen, daß es selbst den antizyklisch handelnden Projektentwicklern kaum gelingen dürfte, sich von den Konsequenzen des Immobilienzyklusses völlig abzukoppeln. Denn sie laufen Gefahr, daß die ersten Mietverträge ihrer Immobilienprojekte, die gegebenenfalls tatsächlich zum Zeitpunkt hoher Nachfrage fertiggestellt und daher gut vermietet werden konnten, ausgerechnet dann auslaufen, wenn sich der Immobilienmarkt zu überhitzen beginnt.<sup>448</sup> Wurde in den ursprünglichen Kalkulationen noch mit jährlichen Mietsteigerungen gerechnet, finden sich auch solche Unternehmen plötzlich in einer Situation wieder, in der es den Mieter möglich ist, Mietnachlässe in zweistelliger Prozenzhöhe durchzusetzen, mit den entsprechenden Konsequenzen für die Rentabilität.<sup>449</sup>

Aus dem generellen Problem der Zyklizität der Immobilienmärkte lassen sich - in Abhängigkeit von der jeweiligen Phase im Zyklus - weitere Gründe für die wachsende Auseinandersetzung mit strategischen Fragestellungen deduzieren. Wenngleich aus obigen Gründen auf eine genaue Positionsbestimmung der gewerblichen Immobilienmärkte in Deutschland verzichtet werden muß, ist davon auszugehen, daß sich diese insgesamt ungefähr zwischen Leerstands- und Absorptionsphase befinden. Dabei ist zu berücksichtigen, daß der deutsche Immobilienmarkt Sondereinflüssen ausgesetzt war, die sich mit dem Grundschema des Immobilienzyklusses nicht hinreichend erklären lassen. So gründen die derzeitigen Probleme weniger auf einem konjunkturbedingten Ausbleiben der Nachfrage, als vielmehr auf der Tatsache, daß Immobilien vor

---

<sup>447</sup> Vgl. auch Wolff, *Strategies*, S. 18; Downs, *Speculative*, S. 28.

<sup>448</sup> Diese Gefahr bezieht sich auf Projektentwickler, die als Investor-Developer agieren.

<sup>449</sup> Vgl. Downs, *Overbuilding*, S. 30 f.

allein in den Neuen Bundesländern nahezu ungeachtet der tatsächlichen Marktbedingungen und erkennbaren Angebotsüberschüsse aufgrund der steuerlichen Sonderabschreibungsmöglichkeiten vielfach dennoch entwickelt wurden.<sup>450</sup> So ermöglichten die §§ 3 und 4 des Fördergebietsgesetzes Projektentwicklern und Erwerbern, bei Gebäuden, die nach dem 31.12.1990 und vor dem 1.1.1997 fertiggestellt oder angeschafft wurden, in den ersten fünf Jahren, zusätzlich zu den normalen linearen Abschreibungen nach § 7 IV EStG, 50% Sonderabschreibungen auf die Anschaffungs- oder Herstellkosten von Wohn- und Betriebsgebäuden anzusetzen und diese nach Belieben zu verteilen.

Insofern ist die auf exogene Einflüsse zurückzuführende enorme Disparität zwischen Angebot und Nachfrage auf den gewerblichen Immobilienmärkten in Deutschland in erster Linie Angebotsbedingt. Dies wird besonders deutlich in bezug auf die Überversorgung der Neuen Bundesländer mit Einkaufsflächen. Einer Studie des Kölner EHI - Euro Handelsinstituts zufolge, kommen im Bundesdurchschnitt auf je 1000 Einwohner 84 m<sup>2</sup> Einkaufsfläche in Shopping-Centern, in Sachsen-Anhalt jedoch 255 m<sup>2</sup>, in Brandenburg 230 m<sup>2</sup>, in Mecklenburg-Vorpommern 214 m<sup>2</sup>, in Sachsen 176 m<sup>2</sup> und in Thüringen 95 m<sup>2</sup>. Damit liegen alle fünf Neuen Bundesländer trotz der niedrigeren Kaufkraft ihrer Einwohner noch vor dem bestversorgten alten Bundesland, dem Saarland mit 91 m<sup>2</sup> je 1000 Einwohnern.<sup>451</sup>

Ähnlich gravierend stellt sich die Situation auf den deutschen Büroimmobilienmärkten dar. Wie Abbildung 24 zu entnehmen ist, muß damit gerechnet werden, daß sich die durch den wiedervereinigungsbedingten Projektentwicklungsboom zum Teil erheblichen Leerstände, insbesondere in den Neuen Bundesländern, nur in mittelfristiger Sicht abbauen lassen.

---

<sup>450</sup> Eine ähnliche Entwicklung - wenngleich nicht auf Sonderabschreibungsmöglichkeiten, sondern auf enorme Liquidität zurückzuführen - hat der Markt für Gewerbeimmobilien in den USA in den Jahren von 1978 bis 1985 (mit Ausnahme von 1982 und 1983) genommen. Vgl. Downs, Developers, S. 38.

<sup>451</sup> Vgl. Vlehöver, City, S. 188.



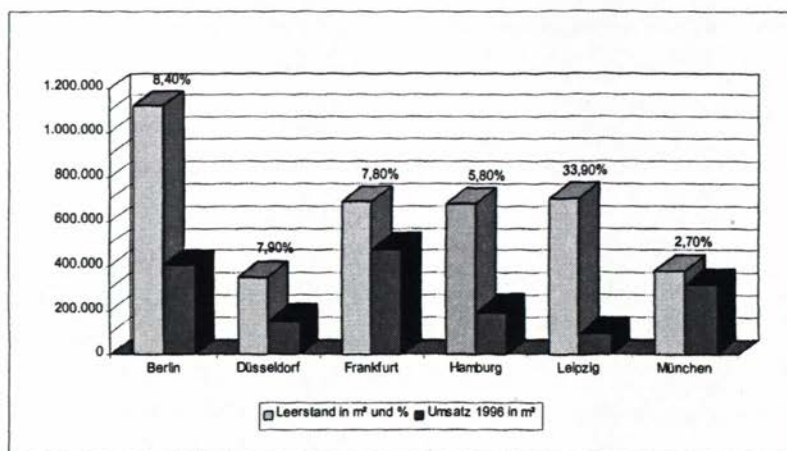


Abbildung 24: Leerstand der Bürostandorte im Überblick - 1996<sup>452</sup>

Den hieraus resultierenden Vermarktungsproblemen können Projektentwickler bei bereits fertiggestellten Immobilien nur noch durch die Gewährung besonderer Mietkonzessionen begegnen. Hierzu zählt beispielsweise die Vereinbarung mietfreier Zeiten und die Übernahme der Umzugskosten oder sogar der ganzen Büroausstattung durch den Projektentwickler.<sup>453</sup> Anders stellt sich die Situation dar, wenn sich die Immobilien noch in der Phase der Projektkonzeption befinden. Wie in Abschnitt 4.3.2.2 zu zeigen sein wird, bieten sich hier für den Projektentwickler durch den Einsatz von Wettbewerbsstrategien durchaus noch Möglichkeiten, den Vermarktungsproblemen bereits im Vorfeld zu begegnen.

Es sei explizit darauf hingewiesen, daß das gegenwärtige Vermarktungsproblem in erster Linie ein Vermietungs- und weniger ein Verkaufsproblem ist. Denn die Liquidität stellt derzeit keinen Engpaßfaktor im Immobilienmarkt dar; ganz im Gegenteil verzeichnen insbesondere die institutionellen Investoren nach wie vor hohe Mittelzuflüsse.<sup>454</sup> Da sich aber in Deutschland gute, d.h. möglichst voll vermietete und mit einer ausreichenden Rendite versehene, Im-

<sup>452</sup> Quelle: Jones Lang Wootton, Anlagemarkt, S. 11.

<sup>453</sup> Vgl. Jensen, Immobilienkrise, S. 146; O'Meara, Markets, S. 7. Siehe hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 3.4.3.

<sup>454</sup> Siehe hierzu die Angaben in Fußnote 126.

mobilien kaum finden, werden diese Gelder zunehmend auf den europäischen oder amerikanischen Immobilienmärkten investiert.<sup>455</sup>

Aus den Vermarktungsproblemen resultieren schließlich auch Finanzierungsprobleme, die einen dritten Grund für die wachsende Auseinandersetzung der Projektentwickler mit strategischen Fragestellungen liefern. Diese Probleme beziehen sich zunächst auf bereits im Bau befindliche beziehungsweise schon fertiggestellte Immobilien. Vor dem Hintergrund der gemeinhin geringen Eigenkapitalausstattung<sup>456</sup> von Projektentwicklungsunternehmen sind deren Immobilien in der Regel stark fremdfinanziert. Lassen sich solche Immobilien aufgrund der angespannten Marktlage jedoch nicht planmäßig vermieten, steht der Projektentwickler vor dem Problem, den Finanzierungsdienst aus Zinsen und Tilgung trotz der fehlenden Einnahmen dennoch leisten zu müssen. Dieser Sachverhalt hat in den vergangenen Jahren bereits zu einer starken Bereinigung innerhalb der Projektentwicklerbranche geführt.

Andererseits beziehen sich die Probleme auch auf projektierte Immobilien, die vor dem Hintergrund des gestiegenen Risikobewußtseins seitens der Banken ohne den Einsatz von Eigenkapital und die Vorlage entsprechender Vorvermietungen kaum noch Chancen auf Finanzierung haben.<sup>457</sup> Dabei ist es heute durchaus üblich, daß Vorvermietungen zwischen 30 und 50% verlangt werden.<sup>458</sup> Insofern scheinen auch die Banken aus der Krise am Immobilienmarkt gelernt zu haben, die sie in einem nicht unerheblichen Maß selbst mitverschuldet haben, indem sie, um das lukrative Geschäft der Immobilienfinanzierung nicht an die Konkurrenz zu verlieren,<sup>459</sup> Immobilienprojekte auch noch zu einem Zeitpunkt finanzierten, als das drohende Flächenüberangebot bereits deutlich erkennbar war.

---

<sup>455</sup> Vgl. Unterreiner, Ausland, S. V1; Schulz, Großinvestoren, S. 43.

<sup>456</sup> Vgl. Lewis, Equity, S. 49; Follak, Immobilien-Projektfinanzierung, S. 100; Follak/Leopoldsbberger, Finanzierung, S. 228; Gop, Risikogemeinschaft, S. 7; Ulrich, Traum, S. 188; Corgel/Rogers, Performance, S. 2; Le Quang, Promoteurs, S. 38.

<sup>457</sup> Vgl. Parham, Banks, S. 22.

<sup>458</sup> Vgl. Burgstahler, Immobilienbrief, S. 33.

<sup>459</sup> Vgl. Gop, Risikogemeinschaft, S. 8, 14.

Akzeptiert man vor dem Hintergrund des Problems der Zyklizität der Immobilienmärkte und den daraus ableitbaren Vermarktungs- und Finanzierungsproblemen also die Forderung nach einer stärkeren Auseinandersetzung mit strategischen Fragestellungen,<sup>460</sup> so stellt die Analyse der strategischen Ausgangsposition des Projektentwicklungsunternehmens, mit der sich der folgende Abschnitt eingehend auseinandersetzt, einen ersten wichtigen Schritt in diesem Bestreben dar. Denn ohne ein solches Verständnis der gegenwärtigen Ausgangsposition können Projektentwickler sinnvolle Entscheidungen bezüglich der zu verfolgenden Strategien nicht treffen.<sup>461</sup>

## **4.2 Analyse der strategischen Ausgangsposition des Projektentwicklungsunternehmens**

### **4.2.1 Unternehmenskultur**

Die Analyse der strategischen Ausgangsposition des Projektentwicklungsunternehmens beginnt sinnvollerweise mit der Unternehmenskultur, da diese einen direkten Einfluß auf das Zielsystem des Unternehmens, die Perzeption und Interpretation von Umwelteinflüssen sowie die Wahl geeigneter Strategien ausübt.

Unternehmenskultur wird allgemein verstanden als die historisch<sup>462</sup> gewachsene Grundgesamtheit gemeinsam gelebter Wert- und Normenvorstellungen, die über bestimmte Denk- und Verhaltensmuster die Entscheidungen, Handlungen und Unterlassungen der Unternehmensmitglieder prägen.<sup>463</sup> Dieser Definition zufolge stellt das Wert- und Normensystem des Unternehmens den Kern der

---

<sup>460</sup> Vgl. Sriram/Anikeeff, *Strategies*, S. 100.

<sup>461</sup> Vgl. Matthews, *Strategy*, S. 35; White, *Planning*, S. 13.

<sup>462</sup> Insofern hat jedes Unternehmen eine typische und charakteristische Kultur, die jedoch in Abhängigkeit von der Länge und dem Umfang gemeinsamer Erfahrung und der Homogenität der Ausgangsbasis stärker oder schwächer ausgeprägt sein kann. Vgl. Schein, *Culture*, S. 7.

<sup>463</sup> Vgl. Heinen/Dill, *Unternehmenskultur*, S. 207; Heinen, *Unternehmenskultur*, S. 2; Sackmann, *Organisationskultur*, S. 395; Kasper, *Organisationskultur*, S. 441. Vor dem Hintergrund, daß eine Analyse der Unternehmenskultur stets einen unternehmensspezifischen Kontext erfor-

Unternehmenskultur dar, dessen Wurzeln, gemäß dem auf Schein zurückgehenden Modell in Abbildung 25, jedoch wesentlich tiefer in den Grundannahmen der Unternehmensmitglieder liegen.

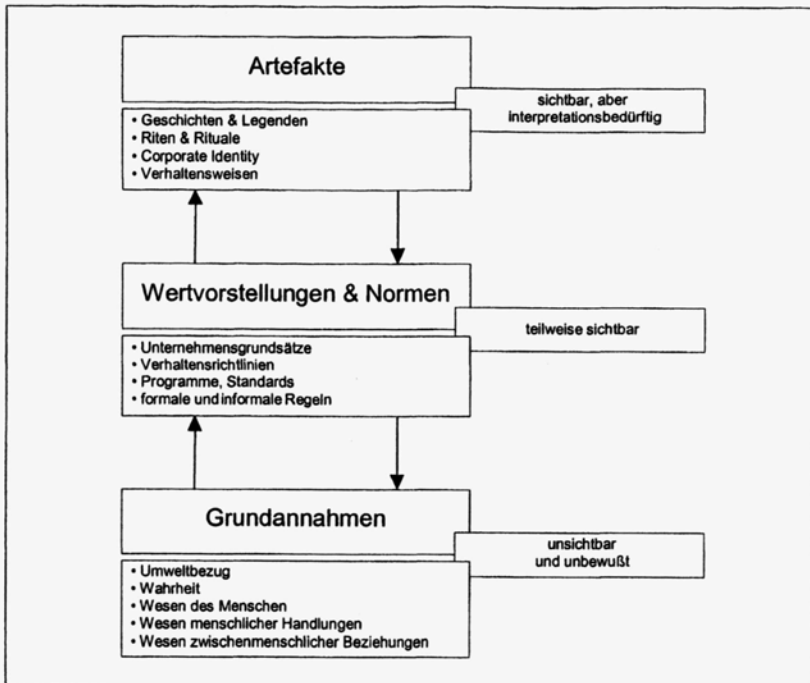


Abbildung 25: Ebenen der Unternehmenskultur<sup>64</sup>

Grundannahmen stellen die Basis einer Unternehmenskultur dar und bestehen aus einem Satz grundlegender Orientierungs- und Vorstellungsmuster, die von den Unternehmensmitgliedern als selbstverständlich angesehen werden und insofern ihre Wahrnehmung und ihr Handeln leiten. Sie beziehen sich gemeinhin auf Annahmen über die Umwelt, die Wahrheit, die Natur des Menschen, die Natur des menschlichen Handelns sowie schließlich die Natur zwischenmenschlicher Beziehungen. Dabei stehen die zumeist unbewußten Grundan-

dert, können allgemeingültige Aussagen über die Ausprägung der Unternehmenskultur von Projektentwicklungsunternehmen in diesem Kapitel nicht getroffen werden.

nahmen nicht isoliert nebeneinander, sondern bilden zusammen eine Art Weltbild.<sup>465</sup>

Dieses Weltbild findet seinen Niederschlag in konkreten Wertvorstellungen und Normen, die die zweite Ebene der Unternehmenskultur bilden. In den Wertvorstellungen kommen Präferenzen für bestimmte Ziele und Zustände zum Ausdruck,<sup>466</sup> die über entsprechende Normen institutionalisiert werden. Hierzu zählen beispielsweise die Unternehmensgrundsätze, die der Sichtbarmachung und Dokumentation der für das jeweilige Unternehmen wichtigen Werte sowie der Kodifizierung erwünschter Handlungsweisen gegenüber dem Kunden, der Gesellschaft und insbesondere den Mitarbeitern dienen und die damit letztlich auch die Sanktionierung kultureller Zuwiderhandlungen ermöglichen.<sup>467</sup>

Auf der dritten Ebene der Unternehmenskultur finden sich Artefakte oder Symbole, die sämtliche Phänomene einschließen, die man sieht, hört oder fühlt, wenn man einem bisher unbekannten Unternehmen begegnet. Hierzu zählen die Geschichten und Legenden über den Unternehmensgründer sowie Erfolge und Krisen der Vergangenheit, die Riten und Rituale bei Feiern, Jubiläen, Beförderungen, Verabschiedungen und Entlassungen, die Corporate Identity, die sich etwa in der Architektur, der Büroustattung, dem Fuhrpark, Druckerzeugnissen oder der Kleidung der Mitarbeiter dokumentiert sowie schließlich die wahrgenommenen Verhaltensweisen, wie sie beispielsweise in der Sprechweise, der Zuverlässigkeit, der Pünktlichkeit oder dem Empfang von Besuchern zum Ausdruck kommen.<sup>468</sup>

Um die Kultur eines Unternehmens zu verstehen, ist es erforderlich, alle drei Kulturebenen, ausgehend von den leicht zu erkennenden Artefakten über die schwerer zugänglichen Wertvorstellungen und Normen bis hin zu den unsicht-

---

<sup>464</sup> In Anlehnung an Schein, Culture, S. 4; Schein, Unternehmenskultur, S. 30.

<sup>465</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg, Management, S. 587 ff.

<sup>466</sup> Vgl. Bleicher, Unternehmenskultur, S. 225.

<sup>467</sup> Vgl. Dill/Hügler, Unternehmenskultur, S. 165; Dierkes, Unternehmenskultur, S. 564; Kieser, Werte, S. 428; Kasper, Organisationskultur, S. 441.

<sup>468</sup> Vgl. Schein, Unternehmenskultur, S. 30; Bea, Management, S. 467.

baren, nur unterbewußt existierenden Grundannahmen, gedanklich zu durchdringen. Erschwerend kommt hinzu, daß Unternehmen häufig nicht über eine homogene, von allen Mitarbeitern getragene Einheitskultur verfügen, sondern sich zwischen verschiedenen hierarchischen Ebenen oder unterschiedlichen Funktionsbereichen mitunter Subkulturen herausbilden.<sup>469</sup> Dieses Problem ist gerade für Developer von Bedeutung, da die Projektentwicklung wie kaum eine andere unternehmerische Tätigkeit auf die interdisziplinäre Zusammenarbeit von Mitarbeitern angewiesen ist, die in bezug auf ihre akademische Herkunft aus so unterschiedlichen Bereichen wie der Betriebswirtschaft, dem Ingenieurwesen, der Architektur, der Rechtswissenschaft, der Soziologie oder der Raumplanung kommen und die insofern in der Regel recht unterschiedliche Grundannahmen, Wertvorstellungen, Denk- und Verhaltensweisen mitbringen.

Die Struktur solcher Subkulturen kann als Kriterium für das Übereinstimmungsmaß und damit die Stärke einer Unternehmenskultur herangezogen werden. Dabei gelten Unternehmenskulturen besonders dann als stark, wenn die unternehmensbezogenen Werte und Normen von einem möglichst großen Teil der Unternehmensmitglieder geteilt werden,<sup>470</sup> sie Eingang in deren individuelle Wert- und Normengefüge finden<sup>471</sup> und sie schließlich in konsistenten, umfassenden Orientierungsmustern dokumentiert sind.<sup>472</sup>

Die Unterscheidung in starke und schwache Unternehmenskulturen ist insofern von Bedeutung, als angenommen wird, daß starke Kulturen den Unternehmenserfolg zu steigern vermögen.<sup>473</sup> Diesbezüglich wird zunächst die implizite,

---

<sup>469</sup> Vgl. Bleicher, Unternehmenskultur, S. 231; Steinmann/Schreyögg, Management, S. 595 f. Dieses Phänomen verstärkt sich mit zunehmender Differenzierung der Unternehmensstruktur (vgl. Gussmann/Breit, Ansatzpunkte, S. 130), kann insofern jedoch für die, infolge der Beschränkung auf wenige Geschäftsfelder in der Regel einfach strukturierten, Projektentwicklungsunternehmen als weniger bedeutsam eingestuft werden.

<sup>470</sup> Vgl. Heinen, Unternehmenskultur, S. 27; Steinmann/Schreyögg, Management, S. 595.

<sup>471</sup> Dabei reichen die denkbaren Ausprägungen von vollständiger Ablehnung über opportunistische Anpassung bis hin zu vollständiger Internalisation. Vgl. Heinen, Unternehmenskultur, S. 27; Gussmann/Breit, Ansatzpunkte, S. 122.

<sup>472</sup> Vgl. Schreyögg, Unternehmenskultur, S. 370 f.

<sup>473</sup> Vgl. Peters/Waterman, Excellence, S. 75; Pümpin/Kobi/Wütherich, Unternehmenskultur, S. 16 ff. Gleichwohl ist gegen diese Argumentation einzuwenden, daß starke Unternehmenskulturen in der Gefahr stehen, sich durch die immer wieder stattfindende Selbstbestätigung



aber nichtsdestoweniger wirksame Fähigkeit der Unternehmenskultur zur Koordination angeführt.<sup>474</sup> Sie gründet auf der Überlegung, daß die ausgeprägte Identifikation der Mitarbeiter mit den unternehmensbezogenen Wertvorstellungen und Normen einen tragfähigen Basiskonsens und ein geteiltes Grundverständnis über fundamentale unternehmerische Fragen schafft, die die Zusammenarbeit erleichtern und die Problemlösungsfähigkeit verbessern.<sup>475</sup>

In bezug auf Projektentwicklungsunternehmen sei in diesem Zusammenhang jedoch darauf hingewiesen, daß das Potential der Koordinationswirkung der Unternehmenskultur nur selten voll ausgeschöpft wird. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, daß sich deren Unternehmenspolitik häufig noch sehr stark an der Persönlichkeit des Unternehmensgründers und damit an dessen Wert- und Normengefüge orientiert, das jedoch nicht notwendigerweise mit dem der Mitarbeiter übereinstimmt. Da die starke Persönlichkeitsorientierung von Projektentwicklungsunternehmen darüber hinaus auch Probleme im Hinblick auf Aspekte wie das Unternehmenswachstum oder die Unternehmensnachfolge mit sich bringt, sei tendenziell eine breitere Verankerung der Unternehmenskultur in der Unternehmenspolitik angeraten.

Starken Unternehmenskulturen wird darüber hinaus eine Integrationswirkung bescheinigt. So drängt das aus dem gemeinsamen Wert- und Normengefüge abgeleitete „Wir-Bewußtsein“ die Partikularinteressen einzelner Personen oder Gruppen zugunsten einer höheren Bereitschaft, die Aktivitäten in den Dienst einer gemeinsamen Sache zu stellen, in den Hintergrund.<sup>476</sup> Angesichts der interdisziplinären Mitarbeiterstruktur von Projektentwicklungsunternehmen und der damit einhergehenden Gefahr der Herausbildung von Ressortegoismen,

---

und den Rückgriff auf bewährte Lösungen so zu verfestigen, daß Notwendigkeiten einer Anpassung an veränderte Umweltbedingungen nicht mehr wahrgenommen werden, was in der Konsequenz die Überlebensfähigkeit des Unternehmens erheblich einschränken kann. Insofern ist es aus strategischer Sicht erforderlich, einen Trade-off zwischen strategischer Flexibilität (Effektivität) und hoher operativer Steuerungseffizienz, die mit starken Unternehmenskulturen verbundenen wird, zu finden.

<sup>474</sup> Vgl. Scholz, Culture, S. 224.

<sup>475</sup> Vgl. Dill, Kulturmanagement, S. 148; Ulrich, Kulturentwicklung, S. 313.

<sup>476</sup> Vgl. Fank, Abgrenzung, S. 244; Dill/Hügler, Unternehmenskultur, S. 152.

kann die Integrationswirkung der Unternehmenskultur einen wertvollen Beitrag zur im Rahmen der Projektentwicklung zwingend erforderlichen Teamarbeit darstellen.

Eng damit verknüpft ist die Motivationswirkung starker Unternehmenskulturen, die dem einzelnen ein Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen gibt, das sich wiederum in einer höheren Leistungsbereitschaft widerspiegelt und einen Beitrag zur Befriedigung des Strebens nach Sinn leistet.<sup>477</sup> Schließlich kann von starken Unternehmenskulturen und dabei in erster Linie von den Artefakten auch eine Repräsentationswirkung ausgehen, die das Bild des Unternehmens in der Öffentlichkeit positiv zu beeinflussen vermag und insofern gegebenenfalls auch Konsequenzen im Hinblick auf die Absatz- oder Personalbeschaffungsmöglichkeiten hat.<sup>478</sup> In Anbetracht des allgemein schlechten Images<sup>479</sup> von Projektentwicklungsunternehmen sollte daher die Repräsentationswirkung der Unternehmenskultur nicht unterschätzt werden.

Eine sorgfältige Analyse der Unternehmenskultur ist vor dem Hintergrund, daß sich dieses Phänomen, wie eingangs bereits angerissen, auf den gesamten strategischen Managementprozeß auswirkt, von großer Bedeutung. Dies bezieht sich zunächst darauf, daß das auf dem System der Grundannahmen basierende Wert- und Normensystem der Unternehmung Präferenzen zum Ausdruck bringt und somit einen maßgeblichen Einfluß auf Entstehung und Gestalt des, im folgenden Abschnitt behandelten, Zielsystems des Unternehmens ausübt.<sup>480</sup> Darüber hinaus spielt die Unternehmenskultur eine wichtige Rolle im Rahmen der Umwelt- und Unternehmensanalyse, da das gemeinsam getragene Wert- und Normensystem auch die Selektion der als relevant angesehenen Daten beeinflusst. Ähnliches gilt in bezug auf die Wahl von Strategien. So bestimmt der durch die Unternehmenskultur vorgegebene Orientierungsrahmen nicht nur, welche Strategiealternativen im Rahmen der Vorselektion überhaupt

---

<sup>477</sup> Vgl. Scholz, Culture, S. 224; Kieser, Werte, S. 428; Dill/Hügler, Unternehmenskultur, S. 156.

<sup>478</sup> Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 211 f.; Bea, Management, S. 485.

<sup>479</sup> Vgl. auch Schulte, Akademiker, S. 31.

<sup>480</sup> Vgl. Bea, Management, S. 486; Fritz et al., Unternehmensführung, S. 568.



erkannt werden, sondern auch welche Alternativen ersten Plausibilitäts- und Realisierbarkeitsprüfungen standhalten.<sup>481</sup> Schließlich leisten die dargestellten Koordinations-, Integrations-, Motivations- und Repräsentationswirkungen starker Unternehmenskulturen einen wesentlichen Beitrag im Rahmen der Implementierung der ausgewählten Strategien.

## 4.2.2 Zielsystem des Unternehmens

### 4.2.2.1 Zielbegriff und Zielbeziehungen

Das Setzen von Zielen gehört zu den wesentlichen Aufgaben im Rahmen des strategischen Managements,<sup>482</sup> da sich Unternehmen ohne explizit oder implizit vorgegebene Ziele nicht führen lassen.<sup>483</sup> Unter Zielen werden dabei normative Vorstellungen von Entscheidungsträgern verstanden, die einen gewünschten, von ihnen oder anderen anzustrebenden, zukünftigen Zustand der Realität beschreiben.<sup>484</sup> Zur Präzisierung des Zielbegriffs wird dieser gemeinhin in die folgenden drei Dimensionen aufgeschlüsselt:<sup>485</sup>

- **Zielinhalt**

Der Zielinhalt umfaßt qualitative Aussagen bezüglich der Art und Richtung der Unternehmensziele. Bei der Formulierung ist darauf zu achten, daß der Zielinhalt zwar hinreichend konkret sein muß, jedoch keinesfalls zu eng ausgelegt werden darf, um den strategischen Handlungsspielraum des Unternehmens nicht zu sehr einzuzugrenzen.<sup>486</sup>

---

<sup>481</sup> Vgl. Bea, Management, S. 490.

<sup>482</sup> Vgl. Wittek, Unternehmensführung, S. 30; Bea, Management, S. 64.

<sup>483</sup> Vgl. Szyperski, Unternehmensleitung, S. 650. So merkt auch Berschin (Steuerung, S. 55 f.) an: „Ein Unternehmen, das keine klar definierte Zielrichtung hat, kann sinnvollerweise auch keine Vorgehensweise entwickeln und durchsetzen, um die angestrebte Position zu erreichen.“ Ähnlich argumentiert Wild (Grundlagen, S. 15): „.... wer falsche Ziele verfolgt, löst falsche Probleme; wer falsche Maßnahmen ergreift, erreicht seine Ziele nicht.“

<sup>484</sup> Vgl. Hausschild, Innovationsmanagement, S. 205.

<sup>485</sup> Vgl. Heinen, Grundlagen, S. 59 ff.; Kubicek, Unternehmensziele, S. 460; Kuhn, Unternehmensführung, S. 28; Macharzina, Unternehmensführung, S. 178.

<sup>486</sup> Vgl. Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 47 f. Kreikebaum spricht in diesem Zusammenhang anstatt vom Zielinhalt von den speziellen Absichten des Unternehmens.

- **Zielausmaß**

Nach der Festlegung des Zielinhaltes ist das Ausmaß der angestrebten Zielerreichung mittels eines operativen Zielmaßstabs zu präzisieren.<sup>487</sup> Der Entscheidungsträger kann für die Zielvariablen diesbezüglich entweder ein Optimum, im Sinne maximaler beziehungsweise minimaler Zielwerte, bestimmen oder die Zielerreichung an die Überschreitung eines als befriedigend angesehenen Wertes knüpfen.<sup>488</sup>

- **Zeitlicher Bezug**

Mit dem zeitlichen Bezug wird der Zeitpunkt festgelegt, zu dem das Ziel erreicht sein soll. Implizit wird dadurch auch der für die Zielerreichung zur Verfügung stehende Zeitraum determiniert. In diesem Zusammenhang wird gemeinhin zwischen kurz-, mittel- und langfristigen Zielen unterschieden. Als kurzfristig gilt dabei ein Zeitraum von einem Jahr, als mittelfristig ein Zeitraum von zwei bis drei Jahren und als langfristig ein Zeitraum von etwa fünf Jahren.<sup>489</sup>

Auf den Prozeß der Zielbildung soll an dieser Stelle nicht explizit eingegangen werden.<sup>490</sup> Es erscheint allerdings zweckmäßig, diesen in die Festlegung der Zielinhalte einerseits und in die Bestimmung des Zielausmaßes sowie des zeitlichen Bezuges andererseits aufzuspalten.<sup>491</sup> Die Festlegung der generellen Stoßrichtung des Unternehmens erfolgt durch die Formulierung der qualitativen Zielinhalte zu Beginn des strategischen Managementprozesses. Die quantitative Konkretisierung der Zielinhalte durch die Festlegung des angestrebten Zielausmaßes und des zeitlichen Bezuges hingegen kann sinnvollerweise erst

---

<sup>487</sup> Vgl. Heinen, Grundlagen, S. 82; Wild, Grundlagen, S. 58.

<sup>488</sup> Vgl. Heinen, Grundlagen, S. 82 ff. Insofern handelt der Entscheidungsträger als Optimierer oder Satisfizierer. Vgl. Kubicek, Unternehmensziele, S. 460.

<sup>489</sup> Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 178; Kubicek, Unternehmensziele, S. 460.

<sup>490</sup> Siehe hierzu ausführlich Heinen, Grundlagen, S. 187 ff.; Wild, Grundlagen, S. 57 ff.; Gemünden, Zielbildung, S. 261 ff.; Kuhn, Unternehmensführung, S. 29 ff.; Macharzina, Unternehmensführung, S. 1818 ff.

<sup>491</sup> Vgl. Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 49.

während oder im Anschluß an die Strategiewahl erfolgen,<sup>492</sup> da hierzu detaillierte Kenntnisse der Umweltentwicklungen sowie der internen Unternehmenssituation erforderlich sind. Insofern läßt sich die Zielbildung als Anfangs- und Endpunkt des strategischen Managementprozesses auffassen.<sup>493</sup>

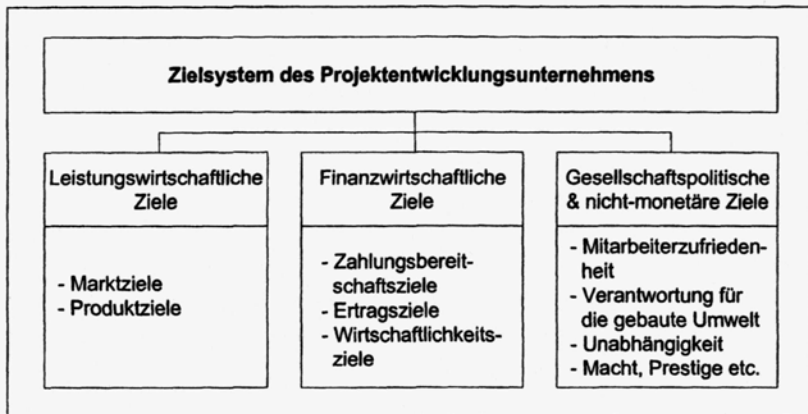


Abbildung 26: Zielsystem des Projektentwicklungsunternehmens

Es ist davon auszugehen, daß Unternehmen in der Regel mehrere Ziele gleichzeitig verfolgen.<sup>494</sup> Dabei wird die in der klassischen Betriebswirtschaftslehre vorherrschende Dominanz des Ziels der Gewinnmaximierung heute generell in Frage gestellt und durch mehrdimensionale Zielsysteme ersetzt.<sup>495</sup> Zielsysteme bezeichnen die bewußte Ordnung der verschiedenartigen Unternehmensziele.<sup>496</sup> Zwar besteht in der Literatur noch keine Einigkeit über die in ein solches Zielsystem einzubeziehenden Ziele,<sup>497</sup> doch wird zunehmend darauf hingewiesen, daß insbesondere die Sicherung des Unternehmensbestandes, die Wettbewerbsfähigkeit, die Qualität des Angebotes, die Kundenzufriedenheit und die

<sup>492</sup> Vgl. Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 87; Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 49; Grimm, Analyse, S. 247 f.

<sup>493</sup> Vgl. Glueck, Business, S. 30. Siehe hierzu auch die Ausführungen zur Operationalisierung von Strategien im Rahmen der Strategieimplementierung auf Seite 297.

<sup>494</sup> Vgl. Gemünden, Zielbildung, S. 253; Hammer, Unternehmensplanung, S. 32; Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 88; Kuhn, Unternehmensführung, S. 29.

<sup>495</sup> Vgl. Kirsch, Unternehmenspolitik, S. 1; Fritz et al., Unternehmensführung, S. 579 f.

<sup>496</sup> Vgl. Gemünden, Zielbildung, S. 253.

<sup>497</sup> Vgl. Hammer, Unternehmensplanung, S. 34.

soziale Verantwortung des Unternehmens an Bedeutung gewinnen.<sup>498</sup> Zur besseren Systematisierung der verschiedenen Einzelziele eines Unternehmens werden diese, in Anlehnung an das Unternehmenskonzept Ulrichs, häufig den drei Kategorien leistungswirtschaftliche, finanzwirtschaftliche und soziale Ziele zugeordnet.<sup>499</sup> Im folgenden Abschnitt, der sich mit den generellen Zielen von Projektentwicklungsunternehmen befaßt, wird daher auf diese, auch in Abbildung 26 dargestellte, Systematisierung zurückgegriffen.

#### 4.2.2.2 Leistungswirtschaftliche Ziele

Die leistungswirtschaftlichen Ziele von Projektentwicklungsunternehmen lassen sich in Markt- und Produktziele unterscheiden. Marktziele beschreiben in erster Linie die Märkte und Marktsegmente, die vom Unternehmen bearbeitet werden sollen, sowie die angestrebte Marktstellung und das angestrebte Umsatzvolumen in diesen Segmenten.<sup>500</sup> Somit geht es für Projektentwicklungsunternehmen zunächst um die Frage, ob sie die Entwicklung von Immobilien auf einzelne räumliche Teilmärkte wie z.B. den Großraum Berlin beschränken wollen oder aber ihre Leistungen in verschiedenen räumlichen Teilmärkten, auf nationaler oder sogar internationaler Ebene anzubieten gedenken.<sup>501</sup> Darüber hinaus ist - unter Berücksichtigung der Nachfragesituation, der Erfahrung des Unternehmens, des Know-hows von Geschäftsführung und Mitarbeitern sowie der Kontakte zu potentiellen Nutzern - eine Entscheidung über die Art der zu entwickelnden Immobilien zu treffen. Dabei geht es um die Frage, ob das Projektentwicklungsunternehmen eine Spezialisierung auf eine Immobilienart anstrebt oder sich als Universalanbieter von Wohn-, Gewerbe- und gegebenenfalls Sonderimmobilien versteht.<sup>502</sup> Diese recht grobe Dreiteilung des Immobilien-

---

<sup>498</sup> Vgl. hierzu die empirischen Studien von Fritz et al., Unternehmensziele, S. 379 ff.; Fritz et al., Unternehmensführung, S. 571 ff.; Raffée/Förster/Krupp, Marketing; Raffée/Fritz, Dimensionen, S. 303 ff.; Töpfer, Benutzerfreundlichkeit, S. 241 ff.

<sup>499</sup> Vgl. Ulrich, Unternehmenspolitik, S. 99 ff.

<sup>500</sup> Vgl. Ulrich, Unternehmenspolitik, S. 108 f.

<sup>501</sup> Siehe hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 2.2.4.

<sup>502</sup> Siehe hierzu auch Abbildung 10.

marktes läßt sich im Falle einer Spezialisierung des Projektentwicklungsunternehmens natürlich noch präzisieren, indem bei einer Entscheidung beispielsweise zugunsten von Gewerbeimmobilien auch festgelegt wird, ob in erster Linie Büroimmobilien, Gewerbeparks oder Einkaufszentren entwickelt werden sollen.

Produktziele schaffen die Verbindung von der Unternehmensebene auf die Projektebene. Mit ihnen legt das Projektentwicklungsunternehmen unter anderem fest, an welchen Standorten es Immobilien bevorzugt zu entwickeln beabsichtigt, welche Qualitätsstandards diese Immobilien aufweisen sollen, welcher Anspruch an die architektonische Gestaltung gestellt wird, welchen Anforderungen die Immobilien hinsichtlich Funktionalität und Flexibilität gerecht werden müssen und welche Nutzer mit den Immobilien primär angesprochen werden sollen. Vor dem Hintergrund der im Rahmen der Projektentwicklung stets zu fordernden Nutzerorientierung sei darauf hingewiesen, daß sich solche Vorgaben nur unter Berücksichtigung der Anforderungen potentieller Nutzer an die zu entwickelnden Immobilien als stichhaltig erweisen, weshalb die Festlegung der Produktziele in engem Zusammenhang mit der bereits dargestellten Marktanalyse zu erfolgen hat.

#### 4.2.2.3 Finanzwirtschaftliche Ziele

Die finanzwirtschaftlichen Ziele setzen sich mit den monetären Aspekten der Projektentwicklungstätigkeit auseinander. Sie lassen sich in Zahlungsbereitschaftsziele, Ertragsziele und Wirtschaftlichkeitsziele unterteilen.<sup>503</sup>

Zahlungsbereitschaftsziele betreffen in erster Linie die jederzeitige Liquidität<sup>504</sup> des Projektentwicklungsunternehmens und lassen sich insofern als Grundvor-

---

<sup>503</sup> Vgl. Ulrich, Unternehmenspolitik, S. 123 ff.

<sup>504</sup> Als Liquidität wird die Fähigkeit eines Unternehmens bezeichnet, den im Rahmen der normalen Geschäftstätigkeit entstehenden Zahlungsverpflichtungen jederzeit fristgerecht und betragsgenau nachkommen zu können. Vgl. Witte, Finanzplanung, S. 62.

aussetzung unternehmerischen Handelns auffassen.<sup>505</sup> Dies gilt um so mehr, als davon auszugehen ist, daß das Oberziel eines jeden Unternehmens in der Sicherung seiner Existenz besteht.

Ertragsziele beziehen sich auf die Einnahmen, die ein Unternehmen im Rahmen seiner Tätigkeit auf den Märkten zu generieren in der Lage ist. Projektentwicklungsunternehmen weisen in diesem Zusammenhang insofern eine Besonderheit auf, als ihnen die Erträge aus der Vermietung respektive (teilweisen) Veräußerung ihrer Immobilien in der Regel erst am Ende des Projektentwicklungsprozesses zufließen.<sup>506</sup> Dies erklärt die mitunter erheblichen jährlichen Umsatzsprünge insbesondere bei solchen Developern, die aufgrund ihrer Größe oder der gegebenen Marktsituation jeweils nur eine beziehungsweise einige wenige Projektentwicklungen gleichzeitig durchführen können und die ihre Tätigkeit auch nicht in andere Bereiche diversifiziert haben. Auf die Zahlungsbehaltsziele zurückkommend ist dadurch die jederzeitige Liquidität nur dann gewährleistet, wenn das Projektentwicklungsunternehmen entweder über ausreichendes Eigenkapital verfügt oder in Ermangelung dessen ein entsprechendes Kreditpotential ausschöpfen kann.

Wirtschaftlichkeitsziele schließlich setzen sich mit dem finanzwirtschaftlichen Erfolg der Projektentwicklungstätigkeit auseinander. Die Erfolgsmessung kann dabei unter Verwendung einer Vielzahl von Maßstäben erfolgen. Hierzu zählt zunächst der Gewinn, der vor allem hinsichtlich der Sicherung des Unternehmensbestandes nach wie vor eine bedeutende - wenngleich nicht mehr dominierende - Rolle im Zielsystem der Unternehmen spielt. Dabei gilt es allerdings zu berücksichtigen, daß weniger das Streben nach dem absoluten Gewinn als vielmehr die Maximierung des relativen, d.h. auf das eingesetzte Kapital bezogenen, Gewinns im Vordergrund steht. Insofern wird das Gewinnstreben durch

---

<sup>505</sup> Gleichermaßen stellt die jederzeitige Liquidität eine legistische Existenzbedingung der Unternehmen dar, da im gegenteiligen Fall - wenn die Ausgaben die Einnahmen übersteigen und finanzielle Reserven in ausreichendem Maße nicht zur Verfügung stehen - ein Konkurs- oder Vergleichsverfahren einzuleiten ist.

<sup>506</sup> Dies trifft in erster Linie auf die Trader-Developer zu, wohingegen die Service-Developer für ihre Beratungsleistungen in der Regel kontinuierlich entlohnt werden.

ein Rentabilitätsstreben ersetzt. In Abhängigkeit davon, ob lediglich das Eigenkapital oder aber das Gesamtkapital zur Bezugsgröße des Gewinns erhoben wird, kommt das Wirtschaftlichkeitsziel in der Eigenkapital- respektive Gesamtkapitalrentabilität zum Ausdruck.<sup>507</sup>

#### 4.2.2.4 Gesellschaftspolitische und nicht-monetäre Ziele

Im Zuge des sich abzeichnenden Wertewandels auf seiten des Managements gewinnen gesellschaftspolitische Ziele zunehmend an Bedeutung.<sup>508</sup> In ihnen kommt die moralische Selbstverpflichtung insbesondere des Managements zum Ausdruck, die unternehmerische Tätigkeit so auszurichten, daß sie mit den Interessen interner sowie externer Bezugsgruppen in Einklang steht.<sup>509</sup> Zu den internen Bezugsgruppen zählen dabei neben dem Management die Mitarbeiter sowie die Unternehmenseigner. Aufgrund der hohen Personalintensität der Projektentwicklung kann das Ziel, die Existenz-, Sicherheits- und Selbstentfaltungsbedürfnisse der Mitarbeiter bestmöglich zu erfüllen,<sup>510</sup> nicht hoch genug eingestuft werden, zumal sich auf diese Weise die Mitarbeiterzufriedenheit und damit letztlich auch die Arbeitsproduktivität steigern läßt.<sup>511</sup> Die Interessen der Unternehmenseigner beziehen sich in erster Linie auf eine angemessene Verzinsung ihres eingesetzten Kapitals.

Die Berücksichtigung der externen Bezugsgruppen, so z.B. der an der Projektentwicklung beteiligten Partner, der öffentlichen Hand und der betroffenen Nachbarschaft, sollte zunächst durch deren frühzeitige und umfassende Infor-

---

<sup>507</sup> Vgl. Heinen, Grundlagen, S. 62 f.

<sup>508</sup> Vgl. Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 172.

<sup>509</sup> Siehe hierzu auch die Definition der Feasibility Analysis in Abschnitt 3.2.1. Als problematisch kann sich in diesem Zusammenhang jedoch die Heterogenität der Ziele nicht nur zwischen internen und externen Bezugsgruppen sondern auch innerhalb der Gruppen selbst, so z.B. zwischen Unternehmenseignern und Mitarbeitern, erweisen. Vgl. Hammer, Unternehmensplanung, S. 48.

<sup>510</sup> Vgl. Bircher, Unternehmensplanung, S. 118. Die Erfüllung solcher Ziele vollzieht sich u.a. über Entlohnung, Sozialleistungen, Arbeitsplatzsicherung, berufliche Fortbildung und Mitbestimmung.

<sup>511</sup> Vgl. Ulrich, Unternehmenspolitik, S. 146 f.

mation und Partizipation erfolgen.<sup>512</sup> In einem übergeordneten Rahmen dokumentiert sie sich jedoch in besonderer Weise durch die Verantwortung des Projektentwicklers für die gebaute Umwelt. Diese Verantwortung leitet sich aus der Tatsache ab, daß das tägliche Leben eines jeden Menschen - der in einem Haus wohnt, möglicherweise in einem Bürogebäude arbeitet, in Supermärkten einkauft, gelegentlich in Hotels übernachtet usw. -<sup>513</sup> auch durch die Arbeit der Projektentwickler geprägt wird. Insofern haben die Developer ihren Beitrag zur Steigerung der allgemeinen Lebensqualität zu leisten, indem Sie den Menschen in den Mittelpunkt ihrer Bemühungen stellen.<sup>514</sup>

In diesem Zusammenhang kommt es beispielsweise darauf an, die Entwicklung von Immobilien an den architektonischen und städtebaulichen Ansprüchen der Gesellschaft zu orientieren. Ob die im Zuge des wiedervereinigungsbedingten Immobilienbooms in den Neuen Bundesländern auf der grünen Wiese entwickelten Einzelhandelsimmobilien oder die Fülle noch immer leerstehender Büroimmobilien solchen Ansprüchen nachhaltig gerecht werden können, muß allerdings vielfach bezweifelt werden.

Darüber hinaus gewinnt auch die konsequente Ausrichtung der Projektentwicklung am Umweltschutzgedanken an Bedeutung, dem die Developer etwa durch sparsamen Landverbrauch, den Einsatz umweltschonender Baustoffe und die Sicherstellung einer energiesparenden Immobiliennutzung Rechnung tragen können.

Es ist davon auszugehen, daß das Management gesellschaftspolitische Ziele, insbesondere die extern orientierten, nicht nur aufgrund der besonderen unternehmerischen Verantwortung gegenüber der Gesellschaft verfolgt, sondern letztlich auch vor dem Hintergrund der mit solchem Handeln vermuteten ökonomischen Vorteile.<sup>515</sup>

---

<sup>512</sup> Vgl. Picot, Umweltbeziehungen, S. 77 ff.

<sup>513</sup> Vgl. Schulte, Wissenschaft, S. 231; Peiser/Schwanke, Development, S. 357.

<sup>514</sup> Vgl. Miles et al., Development, S. 295.

<sup>515</sup> Vgl. Hunziker, Verantwortung, S. 99; Picot, Umweltbeziehungen, S. 37 f.



Neben gesellschaftspolitischen Zielen können schließlich weitere, nicht-monetäre Ziele Einzug in das Zielsystem des Unternehmens finden.<sup>516</sup> Zu nennen sei in diesem Zusammenhang beispielsweise das Streben nach einem positiven Unternehmensimage in der Öffentlichkeit und bei den Geschäftspartnern sowie das potentiell vorhandene Macht-, Prestige- oder Unabhängigkeitsstreben seines Managements.<sup>517</sup>

## 4.2.3 Umweltanalyse

### 4.2.3.1 Aufgaben, Begriff und Arten der Umweltanalyse

Aufgrund der wachsenden Dynamik und Komplexität der Unternehmensumwelt hängt der Erfolg der Strategieentwicklung weitgehend von der Fähigkeit des Projektentwicklungsunternehmens ab, sich auf diesen Wandel vorzubereiten.<sup>518</sup>

Vor diesem Hintergrund stellt die systematische Analyse der externen und internen Gegebenheiten einen zentralen Bestandteil des strategischen Managementprozesses dar.<sup>519</sup> Im Mittelpunkt der Umweltanalyse steht dabei die Einschätzung der gegenwärtigen Umweltbedingungen und der sich abzeichnenden Umwelttrends, um hieraus erste Anhaltspunkte für sich bietende Chancen und drohende Risiken abzuleiten.<sup>520</sup> Insofern steckt die Umwelt einerseits die Grenzen des strategischen Handlungsspielraums des Projektentwicklungsunternehmens ab, eröffnet andererseits aber auch Raum für neue Strategiealternativen.<sup>521</sup> Projektentwicklungsunternehmen müssen sich also nicht lediglich der Umwelt anpassen, sondern können diese durch die Wahl entsprechender Strategien zumindest teilweise auch selbst beeinflussen.

---

<sup>516</sup> Vgl. Miles et al., Development, S. 166.

<sup>517</sup> Vgl. Heinen, Grundlagen, S. 77 ff.; Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 114.

<sup>518</sup> Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 242. Das Merkmal der Dynamik stellt auf die Veränderung der Umwelt im Zeitablauf ab, wohingegen sich das Merkmal der Komplexität auf die Anzahl und Verschiedenartigkeit der Umweltkomponenten bezieht. Vgl. Schreyögg, Umfeld, Sp. 4233 ff.

<sup>519</sup> Vgl. Hinterhuber, Denken, S. 116; Steinmann/Schreyögg, Management, S. 155.

<sup>520</sup> Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 242.

<sup>521</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg, Management, S. 155; Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 100.

Bevor im folgenden auf die einzelnen Komponenten der Umweltanalyse eingegangen wird, muß allerdings zunächst geklärt werden, was unter „Umwelt“ zu verstehen ist. In einer sehr weiten Begriffsauslegung umfaßt Umwelt letztlich alles, was nicht Unternehmen ist; sie ist so gesehen grenzenlos. Aus diesem Grund muß der Versuch, die Unternehmensumwelt in ihrer Totalität zu erfassen, scheitern. Er erübrigt sich jedoch schon vor dem Hintergrund, daß für das Projektentwicklungsunternehmen nicht alle Elemente und Ereignisse der Umwelt gleichermaßen von Bedeutung sind. In Abhängigkeit vom Grad der Verflechtung von Unternehmen und Umwelt wird in diesem Zusammenhang - wie in Abbildung 27 dargestellt - zwischen der allgemeinen Umwelt und der Wettbewerbsumwelt<sup>522</sup> unterschieden.

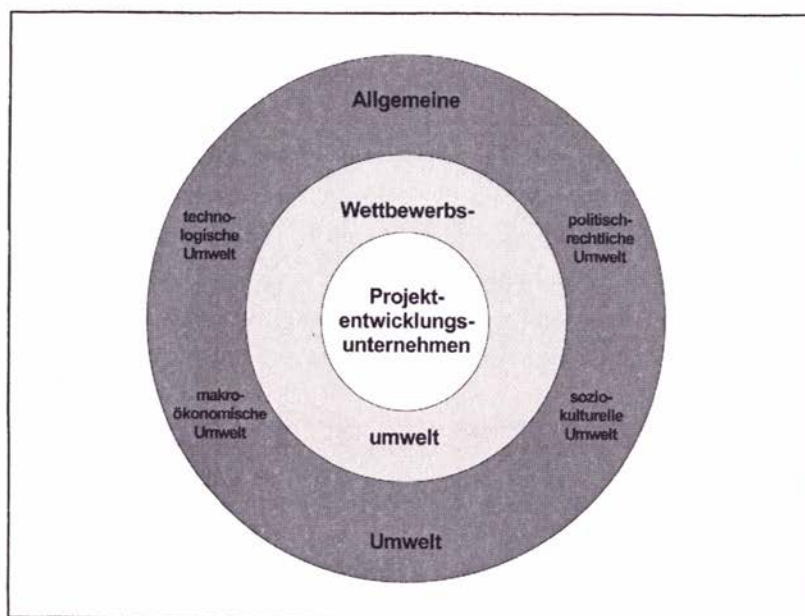


Abbildung 27: Die Umwelt von Projektentwicklungsunternehmen

<sup>522</sup> Vgl. Schreyögg, Umfeld, Sp. 4232 ff.; Bea, Management, S. 76; Hinterhuber, Denken, S. 117. Neben den Begriffen der allgemeinen Umwelt und der Wettbewerbsumwelt wird auch von der globalen Umwelt oder Makro-Umwelt bzw. der Aufgabenwelt oder Mikro-Umwelt gesprochen.

Als allgemeine Umwelt werden dabei die politisch-rechtlichen, sozio-kulturellen, makro-ökonomischen und technologischen Bedingungen bezeichnet, die eher indirekt auf das Projektentwicklungsunternehmen einwirken.<sup>523</sup> Die Analyse ihrer Entwicklung steckt dann den Rahmen für die zweite Analyseebene ab, die der Wettbewerbsumwelt. Zu dieser zählen alle jene Kräfte, welche die Wettbewerbssituation innerhalb der Projektentwicklerbranche bestimmen und damit einen direkten Einfluß auf das Projektentwicklungsunternehmen ausüben.<sup>524</sup>

#### **4.2.3.2 Analyse der allgemeinen Umwelt**

##### **4.2.3.2.1 Politisch-rechtliche Rahmenbedingungen**

Da sich die Projektentwicklung grundsätzlich im Spannungsfeld privatwirtschaftlicher Interessen einerseits sowie öffentlicher Interessen andererseits abspielt, ist die Analyse und Prognose der politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen von großer Bedeutung. Unter politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen werden solche Bedingungen verstanden, die von Institutionen mit Gesetzgebungshoheit vorgegeben werden und die somit für die Projektentwicklungsunternehmen bindend sind.<sup>525</sup> In diesem Zusammenhang interessieren den Projektentwickler zunächst die gegenwärtigen Ausprägungen sowie die potentiellen Änderungen jener gesetzlicher Grundlagen, die direkt oder indirekt auf das Bau- und Immobiliengeschäft einwirken. Dabei handelt es sich in erster Linie um das Bau- und Planungsrecht, das Miet- und Kaufvertragsrecht, das Steuerrecht, das Umweltrecht, die Verdingungsordnung für Bauleistungen und für Leistungen, die Honorarordnung für Architekten und Ingenieure sowie entsprechende Richtlinien wie etwa die Arbeitsplatzrichtlinien.<sup>526</sup> An Bedeutung

---

<sup>523</sup> Vgl. Schreyögg, Umfeld, Sp. 4237 ff.

<sup>524</sup> Vgl. Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 101; Kreilkamp, Management, S. 71. Kreilkamp liefert auch eine Gegenüberstellung unterschiedlicher Strukturierungsansätze der Wettbewerbsumwelt.

<sup>525</sup> Vgl. Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 34.

<sup>526</sup> So hat beispielsweise die Anfang des Jahres 1997 vollzogene Reduzierung der steuerlichen Sonderabschreibungssätze für Gewerbe- und Wohnimmobilien in den Neuen Bundesländern deutliche Konsequenzen auch für Projektentwicklungsunternehmen nach sich gezogen, da

gewinnt darüber hinaus aber auch die supranationale Gesetzgebung, insbesondere im Bereich der Europäischen Union, die deshalb unbedingt in die Analyse einzubeziehen ist und zwar nicht nur für den Fall, daß der Projektentwickler seine Geschäftstätigkeit auch in das Ausland ausdehnen möchte.<sup>527</sup>

Da Gesetze und Verordnungen grundsätzlich einen politischen Entscheidungsprozeß voraussetzen, hat sich die Analyse der politisch-rechtlichen Umwelt auch mit dem politischen System und dabei vor allem mit den aktuellen Entwicklungen politischer Meinungsbildung auseinanderzusetzen.<sup>528</sup> In diesem Zusammenhang wurde bereits auf das Erfordernis hingewiesen, sich im Projektentwicklungsprozeß rechtzeitig mit den Interessen der öffentlichen Hand zu beschäftigen. Dieses gilt jedoch nicht nur auf der Ebene des Einzelprojektes, sondern analog auch für das Projektentwicklungsunternehmen insgesamt.

#### 4.2.3.2.2 Sozio-kulturelle Rahmenbedingungen

Unter sozio-kulturellen Rahmenbedingungen werden diejenigen Einflußfaktoren verstanden, die aus der gesellschaftlichen Umgebung auf das Projektentwicklungsunternehmen einwirken.<sup>529</sup> Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang der sich vollziehende Wandel zur Freizeitgesellschaft. Die ehemals dominierende Stellung der Arbeit für das Leben verliert für viele Menschen zugunsten einer stärkeren Freizeitorientierung<sup>530</sup> zusehends an Bedeutung;<sup>531</sup> ein Trend, der sich mit der stetigen Verkürzung der Arbeitszeit noch verstärkt. Für Projektentwicklungsunternehmen bieten sich dadurch neue Perspektiven

---

die bis dahin gültige 50%-ige Sonderabschreibung in vielen Fällen ein entscheidendes Verkaufskriterium gewesen ist.

<sup>527</sup> Vgl. Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 34. Zu nennen ist hier etwa die EU-Richtlinie (90/270/EWG) zu den Mindestvorschriften bezüglich der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes speziell bei Bildschirmarbeitsplätzen, die bisher nur wenigen Projektentwicklern bekannt ist. Vgl. o.V., Bildschirmarbeitsplätze, S. 33 f.

<sup>528</sup> Vgl. hierzu ausführlich Macharzina, Unternehmensführung, S. 24 ff.

<sup>529</sup> Vgl. Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 38.

<sup>530</sup> Nach Opaschowski dokumentiert sich die zunehmende Freizeitorientierung in dem Wunsch der Gesellschaft, genußorientierter, geselliger, aktiver und bewußter zu leben. Vgl. Ziegler, Deutschland, S. 111.

<sup>531</sup> Vgl. Ziegler, Deutschland, S. 107; Staehle, Management, S. 648.

für die Entwicklung freizeitorientierter Immobilien, wie beispielsweise Kinozentren, Musicaltheater, Freizeitparks, Sportarenen, Spaßbäder sowie im weiteren Sinne Hotels und Ferienwohnanlagen.

Auch die Arbeitswelt selbst ist einem grundlegenden Wandel unterworfen. An die Stelle von autoritärem Führungsstil und hierarchischen Organisationsstrukturen rücken zunehmend flexible Organisationsformen sowie Teambildung, Selbstverwirklichung und Eigenverantwortung der Angestellten.<sup>532</sup> Dieser Wandel geht einher mit geänderten Anforderungen an die Gestaltung der Arbeitsplätze. Dabei treten neben die ergonomischen Anforderungen der Angestellten auch deren psychologische Bedürfnisse, etwa im Hinblick auf Privatsphäre, Behaglichkeit, Territorialität und Kommunikationsmöglichkeiten.<sup>533</sup> Solchen Einflußfaktoren müssen Projektentwickler mit entsprechenden Büroraumkonzepten Rechnung tragen.<sup>534</sup>

In den Bereich sozio-kultureller Rahmenbedingungen fällt schließlich auch das gestiegene Umweltbewußtsein der Gesellschaft.<sup>535</sup> Dabei darf sich die Anpassung der Projektentwicklungsunternehmen an diesen äußerst sensiblen Trend nicht auf die Verwendung ressourcenschonender und gesundheitsverträglicher<sup>536</sup> Baumaterialien beschränken, sondern muß weiter greifen und den gesamten Lebenszyklus der Immobilie einschließen. Dabei ist insbesondere dem Erfordernis einer energiesparenden langfristigen Nutzung Rechnung zu tragen. Wenngleich die Berücksichtigung ökologischer Aspekte - vor dem Hintergrund der damit verbundenen zusätzlichen Kosten - in diesem Licht als Restriktion für die Projektentwicklungsunternehmen aufgefaßt werden kann, ist andererseits auf das Einsparpotential bei den Bewirtschaftungskosten zu verweisen und

---

<sup>532</sup> Vgl. Naisbitt/Aburdene, Megatrends, S. 285 ff.; Ziegler, Deutschland, S. 128 ff.

<sup>533</sup> Vgl. Thoma, Planung, S. 2 ff.; Sieverts, Bürobauten, S. 43 ff.; Flade, Lebensqualität, S. 54 ff.

<sup>534</sup> Siehe auch die Ausführungen zum Einfluß der Informations- und Kommunikationstechnologie auf die Konzeption von Büroimmobilien in Abschnitt 4.2.3.2.4.

<sup>535</sup> Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 26 f.; Staehle, Management, S. 648.

<sup>536</sup> Vgl. Brand, Bauen, S. 8 ff., der in diesem Zusammenhang vom „sick building syndrome“ spricht. Diesbezüglich sei auch auf das noch heute bestehende Problem asbestverseuchter Immobilien hingewiesen, deren Sanierung sich sehr kostenintensiv gestaltet.

mehr noch auf die Möglichkeit, sich über ökologische Aspekte von der Konkurrenz differenzieren zu können.<sup>537</sup>

Die verstärkte Durchsetzung des Leitgedankens eines „sustainable development“<sup>538</sup> im Gegensatz zum unbegrenzten Wachstum findet seine Entsprechung auch in der Ende der 80er Jahre erfolgten Neufassung des Baugesetzbuches, das den sparsamen und schonenden Umgang mit Grund und Boden explizit hervorhebt.<sup>539</sup> Für die Projektentwicklungsunternehmen ist damit eine wesentliche Einschränkung ihrer Standortwahl verbunden, weil das Gesetz der Entwicklung im Innenbereich von Gemeinden Vorrang vor der Ausweisung zusätzlicher Neubauflächen gibt.

#### 4.2.3.2.3 Makro-ökonomische Rahmenbedingungen

Im Mittelpunkt der makro-ökonomischen Analyse steht nachfrageseitig insbesondere die gesamtwirtschaftliche Entwicklung. Kurz- bis mittelfristig beeinflussen etwa die allgemeine Konjunktur und die Kapitalmarktbedingungen sowohl die Situation auf dem Vermietungsmarkt als auch auf dem Immobilienanlagenmarkt und lassen damit Rückschlüsse auf das zukünftige Projektpotential zu.<sup>540</sup> In langfristiger Sicht müssen Projektentwicklungsunternehmen auch den allgemeinen gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen Rechnung tragen. So wirkt sich einerseits der strukturelle Wandel vom sekundären zum tertiären Sektor, d.h. von der Industriegesellschaft zur Dienstleistungsgesellschaft, infolge des hierdurch hervorgerufenen Anstiegs der Büroflächennachfrage positiv auf das Projektentwicklungsgeschäft aus. Andererseits aber darf auch der Einfluß zunehmender Internationalisierung bzw. Globalisierung, die in jüngster Zeit

---

<sup>537</sup> Vgl. Adams/Parham, Repositioning, S. 42 f.; vgl. auch Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 38; Steinmann/Schreyögg, Management, S. 161.

<sup>538</sup> Der Begriff des „sustainable development“ (zu deutsch: nachhaltige Entwicklung - wobei hier nicht die Projektentwicklung gemeint ist) geht auf eine Diskussion des Club of Rome aus dem Jahre 1972 zurück. Vgl. Meadows, Grenzen, S. 154.

<sup>539</sup> Vgl. § 1 Abs. 5 BauGB. Vgl. auch Stich, Baurecht, S. 265 f.

<sup>540</sup> In diesem Zusammenhang sei nochmals auf das in Abschnitt 4.1 behandelte Problem der Immobilienzyklen hingewiesen.

die Diskussion um den Standort Deutschland wieder entfacht haben, und der damit im Zusammenhang stehenden Rationalisierungsbemühungen der Wirtschaft nicht unberücksichtigt bleiben.

Neben der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung hat die Analyse makro-ökonomischer Rahmenbedingungen auch der wirtschaftlichen Entwicklung derjenigen Branchen Rechnung zu tragen, die als Mieter von Projektentwicklungen in Erscheinung treten.<sup>541</sup> Zu nennen sind dabei insbesondere die Dienstleistungsbranche und der Einzelhandel. In diesem Zusammenhang lassen beispielsweise die Entwicklung des Anteils der Bürobeschäftigten und die Entwicklung der Kaufkraft Rückschlüsse auf das Projektentwicklungspotential für Büro- respektive Einzelhandelsimmobilien zu.<sup>542</sup>

Angebotsseitig werden die makro-ökonomischen Rahmenbedingungen vor allem durch die Entwicklung der Baukosten und Baulandpreise sowie der Finanzierungskonditionen charakterisiert. Dabei wird die Baukostenentwicklung in der Regel maßgeblich durch die Preissteigerungsrate beeinflusst. Hinsichtlich der Finanzierungskonditionen stehen die Fremdfinanzierungskosten, insbesondere die Hypothekenzinsen, im Mittelpunkt. Aufgrund der Liberalität der Finanzmärkte empfiehlt sich für Projektentwicklungsunternehmen gegebenenfalls auch eine Analyse der internationalen Finanzierungskonditionen.

#### **4.2.3.2.4 Technologische Rahmenbedingungen**

Die Analyse der allgemeinen Umwelt von Projektentwicklungsunternehmen schließt mit den technologischen Rahmenbedingungen. Die rasante Entwicklung insbesondere im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien hat zu einer zunehmenden Entkoppelung der Mitarbeiter von ihren Arbeitsplätzen geführt und läßt dadurch die traditionelle Zentralisierung von Bü-

---

<sup>541</sup> Vgl. Haas/Weyers, Immobilienanalyse, S. 142.

<sup>542</sup> Ähnliches gilt in bezug auf demographische Trends und die Entwicklung der Realeinkommen für die Projektentwicklung von Wohnimmobilien.



roimmobilien in teuren innerstädtischen Lagen nicht mehr zeitgemäß erscheinen.<sup>543</sup> Statt dessen entwickeln sich neue, dezentrale Formen der Büroorganisation, wie beispielsweise Telearbeit<sup>544</sup> und virtuelle Büros, die Projektentwicklungsunternehmen vor neue Herausforderungen stellen.<sup>545</sup>

Bei der Teleheimarbeit können Mitarbeiter ihre Arbeitsaufgaben durch entsprechende Vernetzung von Zuhause aus erfüllen. Eine Variante dieses Konzeptes im Sinne gemeinschaftlicher Telearbeit bilden Satellitenbüros, in denen sich ausschließlich Mitarbeiter des gleichen Unternehmens treffen, und Nachbarschaftsbüros, die Mitarbeitern unterschiedlicher Unternehmen zur Verfügung stehen.<sup>546</sup> Virtuelle Büros, bei denen die räumliche Fixierung ganz aufgegeben wird, bieten sich für die Mitarbeiter des Außendienstes an. Dem Leitgedanken „your office is where you are“ folgend, werden die Arbeitsaufgaben beim Kunden, im Auto, Zug, Flugzeug oder von Zuhause aus erledigt.<sup>547</sup> In der Praxis werden virtuelle Büros häufig mit Sharing-Konzepten verbunden.<sup>548</sup> Sharing-Konzepten liegt die Überlegung zugrunde, durch die gemeinsame Nutzung von Büroräumen, Arbeitsplätzen und Büroausstattung durch mehrere Mitarbeiter der kostenintensiven Vorhaltung<sup>549</sup> von Büroflächen entgegenzuwirken. In Be-

---

<sup>543</sup> Vgl. Mohr, Büros, S. 6; Friedemann, Laudatio, S. 22; Friedemann, Kommunikationssysteme, S. 27; Steinle, Telearbeit, S. 7; Dowall, Research, S. 35 f.

<sup>544</sup> In Bereichen wie der DV-Systementwicklung und Systembetreuung (z.B. Dresdner Bank, GRZ), der Sachbearbeitung (z.B. Allianz, Württembergische Versicherung), dem Kunden- und Außendienst (z.B. Hewlett Packard) und bei „Knowledge Workers“ (z.B. IBM) wurden in der Bundesrepublik Telearbeitsprojekte bereits erfolgreich umgesetzt. Vgl. gif, Hearing, S. 1.

<sup>545</sup> Eine konsequente Umsetzung solcher neuen Formen der Arbeitsorganisation erfordert neue Planungskonzepte jedoch nicht nur im Bereich der Büroimmobilienentwicklung, sondern auch in der Wohnimmobilienentwicklung. Dies bezieht sich einerseits auf die Ausstattung der Wohnungen mit der erforderlichen Kommunikationsstruktur und andererseits auf die Gestaltung der Grundrisse, z.B. durch Berücksichtigung von Arbeitszimmern. Vgl. Hopfenzitz, Zukunftsaufgabe, S. 192 f.; Waldmann, Immobilienmanagement, S. 75.

<sup>546</sup> Vgl. Steinle, Telearbeit, S. 6 f.; Weisch, J., Telearbeiten, S. 17.

<sup>547</sup> Vgl. Takagawa, Offices, S. 94 ff.; Stone, Büro, S. 85; Norell, Büro, S. B21.

<sup>548</sup> Vgl. o.V., Telearbeit, S. 28. Ein anschauliches Beispiel hierfür liefert Fuchs (Bürohaus, S. 42).

<sup>549</sup> Eine Studie aus Großbritannien kommt zu dem Ergebnis, daß unter Zugrundelegung eines 8-Stunden Arbeitstages in einer 5-Tage Arbeitswoche unter Abzug von Urlaubs- und Pausenzeiten eine tatsächliche Nutzung der Büroflächen nur zu 15% der insgesamt verfügbaren Zeit erfolgt. Vgl. Lloyd, Offices, S. 45; Mohr, Büros, S. 9.



tracht kommt insbesondere der Arbeitsplatzpool<sup>550</sup>, bei dem jeder Mitarbeiter mit einem Schreibtischcontainer für die persönlichen Arbeitsunterlagen ausgestattet wird. Muß also beispielsweise der Außendienstmitarbeiter von Zeit zu Zeit im Büro arbeiten, so sucht er sich samt seinem Container einen freien Arbeitsplatz oder es wird ihm einer zugewiesen.

Die rasante Veränderung der technologischen Rahmenbedingungen führt darüber hinaus zur Herausbildung sogenannter „Intelligent Buildings.“<sup>551</sup> Diese zeichnen sich - neben der Möglichkeit zur flexiblen Nutzung -<sup>552</sup> insbesondere durch moderne Gebäudemanagement-Systeme aus.<sup>553</sup> So ermöglicht der Einsatz innovativer Gebäudeleittechnik (GLT) sowie Meß-, Steuer- und Regelungstechnik (MSR) eine zumeist automatische Steuerung, Betriebsoptimierung und Kontrolle der Gebäudetechnik (z.B. Heizungs-, Lüftungs- und Klimatechnik), der Sicherheitstechnik (z.B. Brandschutz, Zugangskontrolle), der Gebäudedienste (z.B. Empfang, Telekommunikationszentrale) und der Gebäudeverwaltung (z.B. Nebenkostenabrechnung, Instandhaltung, Flächennutzungsänderungen).<sup>554</sup> Der Einsatz solcher Technologien zielt in erster Linie auf die Reduktion der Bewirtschaftungskosten ab, darüber hinaus aber auch auf die Erhöhung des Komforts.<sup>555</sup>

Die zunehmende Technisierung von Gebäuden resultiert letztlich in einer beschleunigten Obsoleszenz bestehender Büroimmobilien, insbesondere aus den

---

<sup>550</sup> Der Arbeitsplatzpool - auch als Office Hoteling bezeichnet - stellt eine Variante des Desk Sharing dar, bei dem sich jeweils zwei Mitarbeiter einen Arbeitsplatz teilen und diesen alternierend nutzen.

<sup>551</sup> „Intelligent buildings combine two previously separate sets of technologies through an information network: [...] the building management technologies (building automation), [which] control such systems as heating and air conditioning, and the information technologies (office automation), which control communications operations.“ Gouin/Cross, Buildings, S. 2 f.

<sup>552</sup> Siehe hierzu die Ausführungen in Abschnitt 3.2.4.

<sup>553</sup> Vgl. o.V., FM, S. 39.

<sup>554</sup> Vgl. o.V., FM, S. 38 ff.; Sieverts, Bürobauten, S. 48; Schäfers, Unternehmensimmobilien, S. 57. Ähnliche Technologien werden zunehmend auch bei Wohnimmobilien eingesetzt. Unter dem Oberbegriff Domotik verbirgt sich dabei ein System zur elektronischen Steuerung der gesamten Haustechnik, angefangen bei der Licht- und Klimatechnik, über die Sicherheits-, Kommunikations- und Unterhaltungstechnik bis hin zu den elektronischen Haushaltsgeräten. Vgl. Horst, Computer, S. B23; o.V., Zukunft, S. 12.

<sup>555</sup> Vgl. Miles, Development, S. 414; o.V., FM, S. 40.

50er, 60er und 70er Jahren. Der Revitalisierung solcher Bauten stehen dabei vor allem die wenig flexiblen Grundrisse und zu niedrigen Decken entgegen, die im Ergebnis dazu führen, daß sich die von Nutzern geforderte moderne Informations- und Kommunikationstechnologie nicht mehr nachrüsten läßt.<sup>556</sup>

### **4.2.3.3 Analyse der Projektentwicklerbranche**

#### **4.2.3.3.1 Grundlagen der Branchenstrukturanalyse nach Porter**

Während die Analyse der allgemeinen Umwelt die generellen Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns absteckt, dient die Analyse der direkten Wettbewerbsumwelt dazu, die Intensität des Wettbewerbs in der Projektentwicklerbranche und darauf aufbauend deren Gewinnpotential einzuschätzen. Dabei ist die Wettbewerbsintensität nach Porter von folgenden fünf Wettbewerbskräften abhängig:<sup>557</sup>

- Rivalität unter den bestehenden Unternehmen,
- Bedrohung durch neue Konkurrenten,
- Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienste,
- Verhandlungsstärke der Lieferanten,
- Verhandlungsstärke der Abnehmer.

Es wird ersichtlich, daß der Wettbewerb innerhalb einer Branche über die etablierten Unternehmen weit hinaus geht. Aus diesem Grund beschränkt sich Porters Branchenstrukturanalyse nicht lediglich darauf, das Verhalten der etablierten Wettbewerber untereinander zu untersuchen, sondern bezieht darüber hinaus auch die Aktivitäten von Lieferanten und Abnehmern sowie die potentielle Konkurrenz durch neue Wettbewerber respektive Substitutionsprodukte explizit in die Analyse ein.

---

<sup>556</sup> Vgl. o.V., Altbauten, S. 47; Schäfers, Unternehmensimmobilien, S. 57; Eichborn, Markt, S. 377; Burrows, Information, S. 69 f.

<sup>557</sup> Vgl. Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 26.

Die Branchenstrukturanalyse spielt im Rahmen des strategischen Managements eine zentrale Rolle, da davon auszugehen ist, daß die Struktur einer Branche einen wesentlichen Einfluß auf die Spielregeln des Wettbewerbs und damit auf die den Unternehmen potentiell zur Verfügung stehenden Strategien ausübt. Solche Strategien sollen das Unternehmen in die Lage versetzen, sich wirksam gegen die Wettbewerbskräfte zu schützen respektive diese zu ihren Gunsten zu verändern.<sup>558</sup>

Abbildung 28 faßt die in der Projektentwicklerbranche wirkenden Wettbewerbskräfte zusammen, die im folgenden einer näheren Analyse unterworfen werden.

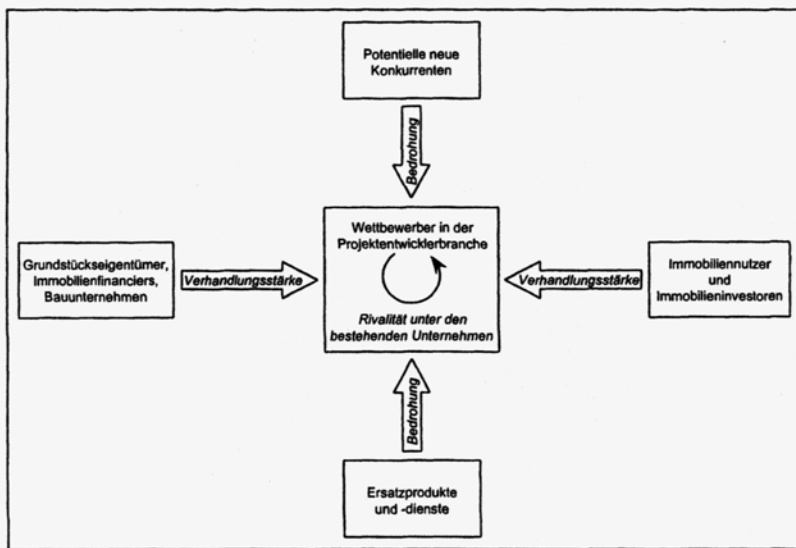


Abbildung 28: Die Wettbewerbskräfte in der Projektentwicklerbranche<sup>559</sup>

<sup>558</sup> Vgl. Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 25 f.

<sup>559</sup> in Anlehnung an Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 26.

#### 4.2.3.3.2 Rivalität unter den bestehenden Unternehmen

Vor dem Hintergrund der wechselseitigen Abhängigkeit von Unternehmen innerhalb der gleichen Branche wirken sich die Maßnahmen eines Wettbewerbers in der Regel auf die Konkurrenten aus und provozieren dort Gegenmaßnahmen. Der Grad der auf solche Weise entstehenden Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern wird dabei durch folgende Faktoren beeinflusst:<sup>560</sup>

- *Anzahl der Wettbewerber*

Die relativ hohe Anzahl von mehr als 600 Unternehmen, die zur Projektentwicklerbranche gezählt werden können,<sup>561</sup> läßt auf eine entsprechend hohe Rivalität unter den Wettbewerbern in bezug auf entwicklungsfähige Grundstücke, das erforderliche Kapital und die potentiellen Mieter und Investoren schließen. Diese These kann auch dann aufrechterhalten werden, wenn berücksichtigt wird, daß sich die Unternehmen nicht sämtlich im gleichen Marktsegment engagieren.

Der überwiegende Anteil der zur Projektentwicklerbranche gehörenden Unternehmen wird durch kleine und mittelständische Bauträger<sup>562</sup> repräsentiert. Insofern ist im Bereich der Wohnimmobilienentwicklung von einem besonders starken Wettbewerb auszugehen. Aber auch im Bereich der Gewerbeimmobilienentwicklung ist eine intensive Rivalität unter den etablierten Wettbewerbern zu verzeichnen; nicht zuletzt deswegen, weil sich die in bezug auf die Größe bedeutendsten<sup>563</sup> Unternehmen der Projektentwicklerbranche vorwiegend in diesem Marktsegment engagieren.

Auf der anderen Seite wird vor dem Hintergrund, daß die Projektentwicklung eine Tätigkeit ist, die sehr viel lokales Know-how erfordert, die Rivalität unter

---

<sup>560</sup> Vgl. Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 42 ff.

<sup>561</sup> Vgl. Gop, Märkte, S. 22.

<sup>562</sup> In Abschnitt 2.2.4 wurden Bauträger als Projektentwickler charakterisiert, die auf regionaler Ebene in erster Linie Wohnimmobilien entwickeln.

<sup>563</sup> Im Jahre 1993 [neuere Zahlen sind seither nicht veröffentlicht worden] entfiel knapp ein Viertel des Gesamtmarktes allein auf die 20 Top-Projektentwickler. Vgl. Gop, Märkte, S. 22

den etablierten Wettbewerbern jedoch insofern eingeschränkt, als die Projektentwicklungsunternehmen größtenteils nur regional tätig sind.<sup>564</sup>

- *Geschwindigkeit des Branchenwachstums*

Nach den Boomjahren der Projektentwicklung zwischen dem Ende der 80er und der Mitte der 90er Jahre, die insbesondere auf die deutsche Wiedervereinigung zurückzuführen waren, macht sich in der Branche mittlerweile große Ernüchterung breit.

Grund hierfür sind nicht zuletzt die kontinuierlich steigenden Leerstandsraten insbesondere von Büro- und Handelsimmobilien, die in einem bisher unbekannten Ausmaß nicht nur den Osten sondern auch den Westen der Republik kennzeichnen.<sup>565</sup> Vor dem Hintergrund der anhaltenden Rationalisierungsbemühungen der Wirtschaft einerseits sowie der rasanten Entwicklung der Kommunikations- und Informationstechnologie andererseits ist mit einer raschen Belebung des Büroimmobilienmarktes nicht zu rechnen. Ähnliches läßt sich auch für den Handelsimmobilienmarkt konstatieren. Vor allem die Überversorgung<sup>566</sup> der Neuen Bundesländer mit Einzelhandelsflächen und das abgeschwächte Konsumverhalten der Deutschen insgesamt führen dazu, daß richtungsweisende Impulse für zusätzliche Projektentwicklungen in näherer Zukunft eher unwahrscheinlich sind.

Zusätzlich belastet wird der Immobilienmarkt und damit die Projektentwicklerbranche durch den zunehmenden Rückzug ausländischer Investoren und den Wegfall steuerlicher Sonderabschreibungsmöglichkeiten für Immobilieninvestitionen in den Neuen Bundesländern, die den dortigen Immobilienboom bis dato wesentlich genährt haben.<sup>567</sup>

Ein langsames Branchenwachstum respektive eine Branchenstagnation oder sogar -kontraktion hat allerdings zur Folge, daß der Wettbewerb um die

---

<sup>564</sup> Siehe hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 2.2.4.

<sup>565</sup> Siehe hierzu beispielsweise auch Abbildung 24.

<sup>566</sup> Siehe hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 4.1.

<sup>567</sup> Vgl. Jensen, Grund, S. 157.

verbleibenden Marktanteile wesentlich intensiver wird, so daß im Ergebnis mit weiteren Konzentrationsprozessen zu rechnen ist. Diese Einschätzung wird durch die Zunahme von Konkursen kleinerer aber auch größerer Projektentwicklungsunternehmen bestätigt, die mit dem Zusammenbruch der Schneider-Gruppe ihren vorläufigen Höhepunkt gefunden hat.

- *Fixkostenanteil und Kapazitätsauslastung*

Hohe Fixkosten zwingen Unternehmen zur möglichst starken Auslastung der vorhandenen Kapazitäten. Im Falle von Überkapazitäten, die für Branchen mit langsamen Wachstum typisch sind, kann eine solche Auslastung jedoch nur über Preis- oder sonstige Zugeständnisse erkaufte werden, so daß im Ergebnis von einer steigenden Wettbewerbsintensität auszugehen ist.<sup>568</sup>

In der Projektentwicklerbranche fallen die unternehmensbezogenen Fixkosten gemessen an den Projektentwicklungsgesamtkosten, die im wesentlichen durch die Grundstücks- und Baukosten determiniert werden, relativ gering aus. Hieraus kann allerdings noch nicht auf eine geringe Wettbewerbsintensität geschlossen werden, da für diese weniger der Anteil der Fixkosten an den Gesamtkosten, als vielmehr das Verhältnis von Fixkosten zur Wertschöpfung von Bedeutung ist.<sup>569</sup> Wenngleich auch diese Relation für die Projektentwicklerbranche günstiger ausfällt als für andere Wirtschaftszweige, sind die unternehmensbezogenen Fixkosten, insbesondere die Personalkosten und die Finanzierungskosten, gleichwohl nicht so gering, als daß der Aspekt der Kapazitätsauslastung unberücksichtigt bleiben könnte. Vor dem Hintergrund, daß sich der Großteil der Projektentwicklungsunternehmen bisher kaum mit Diversifikationsmöglichkeiten auseinandergesetzt hat, lassen sich die vorhandenen Personalkapazitäten nur im Zuge neuer Projektentwicklungen auslasten, die in einem schwachen Markt an die Akzeptanz niedrigerer Renditen gekoppelt sind. Zur Intensivierung des Wettbewerbs trägt daneben auch das Problem der hohen Finanzierungskosten bei, die unab-

---

<sup>568</sup> Vgl. Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 43.

<sup>569</sup> Vgl. Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 43.

hängig vom Vermarktungserfolg der initiierten Projekte zu bedienen sind. Zur Vermeidung respektive zum Abbau von Leerstand sind viele Projektentwickler deshalb zu Zugeständnissen gegenüber potentiellen Mietern und Investoren bereit.<sup>570</sup>

- *Differenzierungsgrad der Produkte*

Je homogener die Produkte einzelner Anbieter sind, desto höher ist der Grad der Interdependenz beim Einsatz des absatzpolitischen Instrumentariums und damit der Grad der Wettbewerbsintensität.<sup>571</sup> Immobilienprojekte können demgegenüber als äußerst heterogen eingestuft werden,<sup>572</sup> was insbesondere in der Einzigartigkeit der Standorte,<sup>573</sup> etwa in bezug auf deren Anbindung, nachbarschaftliche Nutzungen und Image, begründet liegt. Insofern kann aus diesem Parameter nicht auf eine Intensivierung des Wettbewerbs in der Projektentwicklerbranche geschlossen werden. Andererseits ist der Standort keinesfalls das einzige Kriterium beim Immobilienerwerb respektive der Anmietung. Entscheidungsrelevant sind natürlich auch die gebäudespezifischen Faktoren, die neben der mittlerweile als selbstverständlich eingestuften Funktionalität und Nutzungsflexibilität insbesondere die Ausstattungs- und Servicequalität umfassen. Aus Sicht der Projektentwicklungsunternehmen erscheint hier eine stärkere Differenzierung des Angebotes als sehr vorteilhaft, um auf diese Weise die mögliche Dominanz des Preises als Wettbewerbsparameter in den Hintergrund drängen zu können.<sup>574</sup>

- *Austrittsbarrieren*

Austrittsbarrieren ökonomischer, strategischer und emotionaler Art veranlassen Unternehmen zum Verbleib in ihrer Branche, selbst wenn sich eine angemessene Rendite dort nicht mehr erwirtschaften läßt.<sup>575</sup> Im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen, insbesondere solchen mit spezialisierten Akti-

---

<sup>570</sup> Siehe hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 3.4.3.

<sup>571</sup> Vgl. Bea, Management, S. 87; Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 44.

<sup>572</sup> Vgl. Ficek/Henderson/Johnson, Principles, S. 13.

<sup>573</sup> Vgl. Rozek, Marketing, S. 56.

<sup>574</sup> Siehe hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 4.3.2.2.1.

<sup>575</sup> Vgl. Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 45 f. und 324 ff.



va, spielen Austrittsbarrieren in der personalintensiven Projektentwicklerbranche eine untergeordnete Rolle. In ökonomischer Hinsicht umfassen sie im wesentlichen die Kosten für notwendige Sozialpläne.

Dennoch stellt der bewußte Rückzug aus der Branche in der Praxis eher die Ausnahme dar. Insofern liegt die Vermutung nahe, daß die dringend nötige Kapazitätsanpassung durch emotionale Barrieren behindert wird. Dies mag darauf zurückzuführen sein, daß ein Großteil, insbesondere der kleinen und mittelständischen, Projektentwicklungsunternehmen noch sehr stark durch die jeweiligen Unternehmenseigentümer geprägt ist. Deren intensive innere Verbundenheit mit der Projektentwicklung und die Tatsache, daß diese häufig das einzige Geschäftsfeld des Unternehmens darstellt, verhindert aber oftmals die Einsicht, daß das Know-how der Mitarbeiter in verwandten Geschäftsfeldern gegebenenfalls gewinnbringender eingesetzt werden könnte.

Mit einer Abschwächung der Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern ist in der Projektentwicklerbranche insofern nicht zu rechnen; allerdings sprechen die Austrittsbarrieren auch nicht für eine Intensivierung des Wettbewerbs.

#### **4.2.3.3.3 Bedrohung durch potentielle neue Konkurrenten**

Der Eintritt neuer Marktteilnehmer resultiert in der Regel in einer Senkung der Branchenrentabilität, da durch die einhergehende Kapazitätserweiterung häufig das bestehende Preisniveau gedrückt bzw. die Kosten der etablierten Wettbewerber erhöht werden. Dabei hängt die Gefahr des Markteintritts insbesondere von den vorhandenen Eintrittsbarrieren sowie den absehbaren Reaktionen der etablierten Wettbewerber ab, die im nachfolgenden kurz erläutert werden sollen.<sup>576</sup>

---

<sup>576</sup> Vgl. Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 29. Porter führt als generelle Eintrittsbarriere auch Umstellungskosten an, die Abnehmern beim Wechsel von den Produkten bzw. Leistungen eta-



- *Betriebsgrößensparnisse*

Betriebsgrößensparnisse - auch als Economies of Scale bezeichnet - im Sinne sinkender Projektentwicklungskosten bei einer steigenden Anzahl gleichzeitig durchgeführter Projektentwicklungen pro Periode lassen sich nur bedingt erzielen.<sup>577</sup> Dies ist auf die hohe Personalintensität der Projektentwicklung zurückzuführen, die nicht zuletzt in der durch die Lage hervorgerufenen Heterogenität von Immobilien begründet liegt. Zwar können die eigenen Personalkapazitäten bei steigender Beschäftigung besser ausgelastet und damit Fixkosten auf mehrere Projekte verteilt werden; solche Fixkosten aber fallen bei neuen Marktteilnehmern häufig gar nicht erst an, da diese in der Aufbauphase viele Leistungen bedarfsgerecht über den Markt beziehen. Vorteile können sich für große etablierte Projektentwicklungsunternehmen gegebenenfalls jedoch durch Einsparungen auf der Beschaffungsseite ergeben, beispielsweise bei den Finanzierungs-, Bau- oder Beraterkosten.

- *Loyalität der Abnehmer*

Die Loyalität von Mietern und Investoren gegenüber etablierten Projektentwicklungsunternehmen kann für potentielle Marktteilnehmer den Markteintritt deutlich erschweren. In besonderem Maße trifft dies für Immobilieninvestitionen von seiten der institutionellen Investoren zu, die in der Regel Immobilienprojekte nur von etablierten Projektentwicklern erwerben,<sup>578</sup> mit denen sie bereits in der Vergangenheit positive Erfahrungen gemacht haben. Demgegenüber ist die Loyalität von Mietern gegenüber Projektentwicklungsunternehmen gemeinhin weniger stark ausgeprägt. Bei einem in bezug auf Kosten, Qualität, Funktionalität und Flexibilität vergleichbaren Angebot sind diese tendenziell eher bereit, Flächen auch von neuen bzw. noch nicht etablierten Projektentwicklern anzumieten.

---

blierter Wettbewerber zu neuen Marktteilnehmern entstehen können. Da diese jedoch in der Projektentwicklerbranche keine Rolle spielen, werden sie nicht weiter untersucht.

<sup>577</sup> Vgl. Matthews, Strategy, S. 38.

<sup>578</sup> Vgl. Westerbeck, Pension, S. 32; Feinberg, Investors, S. 56, 64.

- *Kapitalbedarf*

Die Projektentwicklung ist eine in der Regel sehr kapitalintensive unternehmerische Tätigkeit.<sup>579</sup> Insofern hängt der erfolgreiche Eintritt neuer Marktteilnehmer in die Projektentwicklerbranche in besonderer Weise von deren Ausstattung mit Eigenkapital respektive deren Möglichkeit zur Aufnahme von Fremdkapital ab. Letztere wird aufgrund fehlender Projektentwicklungserfahrung tendenziell begrenzt bzw. nur zu höheren Konditionen gegeben sein, so daß die bestehenden Wettbewerber entsprechend bevorteilt sind.<sup>580</sup> Dieser Sachverhalt muß jedoch nicht notwendigerweise eine wirksame Eintrittsbarriere begründen.<sup>581</sup> So ist der Eintritt in das klassische Bauträgergeschäft aufgrund der in der Regel kleineren Projektvolumina nahezu unproblematisch, wohingegen der Bereich großvolumiger Projektentwicklungen, etwa innerstädtischer Shopping-Center oder vielgeschossiger Bürotürme, aufgrund der wesentlich höheren Anforderungen an die Kapitalausstattung sehr viel stärker geschützt ist.

- *Größenunabhängige Nachteile*

Etablierte Projektentwicklungsunternehmen verfügen zumeist über Vorteile, die Marktneulinge unabhängig von ihrer Größe nicht so schnell aufholen können. Hierzu zählen zunächst die vielfältigen Kontakte zu Investoren und Mietern, Financiers, kommunalen Entscheidungsträgern, Maklern und Immobilienberatern sowie sonstigen an der Projektentwicklung beteiligten Dritten.<sup>582</sup> Solche langjährig gewachsenen Kontakte und das damit oftmals aufgebaute Vertrauen fördern insbesondere den Informationsaustausch, der in

---

<sup>579</sup> Die hohe Kapitalintensität ergibt sich in erster Linie aus den mit der Projektentwicklung direkt im Zusammenhang stehenden Kosten (z.B. Planungs-, Grunderwerbs-, Bau-, Finanzierungs- und Vermarktungskosten). Darüber hinaus werden in jüngster Zeit insofern zusätzliche Anforderungen an die Kapitalausstattung von Projektentwicklungsunternehmen gestellt, als diesen von seiten der Investoren zunehmend Mietgarantien abverlangt werden.

<sup>580</sup> Es sei in diesem Zusammenhang allerdings auch auf die gemeinhin geringe Eigenkapitalausstattung der bestehenden Projektentwicklungsunternehmen hingewiesen und zwar unabhängig von deren Größe. Siehe auch Fußnote 456.

<sup>581</sup> Anders als im Industriesektor, wo mitunter erhebliche Vorlaufinvestitionen in Produktionsanlagen den Eintritt potentieller Marktteilnehmer erschweren, bestimmt sich im Bereich der Projektentwicklung der Kapitalbedarf neuer Aspiranten vornehmlich durch die Volumina der von ihnen initiierten Immobilienprojekte.

der ansonsten höchst intransparenten Immobilienbranche von entscheidender Bedeutung sein kann. Darüber hinaus gelingt es etablierten Wettbewerbern, mit zunehmender Anzahl durchgeführter Projektentwicklungen spezifisches Know-how aufzubauen und von sogenannten Lern- und Erfahrungskurveneffekten<sup>582</sup> zu profitieren, die bei zukünftigen Projektentwicklungen zu einer Kostendegression beitragen können. Wenngleich Kontakte, Know-how und Erfahrung keine nachhaltig verteidigungsfähigen Eintrittsbarrieren begründen, da sie zumindest teilweise durch Abwerbung der entsprechenden Wissensträger übertragbar sind, erschweren sie den Marktzugang für neue Konkurrenten doch erheblich.

- *Zugang zu Vertriebskanälen*

Die Vermarktung von Projektentwicklungen erfolgt entweder durch den Projektentwickler selbst oder im Zuge der Beauftragung von Immobilienmaklern. Da sich weder der Zugang zu den Maklern noch zu potentiellen Miet- und Kaufinteressenten beschränken läßt,<sup>584</sup> kann in der Projektentwicklerbranche eine direkte vertriebsseitige Eintrittsbarriere nicht geschaffen werden.

- *Staatliche Politik*

Wie bereits in Abschnitt 2.2.1 ausgeführt, handelt es sich bei der Projektentwicklung um eine gesetzlich nicht geregelte Tätigkeit. Insofern gibt es auch keine staatlichen Eingriffe, die den Zugang in die Projektentwicklerbranche begrenzen könnten.

- *Erwartete Vergeltung*

Es ist unwahrscheinlich, daß etablierte Projektentwickler wirksame Maßnahmen zur Verhinderung des Eintritts neuer Marktteilnehmer ergreifen können. Dies ist zunächst auf die insgesamt ohnehin polypolistische Struktur der

---

<sup>582</sup> Bhambri et al., *Strategies*, S. 13.

<sup>583</sup> Siehe hierzu ausführlich Henderson, *Erfahrungskurve*; Henfling, *Lernkurventheorie*; Gälweiler, *Unternehmensplanung*, S. 257 ff.; Kreikebaum, *Unternehmensplanung*, S. 75 ff.; Kreilkamp, *Management*, S. 334 ff.

<sup>584</sup> Vgl. Bone-Winkel, *Immobilienfonds*, S. 148.

Projektentwicklerbranche zurückzuführen.<sup>585</sup> Wenngleich einzelne Branchensegmente durchaus oligopolistische Strukturen aufweisen, wie beispielsweise der Bereich Büroturm-Projektentwicklung, wirken sich doch auch hier weniger aktive Abwehrmaßnahmen etablierter Wettbewerber, als vielmehr die oben bereits beschriebenen Faktoren zugangsbeschränkend aus. Dies dürfte nicht zuletzt auch darin begründet sein, daß die Branche über die nötigen Mittel, etwa überschüssige Liquidität oder eine starke Position gegenüber den Nutzern und Investoren, insbesondere in der momentan angespannten Marktsituation, nicht verfügt.

#### **4.2.3.3.4 Bedrohung durch Ersatzprodukte**

Wenn es möglich ist, die Produkte einer Branche durch Substitute zu ersetzen, wirkt sich dies negativ auf das Gewinnpotential der Branche aus, vor allem wenn die Substitute eine günstige Kosten-Nutzen-Relation aufweisen und die Neigung der Abnehmer zum Wechsel hoch ist.<sup>586</sup>

Von einer solchen Bedrohung kann in der Projektentwicklerbranche nur begrenzt ausgegangen werden, da echte Ersatzprodukte, die die gleichen Funktionen wie Immobilien erfüllen, nicht existieren.<sup>587</sup> Es wird daher immer einen Bedarf an Wohn-, Arbeits- und Einkaufsflächen geben. Vor dem Hintergrund der schon erwähnten steigenden Leerstandsdaten in Deutschland stellt sich aus Sicht der Projektentwicklungsunternehmen allerdings die Frage, in welchem Maß zur Deckung dieses Bedarfs neue Projektentwicklungen erforderlich sind. Hier liegt die Vermutung nahe, daß Revitalisierungen bestehender Immobilien neuen Projektentwicklungen gegenüber an Bedeutung gewinnen werden.<sup>588</sup>

---

<sup>585</sup> Siehe hierzu Abschnitt 4.2.3.3.2.

<sup>586</sup> Vgl. Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 49.

<sup>587</sup> Vgl. Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 151.

<sup>588</sup> Es sei in diesem Zusammenhang allerdings auf Probleme der Revitalisierung hingewiesen. So lassen sich beispielsweise im Büroimmobilienbereich leerstehende Immobilien, insbesondere aus den fünfziger und sechziger Jahren, aufgrund eingeschränkter Flexibilität (niedrige Raumhöhen, kleine Raumgrößen etc.) kaum noch in zeitgerechte Büroimmobilien umwandeln. Eine Alternative stellt in solchen Fällen zumeist nur noch die Nutzungsänderung dar,

Unter Zugrundelegung der gewählten Projektentwicklungsdefinition stellen Revitalisierungen jedoch keine Substitute dar, sondern kennzeichnen lediglich eine Verschiebung des Aufgabenschwerpunktes der Unternehmen.

Anders hingegen verhält es sich in bezug auf die rasanten Änderungen der Informations- und Kommunikationstechnologie. Diese verursachen insbesondere im Bereich der Projektentwicklung von Gewerbeimmobilien Substitutionseffekte. So wurde bereits darauf hingewiesen,<sup>589</sup> daß der eigene Büroarbeitsplatz in einigen Branchen (z.B. in der Unternehmensberatung und der Wirtschaftsprüfung) respektive Unternehmensfunktionen (z.B. im Vertrieb) längst keine Selbstverständlichkeit mehr darstellt, sondern zunehmend durch Telearbeit und virtuelle Büros, verbunden mit entsprechenden Sharing-Konzepten in den Unternehmenszentralen, verdrängt wird. Auswirkungen haben die neuen Technologien aber auch für Projektentwickler von Einzelhandelsimmobilien, da den traditionellen Verkaufskonzepten durch Teleshopping, sei es über das Fernsehen oder neuerdings sogar über das Internet,<sup>590</sup> neue Konkurrenz zu erwachsen droht. Werden solche Entwicklungen konsequent vorangetrieben, ist mit einer Substitution bestehender Flächen oder zumindest einer abgeschwächten Nachfrage nach neuen Flächen und den damit verbundenen Konsequenzen für das Projektentwicklungspotential von Büro- und Einzelhandelsimmobilien zu rechnen.

---

indem ehemalige Büroimmobilien beispielsweise in Hotels oder Appartments umgewandelt werden.

<sup>589</sup> Siehe hierzu die Ausführungen in Abschnitt 4.2.3.2.4.

<sup>590</sup> Teleshopping wird in Deutschland bisher vor allem von den 24-Stunden-Einkaufssendern H.O.T. Home Order Television und QVC sowie dem virtuellen Kaufhaus „MyWorld“ der Karstadt AG im Internet angeboten. Vgl. Büchelhofer, Start, S. 30 f.; o.V., QVC, S. 32; o.V., Kaufhaus, S. 24.

#### 4.2.3.3.5 Verhandlungsstärke der Grundstückseigentümer, Immobilienfinanciers und Bauunternehmen

Durch die Androhung von Preiserhöhungen oder Qualitätssenkungen können Lieferanten Druck auf die Branche ausüben.<sup>591</sup> Für die Projektentwicklerbranche sollen hier die Verhandlungsstärke der Grundstückseigentümer, Immobilienfinanciers und Bauunternehmen in ihrer Eigenschaft als Lieferanten der für die Projektentwicklung wesentlichen Inputs Grundstücke, Finanzierungen und Bauleistungen untersucht werden.<sup>592</sup> Dabei ist davon auszugehen, daß die Verhandlungsstärke der Lieferanten dann besonders ausgeprägt ist, wenn die folgenden Faktoren erfüllt sind:<sup>593</sup>

- *Konzentration der Lieferanten*

Ein hoher Konzentrationsgrad respektive eine marktbeherrschende Stellung kann auf seiten der Lieferanten generell nicht festgestellt werden. Insbesondere die erforderlichen Bauleistungen können Projektentwicklungsunternehmen von einer Vielzahl von Bauunternehmen beziehen. Auch in bezug auf die Finanzierung von Projektentwicklungen stehen in der Regel alternative Geschäfts- und Hypothekenbanken sowie zum Teil auch Versicherungsunternehmen zur Verfügung.<sup>594</sup> Lediglich die Grundstückseigentümer verfügen in Einzelfällen über eine ausgeprägte Verhandlungsstärke. Zwar werden Grundstücke von zahllosen Kommunen, Unternehmen und Privaten gehalten, jedoch machen die standortspezifischen Parameter nur bestimmte Grundstücke für Projektentwicklungsunternehmen interessant, so daß um diese ein entsprechender Wettbewerb entbrennen kann.

---

<sup>591</sup> Vgl. Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 54.

<sup>592</sup> Weitere Lieferanten der Projektentwicklerbranche wie beispielsweise Architekten, Ingenieure, Makler und Berater sollen hier keiner näheren Betrachtung unterzogen werden, da mögliche Ansatzpunkte für eine besondere Verhandlungsstärke gegenüber den Projektentwicklern gemeinhin nicht gegeben sind.

<sup>593</sup> Vgl. Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 54 f.

<sup>594</sup> Die momentan insbesondere von kleineren und mittelgroßen Projektentwicklungsunternehmen angeführte Schwierigkeit, ihre Projektentwicklungsvorhaben finanziert zu bekommen, liegt nicht in der Anzahl potentieller Financiers begründet, sondern in deren auf der angespannten Situation der deutschen Immobilienmärkte basierenden Zurückhaltung bei der Vergabe von Immobilienkrediten. Siehe hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 4.1.

- *Drohung mit Vorwärtsintegration*

Vor dem Hintergrund, daß zumindest die großen Bauunternehmen längst eigene Projektentwicklungstöchter<sup>595</sup> gegründet haben und sich auch die Finanzierungsinstitute, zumeist über die ihnen angeschlossenen Fonds, bereits in der Projektentwicklung engagiert haben, ist eine zusätzliche Bedrohung der Branche nur noch von seiten der Grundstückseigentümer zu erwarten. Dies gilt in erster Linie für den Teil der Non-Property-Companies, der über großen Grundbesitz verfügt und aufgrund des Erfordernisses einer stärkeren Berücksichtigung der Immobiliendimension glaubhaft mit einer Vorwärtsintegration<sup>596</sup> drohen kann. Ob hierdurch allerdings in der Praxis tatsächlich eine besondere Verhandlungsstärke verbunden ist, darf bezweifelt werden.

- *Hohe Umstellungskosten*

Grundstückseigentümer, Immobilienfinanciers und Bauunternehmen sind nicht in der Lage, ihr Angebot in einer Weise zu differenzieren, die bei den Projektentwicklungsunternehmen beim Wechsel signifikante Umstellungskosten auslösen würde. Eine erhöhte Verhandlungsmacht kann aus diesem Parameter daher nicht abgeleitet werden.

- *Wichtiger Input für den Abnehmer und keine Ersatzprodukte*

Zweifelsfrei stellen das Grundstück, die Finanzierung und die Bauleistung wesentliche Inputs für den Projektentwicklungsprozeß dar, die sich darüber hinaus nicht durch Ersatzprodukte substituieren lassen, sieht man einmal davon ab, daß die Fremdfinanzierung unter Umständen auch durch die Einbringung zusätzlichen Eigenkapitals kompensiert werden könnte. Insofern

---

<sup>595</sup> Als Beispiele seien in diesem Zusammenhang die Bilfinger + Berger Projektentwicklung GmbH, Mannheim, die HTP Hochtief Projektentwicklung GmbH, Essen, die Opus Gesellschaft für Projektentwicklung mbH, Frankfurt (Wayss & Freitag), die SF-Bau Gesellschaft für schlüsselfertiges Bauen mbH, Köln (Strabag), die Philipp Holzmann BauProjekt AG, Frankfurt, die Optimalgrund Bauträger GmbH, München (Dywidag), WPE Walter Projektentwicklungs-GmbH, Augsburg, und die INPRO Heitkamp Projektentwicklungs-, -management- und -betriebsgesellschaft mbH, Herne genannt.

spricht einiges für eine Verhandlungsstärke von Grundstückseigentümern, Immobilienfinanciers und Bauunternehmen gegenüber den Projektentwicklungsunternehmen. In der Praxis jedoch scheinen die Verhandlungspositionen hingegen in etwa gleichgewichtig zu sein, da die Projektentwicklungsunternehmen gleichzeitig wichtige Kunden der Grundstückseigentümer, Immobilienfinanciers und Bauunternehmen sind.

#### **4.2.3.3.6 Verhandlungsstärke der Immobiliennutzer und -investoren**

Die Attraktivität der Projektentwicklerbranche hängt auch von der Verhandlungsstärke der als Abnehmer auftretenden Immobiliennutzer und -investoren ab, da diese über die Aushandlung der Vertragsmodalitäten Einfluß auf die Rentabilität einzelner Projektentwicklungsunternehmen und letztlich auch der Branche insgesamt nehmen. Dabei ist von einer hohen Verhandlungsstärke auszugehen, wenn die folgenden Faktoren erfüllt sind:<sup>597</sup>

- *Konzentration der Abnehmer*

Die Frage, ob von einer Konzentration der Abnehmer gesprochen werden kann, ist abhängig vom betrachteten Marktsegment. Bei der Projektentwicklung von Wohnimmobilien kann von einer solchen Konzentration nicht ausgegangen werden, da die Anzahl potentieller Eigennutzer - unter Voraussetzung entsprechender Mobilität - und Kapitalanleger nahezu unbegrenzt ist.<sup>598</sup>

Ähnliches gilt für das Vermietungsgeschäft im Bereich der Projektentwicklung von Gewerbeimmobilien, wo eine Vielzahl von Unternehmen aus dem Industrie-, Handels- und Dienstleistungssektor als Mieter potentiell in Frage kommt. Insofern ist von einer besonderen Verhandlungsstärke der Abnehmer

I

---

<sup>596</sup> Der Begriff der Vorwärts- bzw. Rückwärtsintegration beschreibt die Eingliederung von Aktivitäten, die der eigenen Wertschöpfungskette (vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt 4.2.4.2) vor- bzw. nachgelagert sind.

<sup>597</sup> Vgl. Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 51 ff.

<sup>598</sup> In bezug auf die Vermarktbarkeit weisen Wohnimmobilien gegenüber Büro- und Handelsimmobilien den wesentlichen Vorteil der Teilbarkeit auf, die überschaubare Investitionen in weitestgehend unabhängige Wohnungseinheiten ermöglicht.



mer nicht auszugehen, wenngleich auch hier einige Ausnahmen zu beobachten sind. So besitzen etwa im Einzelhandelsbereich die großen Filialisten durchaus Verhandlungsmacht, da sie ihre Standorte über ganz Deutschland verteilt haben und somit einen beträchtlichen Teil der insgesamt angebotenen Flächen absorbieren. Genauso sind die umworbenen Anchor-tenants<sup>599</sup> von Shopping-Centern in der Lage, besonders günstige Vertragskonditionen auszuhandeln, die dann über die restlichen Mieter quersubventioniert werden müssen. Schließlich sehen sich auch Projektentwickler von Hotelimmobilien einer Verhandlungsstärke auf Abnehmerseite gegenüber, da als Pächter oftmals nur große, international operierende Hotelketten in Frage kommen.

Anders stellt sich die Situation dar, wenn die Immobilien nicht vermietet, sondern verkauft werden sollen. Vor dem Hintergrund, daß eine Teilbarkeit von Gewerbeimmobilien in den meisten Fällen nicht gegeben ist, kann der Kreis potentieller Investoren durchaus begrenzt sein. So lassen sich insbesondere großvolumige Projektentwicklungen häufig nur noch an eine kleine Zahl institutioneller Investoren veräußern, so daß in solchen Fällen von einer Verhandlungsmacht der Abnehmer ausgegangen werden kann.<sup>600</sup> Einschränkung sei in diesem Zusammenhang jedoch angemerkt, daß sich die wenigen Investoren bei besonders guten Immobilienprojekten mitunter einen erheblichen Wettbewerb liefern, der ihre Verhandlungsposition entsprechend aufweicht.

---

<sup>599</sup> Als Anchor-tenants werden diejenigen Mieter bezeichnet, die aufgrund ihres allgemeinen Bekanntheitsgrades oder ihres Leistungsangebotes von besonderer Anziehungskraft für die potentiellen Konsumenten der Shopping-Center sind. Hierzu zählen in erster Linie Kaufhäuser und Supermärkte, darüber hinaus möglicherweise aber auch Restaurantketten oder Kinokomplexe etc. Vgl. Peiser/Schwanke, Development, S. 335 f.; Guy, Retail, S. 43; Zucker-man/Blevins, Development, S. 28.

<sup>600</sup> So geht eine Studie von Seebauer & Partner (vgl. Weichs, Projektentwicklung) davon aus, daß für Projektentwicklungen mit einem Volumen zwischen 100 und 500 Millionen DM insgesamt weniger als 100 potentielle Investoren in Frage kommen. Zieht man hiervon die ausländischen Investoren ab, die wie bereits erwähnt auf dem deutschen Markt immer weniger in Erscheinung treten, verbleiben im wesentlichen die 15 offenen Immobilienfonds, die großen Versicherungsunternehmen und einige bedeutende Pensionskassen.

- *Drohung mit Rückwärtsintegration*

Es ist davon auszugehen, daß Abnehmer, die ernsthaft mit einer Integration der Projektentwicklungstätigkeit in ihr eigenes Unternehmen drohen können oder diese sogar schon partiell integriert haben,<sup>601</sup> den etablierten Projektentwicklungsunternehmen gegenüber besonders verhandlungsstark auftreten können.<sup>602</sup> Jedoch erscheint nicht zuletzt vor dem Hintergrund des in der Wirtschaft generell zu verzeichnenden Trends, sich wieder verstärkt auf das Kerngeschäft zu konzentrieren, die Gefahr einer solchen Rückwärtsintegration als wenig stichhaltig. Sofern sich Abnehmer tatsächlich in der Projektentwicklung engagieren wollen, geschieht dies in erster Linie aus strategischen Überlegungen und weniger mit dem Ziel, eine vorteilhafte Verhandlungsposition zu erwirken.

- *Niedrige Umstellungskosten*

Aus Sicht der Investoren ist es in bezug auf mögliche Umstellungskosten weitgehend unerheblich, von welchem Projektentwickler sie ihre Immobilienobjekte beziehen, so daß ihre Verhandlungsposition hierdurch tendenziell gestärkt wird. Für Mieter als Abnehmer von Projektentwicklungen trifft diese Aussage hingegen nicht zu, da diesen beim Wechsel in eine neue Immobilie in der Regel erhebliche Umstellungs- und Anpassungskosten entstehen.<sup>603</sup>

- *Signifikanter Anteil an den Gesamtkosten*

Stellen die Kosten des Erwerbs respektive der Nutzung von Immobilien einen signifikanten Anteil an den Gesamtkosten der Abnehmer dar, so ist damit zu rechnen, daß sich diese besonders preissensitiv verhalten und verschiedene Angebote gründlich gegeneinander abwägen.

---

<sup>601</sup> Wie bereits erwähnt (siehe Abschnitt 4.2.3.3.3) haben auf Abnehmerseite vor allem die offenen Immobilienfonds längst eigene Projektentwicklungsabteilungen gegründet.

<sup>602</sup> Vgl. Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 51.

<sup>603</sup> Die Tatsache, daß Projektentwickler heutzutage vielfach dazu bereit sind, die Umzugskosten potentieller Mieter zu übernehmen (siehe hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 3.4.3), liegt nicht in der Struktur der Branche begründet, sondern in der aktuell schwachen konjunkturellen Situation.

Tatsächlich läßt die verstärkte Auseinandersetzung von Unternehmen der Industrie-, Handels- und Dienstleistungsbranche mit der Immobiliendimension im Rahmen des Corporate Real Estate Management darauf schließen, daß die Immobilienkosten einen nicht unwesentlichen Anteil an den Gesamtkosten eines Unternehmens ausmachen. So kommen empirische Untersuchungen zu dem Ergebnis, daß die Immobilien-Nutzungskosten einen Anteil von etwa 5-15% an den jährlichen Unternehmensgesamtkosten aufweisen. Bei Dienstleistungsunternehmen repräsentieren die Immobilienkosten sogar den zweithöchsten Kostenblock nach den Personalkosten.<sup>604</sup>

Hieraus allerdings auf eine besondere Verhandlungsmacht der Abnehmer gegenüber Projektentwicklern zu schließen, erscheint aus mehreren Gründen zweifelhaft. So werden Entscheidungen, zusätzliche Flächen anzumieten respektive zu kaufen nicht so sehr von den Kosten der Immobiliennutzung respektive des Immobilienerwerbs abhängig gemacht, als vielmehr von den betrieblichen Erfordernissen. Demzufolge wird beispielsweise eine Anwaltskanzlei nur dann zusätzlichen Büroraum anmieten, wenn dieser infolge der Einstellung eines neuen Anwalts erforderlich ist, nicht jedoch aufgrund der Tatsache, daß Büroraum möglicherweise besonders günstig ist. Denn trotz des zweifellos hohen Anteils der Immobilienkosten an den Gesamtkosten spielen diese im Vergleich zu den dominierenden Personalkosten eine nur untergeordnete Rolle.<sup>605</sup>

Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, daß Immobilienentscheidungen häufig wesentlich stärker durch lage-, gebäude- und nutzungsspezifische Aspekte als durch die Kosten beeinflusst werden. So spielt etwa bei Immobiliennutzern aus dem Einzelhandelsbereich insbesondere die Lage und bei solchen aus dem Dienstleistungsbereich vor allem die Nutzungsflexibilität der Immobilie eine entscheidende Rolle. Bei institutionellen Investoren ist wiederum speziell die Frage, inwieweit die Immobilie zum bestehenden Gesamtportfolio

---

<sup>604</sup> Vgl. Schäfers, Unternehmensimmobilien, S. 66 und die dort angegebene Literatur.

paßt,<sup>606</sup> von zentraler Bedeutung. Im Ergebnis ist somit von einer Erhöhung der Verhandlungsmacht der Abnehmer gegenüber Projektentwicklungsunternehmen aufgrund des Kostenaspektes nur bedingt auszugehen.

- *Standardisierte Produkte*

Wenig differenzierte Produkte erhöhen nicht nur die Wettbewerbsintensität innerhalb einer Branche,<sup>607</sup> sondern tragen auch zu einer starken Verhandlungsposition der Abnehmer bei, da diese in die Lage versetzt werden, die alternativen Anbieter gegeneinander auszuspielen.<sup>608</sup> Vor dem Hintergrund, daß Projektentwicklungen einzigartige Kombinationen aus lage- und gebäudespezifischen Faktoren darstellen, kann von einer so begründeten Verhandlungsstärke der Abnehmer hingegen nicht ausgegangen werden.

- *Vollständige Information*

Eine hohe Verhandlungsstärke der Abnehmer liegt schließlich auch bei vollständiger Information vor. Davon ist auf den Immobilienmärkten infolge der starken Segmentierung in sachliche, räumliche und rechtliche Teilmärkte allerdings nicht auszugehen.<sup>609</sup> Ganz im Gegenteil sind insbesondere die deutschen Immobilienmärkte im Vergleich zu ausländischen Märkten durch große Intransparenz gekennzeichnet, was u.a. auf die fehlende Veröffentlichung objektbezogener Transaktionsdaten hinsichtlich ihrer Miet- bzw. Kaufpreise zurückzuführen ist. Für die Akteure am Immobilienmarkt gestaltet sich die entscheidungsvorbereitende Informationsbeschaffung und -aufbereitung insofern äußerst schwierig, so daß eine besondere Verhandlungsstärke von Immobiliennutzern und -investoren gegenüber Projektentwicklern nicht abgeleitet werden kann.

---

<sup>606</sup> Vgl. Bone-Winkel/Sotelo, Büroflächen, S. 202. Siehe in diesem Zusammenhang auch die Ausführungen zur Preiselastizität der Nachfrage in Abschnitt 3.4.3.

<sup>607</sup> Vgl. Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 232.

<sup>608</sup> Siehe hierzu die Ausführungen in Abschnitt 4.2.3.3.2.

<sup>609</sup> Vgl. Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 51.

<sup>609</sup> Vgl. Schäfers, Unternehmensimmobilien, S. 76; Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 146.

Über die hier erörterten strukturellen Aspekte der Projektentwicklerbranche hinaus, die eine besondere Verhandlungsstärke von Immobiliennutzern und -investoren nur bedingt begründen, sei auf die besondere Bedeutung der Zyklichkeit der Nachfrage hingewiesen, die hier wesentlich stärker ausgeprägt ist, als in anderen Wirtschaftszweigen. Insofern läßt sich zumindest in schwachen Marktphasen tatsächlich eine überlegene Verhandlungsposition der Nachfrager von Projektentwicklungen ausmachen.<sup>610</sup>

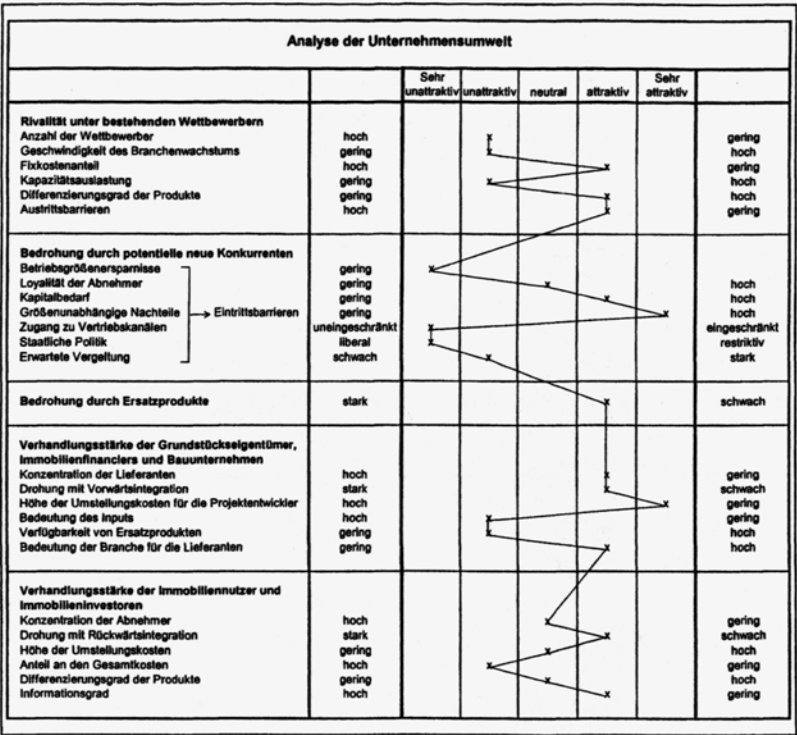


Tabelle 28: Attraktivität der Projektentwicklerbranche für ein auf Gewerbeimmobilien spezialisiertes Projektentwicklungsunternehmen

<sup>610</sup> Hierbei handelt es sich jedoch um kein dauerhaftes Phänomen, da im Zuge einer Erholung des Marktes auch die Verhandlungsstärke der Projektentwickler wieder steigen wird.

Tabelle 28 faßt die Ergebnisse der Branchenstrukturanalyse aus der Sicht eines auf die Projektentwicklung von Gewerbeimmobilien spezialisierten Unternehmens zusammen.

Im Ergebnis scheint die Projektentwicklerbranche trotz der momentan schwierigen Situation nach wie vor ein attraktives Betätigungsfeld darzustellen. Dies gilt ungeachtet der Tatsache, daß Tabelle 28 eine latente Bedrohung durch den Eintritt neuer Konkurrenten nahelegt, dem die Branche keine dauerhaften und unüberwindbaren Eintrittsbarrieren entgegenzusetzen hat.

Insofern ist es auch nicht verwunderlich, daß den etablierten Projektentwicklern seit einigen Jahren verstärkt Konkurrenz durch Unternehmen erwächst, deren Kerngeschäft nicht die Projektentwicklung, oft sogar nicht einmal das Immobiliengeschäft, ist. Hierbei handelt es sich zunächst um Baukonzerne, die im Zuge der Vorwärtsintegration sämtlich eigene Tochterunternehmen für die Projektentwicklung gegründet haben, um auf diese Weise nicht zuletzt die vorhandenen Baukapazitäten besser auslasten zu können.<sup>611</sup> Darüber hinaus haben auch institutionelle Immobilieninvestoren, in erster Linie die offenen Immobilienfonds, im Zuge der Rückwärtsintegration eigene Projektentwicklungsabteilungen aufgebaut, um insbesondere dem Mangel an fondsgeeigneten Immobilien zu begegnen.<sup>612</sup> Auch Banken betätigen sich zunehmend in der Projektentwicklung, wobei sich deren Engagement in erster Linie auf die Abwicklung notleidender Immobilienkredite beschränkt,<sup>613</sup> wenn man einmal von der direkten Beteiligung an etablierten Projektentwicklungsunternehmen absieht,<sup>614</sup> die ja im eigentlichen Sinne keine neue Konkurrenzsituation in der Branche schafft.

---

<sup>611</sup> Vgl. Gop, Bauriesen, S. 7 ff.

<sup>612</sup> Vgl. Holzner, Immobilienfonds, S. 7; BVI, Investment, S. 75. Mit den Chancen und Risiken eines Engagements offener Immobilienfonds in der Projektentwicklung setzt sich Bone-Winkel (Immobilienfonds, S. 229 ff.) ausführlich auseinander.

<sup>613</sup> So befaßte sich beispielsweise die Bana, ein Tochterunternehmen der Deutschen Bank AG, mit der Revitalisierung der aus dem Schneider-Konkurs übernommenen Zeil-Galerie in Frankfurt.

<sup>614</sup> Siehe hierzu die Beispiele in Fußnote 859.

Zusätzlicher Wettbewerb scheint den etablierten Projektentwicklern in Zukunft, wie bereits erwähnt, jedoch von seiten der Non-Property-Companies zu drohen. Bedeutend sind in diesem Zusammenhang vor allem solche Unternehmen, die über großen Grundstücks- und Immobilienbesitz verfügen und die zur Verwertung von nicht mehr betriebsnotwendigen Flächen eigenständige Tochterunternehmen gegründet haben, die sich zumindest teilweise auch in der Projektentwicklung engagieren. Hierzu zählen beispielsweise die DeTeImmobiliengmbH (Deutsche Telekom AG), die ISP-ImmobilienService GmbH (Deutsche Post AG), die BME Bahnhof-Management und Entwicklungsgesellschaft mbH (Deutsche Bahn AG zusammen mit der ECE), sowie Tochterunternehmen großer Industrieunternehmen, etwa die Veba Immobilien AG oder die Thyssen Immobilien GmbH.<sup>615</sup> Diese Unternehmen sind klassischen Projektentwicklern insofern bevorteilt, als sie häufig Zugang zum Kapital der Mutterkonzerne haben respektive mit den zu entwickelnden Grundstücken einen ansonsten sehr kapitalintensiven Baustein der Projektentwicklung schon besitzen.

Der zunehmende Stellenwert, den der Immobiliensektor durch die verstärkte Diskussion des Corporate Real Estate Managements mittlerweile auch bei Non-Property-Companies einnimmt, kann gleichwohl auch eine große Chance für die etablierten Projektentwicklungsunternehmen bieten.<sup>616</sup>

#### 4.2.4 Kernkompetenzbasierte Unternehmensanalyse

Während die Umweltanalyse den möglichen Spielraum unternehmerischen Handelns nur grob abgesteckt hat, kann erst mittels einer systematischen Unternehmensanalyse festgestellt werden, was das Unternehmen vor dem Hinter-

---

<sup>615</sup> Vgl. o.V., Immobilien-Geschäft, S. 13; Friedemann, Bahnhöfe, S. 47; Friedemann, Grundstein, S. 47; o.V., Immobilien, S. 21.

<sup>616</sup> Siehe hierzu die Ausführungen in Abschnitt 4.3.2.3.4.

grund seiner gegenwärtigen und potentiellen Ressourcensituation in seinen strategischen Geschäftseinheiten tatsächlich realisieren kann.<sup>617</sup>

#### **4.2.4.1 Stärken-/Schwächenanalyse der Ressourcensituation**

Die erste Aufgabe im Rahmen einer Unternehmensanalyse besteht demzufolge in der Erfassung seiner Ressourcensituation. In Anlehnung an Hofer/Schendel empfiehlt sich hierzu die folgende, dreistufige Vorgehensweise:<sup>618</sup>

1. Erstellung eines Ressourcenprofils,
2. Ermittlung der Stärken und Schwächen,
3. Identifikation spezifischer Kompetenzen.

Die Erstellung des Ressourcenprofils für ein Projektentwicklungsunternehmen soll sich hier an der bereits in Abschnitt 2.1.3.2 vollzogenen Unterscheidung in tangible und intangible Ressourcen orientieren. Dies ist insofern von Vorteil, als sich tangible und intangible Ressourcen unterschiedlich gut zum Aufbau dauerhafter Wettbewerbsvorteile eignen, so daß deren separater Ausweis es der Unternehmensführung erleichtert, Ansatzpunkte für wettbewerbsstrategische Maßnahmen zu identifizieren.

Bei den tangiblen Ressourcen, die den Aufbau dauerhafter Wettbewerbsvorteile aufgrund ihrer mangelnden Schützbarkeit nur bedingt ermöglichen, handelt es sich in erster Linie um die finanziellen und die physischen Ressourcen.<sup>619</sup> Vor dem Hintergrund, daß eine vollständige Erfassung sämtlicher Daten stets nur unternehmensindividuell erfolgen kann, beschränkt sich die vorliegende Arbeit auf die exemplarische Behandlung einzelner, für die Projektentwicklungsunternehmen besonders wichtiger Ressourcen. Im Bereich der finanziellen Ressourcen gehört hierzu unzweifelhaft die Ausstattung des Projekt-

---

<sup>617</sup> Vgl. Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 111; Kreilkamp, Management, S. 232 f.; Hinterhuber, Denken, S. 121 f.

<sup>618</sup> Vgl. Hofer/Schendel, Strategy, S. 144 f.

<sup>619</sup> Vgl. Abell, Strategies, S. 117.



entwicklungsunternehmens mit Eigenkapital. Sie spielt vor dem Hintergrund der durch die spektakulären Baupleiten bedingten Zurückhaltung vieler Banken bei der Immobilienfinanzierung eine zunehmend größere Rolle,<sup>620</sup> da heute, anders als noch vor einigen Jahren, eine 100%-ige Fremdfinanzierung für Immobilienprojekte nicht mehr erhältlich ist.<sup>621</sup> Auf die Problematik der generell zu niedrigen Eigenkapitalausstattung in der Projektentwicklerbranche wurde bereits hingewiesen.<sup>622</sup>

Bei der Analyse der physischen Ressourcen von Projektentwicklungsunternehmen sind insbesondere die möglicherweise vorhandenen Grundstücke sowie Bestandsimmobilien in Betracht zu ziehen. In diesem Zusammenhang ist beispielsweise der Frage nachzugehen, ob eine Bevorratung entwicklungsfähiger Grundstücke sinnvoll ist. Zwar kann das Vorhandensein solcher Grundstücke für Projektentwicklungsunternehmen durchaus von Vorteil sein, insbesondere wenn diese günstig eingekauft wurden und zu einem Zeitpunkt entwickelt werden, in dem der Wettbewerb um gute Grundstücke hoch ist; doch lehrt die Erfahrung aus den vergangenen Jahren, daß der zu Zeiten des Wiedervereinigungsbooms häufig zu überhöhten Preisen erfolgte Ankauf von Grundstücken aus heutiger Sicht für viele Projektentwicklungsunternehmen eine finanzielle Belastung darstellt, die eine wirtschaftlich tragfähige Projektentwicklung nicht mehr in Aussicht stellt.<sup>623</sup>

In bezug auf gegebenenfalls vorhandene Bestandsimmobilien interessiert vor allem, ob diese dem Projektentwicklungsunternehmen stabile jährliche Cash-

---

<sup>620</sup> Vgl. Burgstahler, Immobilienbrief, S. 33; o.V., Erfolgsbeteiligung, S. 14.

<sup>621</sup> Die derzeitige Situation auf dem deutschen Immobilienmarkt ähnelt insofern der Situation in den USA gegen Ende der 80er, Anfang der 90er Jahre, als auch dort Immobilienfinanzierungen aufgrund der durch schlechte Kredite hervorgerufenen Pleiten einiger S&L(savings and loan)-Institutions für Projektentwicklungsunternehmen kaum noch verfügbar waren. Vgl. u.a. Parham, Banks, S. 22. Zu möglichen Lösungsvorschlägen für die derzeitige Finanzierungsproblematik siehe Abschnitt 4.3.2.3.

<sup>622</sup> Siehe hierzu Fußnote 456.

<sup>623</sup> Um die mit einem frühzeitigen Grundstückskauf verbundenen finanziellen Risiken auszuschließen, beschränkt sich beispielsweise die ECE Projektmanagement GmbH bewußt darauf, Grundstücke über entsprechende Optionsverträge lediglich zu sichern, bis eine endgültige Entscheidung über die Realisierungsfähigkeit des vorgesehenen Immobilienprojektes gefallen ist.

flows liefern. Insbesondere in Zeiten, in denen die Situation auf den Immobilienmärkten es den Projektentwicklungsunternehmen nicht erlaubt, entsprechende Profite durch die Entwicklung neuer Immobilien zu generieren, ermöglichen die aus den Bestandsimmobilien erzielten Cash-flows, den Geschäftsbetrieb dennoch aufrecht zu erhalten. Dabei hängt die Möglichkeit, angemessene Cash-flows zu erwirtschaften, von den lage-, gebäude- und mieterspezifischen Faktoren der Bestandsimmobilien ab.

Es wurde bereits darauf hingewiesen, daß sich dauerhafte Wettbewerbsvorteile am ehesten über die intangiblen Unternehmensressourcen aufbauen lassen, da diese aufgrund ihres unternehmensspezifischen Charakters von der Konkurrenz nur schwer imitiert werden können.<sup>624</sup> Hervorzuheben sind in diesem Zusammenhang die personellen Ressourcen, deren zentrale Bedeutung für den Unternehmenserfolg von seiten des Managements zunehmend erkannt wird, weshalb dem gezielten Aufbau, Erhalt und der anforderungsgerechten Weiterbildung der Mitarbeiter ein zunehmend höherer Stellenwert eingeräumt wird.<sup>625</sup> Die Analyse der personellen Ressourcen konzentriert sich insbesondere auf die Fähigkeiten der Mitarbeiter, die sich zunächst in deren Know-how widerspiegeln. Zur erfolgreichen Entwicklung von Immobilienprojekten werden diesbezüglich neben den obligatorischen immobilienbezogenen Markt- und Lagekenntnissen auch betriebswirtschaftliche, technische und juristische Kenntnisse vorausgesetzt. In einer weiten Begriffsauslegung sollen hier unter Fähigkeiten auch das Qualitäts- und Kostenbewußtsein, die Kundenorientierung, Motivation, Erfahrung sowie Lernbereitschaft und -fähigkeit der Mitarbeiter verstanden werden. Dabei wird gleichzeitig klar, daß die Erfassung solcher Ressourcenpotentiale in der Praxis regelmäßig zu großen Schwierigkeiten führt, da sich diese, anders als die tangiblen Ressourcen, nicht quantifizieren lassen.<sup>626</sup>

---

<sup>624</sup> Vgl. Stanke, Konzentration, S. 98; siehe auch die Ausführungen in Abschnitt 2.1.3.2.

<sup>625</sup> Vgl. Staehle, Management, S. 639 f. Zum Personalmanagement siehe u.a. Bühner, Personalmanagement; Berthel, Personal-Management, S. 47 ff.

<sup>626</sup> Vgl. Grant, Theory, S. 119; Hall, Resources, S. 135.

Neben den personellen Ressourcen spielen bei der Analyse der intangiblen Unternehmensressourcen auch die immateriellen Vermögenswerte eine große Rolle. Hierzu zählt beispielsweise die Reputation, die ein Projektentwicklungsunternehmen insbesondere in den Augen von Investoren und Nutzern genießt. Die Reputation eignet sich in besonderer Weise zum Aufbau dauerhafter Wettbewerbsvorteile, weil sie einen langwierigen Entstehungsprozeß voraussetzt, der von der Konkurrenz kurzfristig nicht kopierbar ist.<sup>627</sup> Ähnliches gilt auch für die sozialen und informellen Netzwerke des Projektentwicklungsunternehmens, die angesichts der vergleichsweise geringen Transparenz der Immobilienmärkte nach wie vor von Bedeutung sind.<sup>628</sup> Dabei erweist sich der intensive Kontakt vor allem zu Behörden, Financiers, Nutzern und Investoren als sehr nützlich. Solche Kontakte zu Marktteilnehmern auf vor- oder nachgelagerten Wertschöpfungsstufen stellen mitunter den Ursprung konkreter Kooperationen auf Projektebene dar, die dann ebenfalls in die Analyse der immateriellen Vermögenswerte einzubeziehen sind.

Zu den intangiblen Ressourcen zählen darüber hinaus die Infrastruktur des Projektentwicklungsunternehmens, die sich zum Beispiel in seinem Führungs-, Informations-, Planungs- und Kontrollsystem dokumentiert, sowie schließlich einige finanzielle Ressourcen. Letztere umfassen etwa die Kosten- und Erlössituation des Unternehmens sowie seine Finanzierungsmöglichkeiten.

Im Anschluß an die Aufstellung eines Profils der im Projektentwicklungsunternehmen vorhandenen tangiblen und intangiblen Ressourcen folgt im zweiten Schritt der Unternehmensanalyse eine Identifikation der sich hieraus ergebenden Stärken und Schwächen. Dabei bereitet die für eine ausreichende Objektivität notwendige Distanz der mit der Analyse betrauten Mitarbeiter regelmäßig Schwierigkeiten.<sup>629</sup> Um die Aussagekraft einer solchen Stärken-/Schwächen-

---

<sup>627</sup> Vgl. Hall, Resources, S. 141.

<sup>628</sup> Gleichwohl sei in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen, daß die Transparenz der deutschen Immobilienmärkte in den vergangenen Jahren merklich zugenommen hat, was nicht zuletzt in den verschiedenen Aktivitäten der Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. (gif) begründet liegt.

<sup>629</sup> Vgl. Gälweiler, Unternehmensplanung, S. 202.

analyse zu erhöhen, empfiehlt sich aus diesem Grund eine Relativierung der Einschätzungen durch den Vergleich mit der Konkurrenz.<sup>630</sup> Insofern ist mit der Stärken-/Schwächenanalyse untrennbar auch eine Konkurrenzanalyse<sup>631</sup> verbunden, wenngleich die Konkurrenten zur Unternehmensumwelt zählen und ihre Untersuchung demzufolge auch im Rahmen der Umweltanalyse erfolgen könnte.<sup>632</sup>

Die aus dem Vergleich mit der Konkurrenz resultierenden Stärken und Schwächen der dem Projektentwicklungsunternehmen zugrundeliegenden tangiblen und intangiblen Ressourcen lassen sich durch eine Profildarstellung, die in Abbildung 29 exemplarisch dargestellt ist, visualisieren.<sup>633</sup>

Auf der Grundlage der auf diese Weise gewonnenen Erkenntnisse über das Ressourcenpotential des Unternehmens, beschäftigt sich der dritte Schritt der Unternehmensanalyse mit der Identifikation der Kernkompetenzen des Projektentwicklungsunternehmens, die - wie bereits erwähnt -<sup>634</sup> als besondere Kombination verschiedener tangibler und intangibler Ressourcen verstanden werden sollen.

---

<sup>630</sup> Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 243 ff.; Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 45; Steinmann/Schreyögg, Management, S. 172.

<sup>631</sup> Siehe hierzu Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 61 ff.; Aaker, Management, S. 69 ff.; Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 78 ff.; Gälweiler, Unternehmensplanung, S. 370 ff.

<sup>632</sup> Vgl. Bea, Management, S. 102; Steinmann/Schreyögg, Management, S. 182 f.; Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 61.

<sup>633</sup> Vgl. Kreilkamp, Management, S. 237; Steinmann/Schreyögg, Management, S. 185.

<sup>634</sup> Siehe hierzu die Ausführungen in Abschnitt 2.1.3.2.

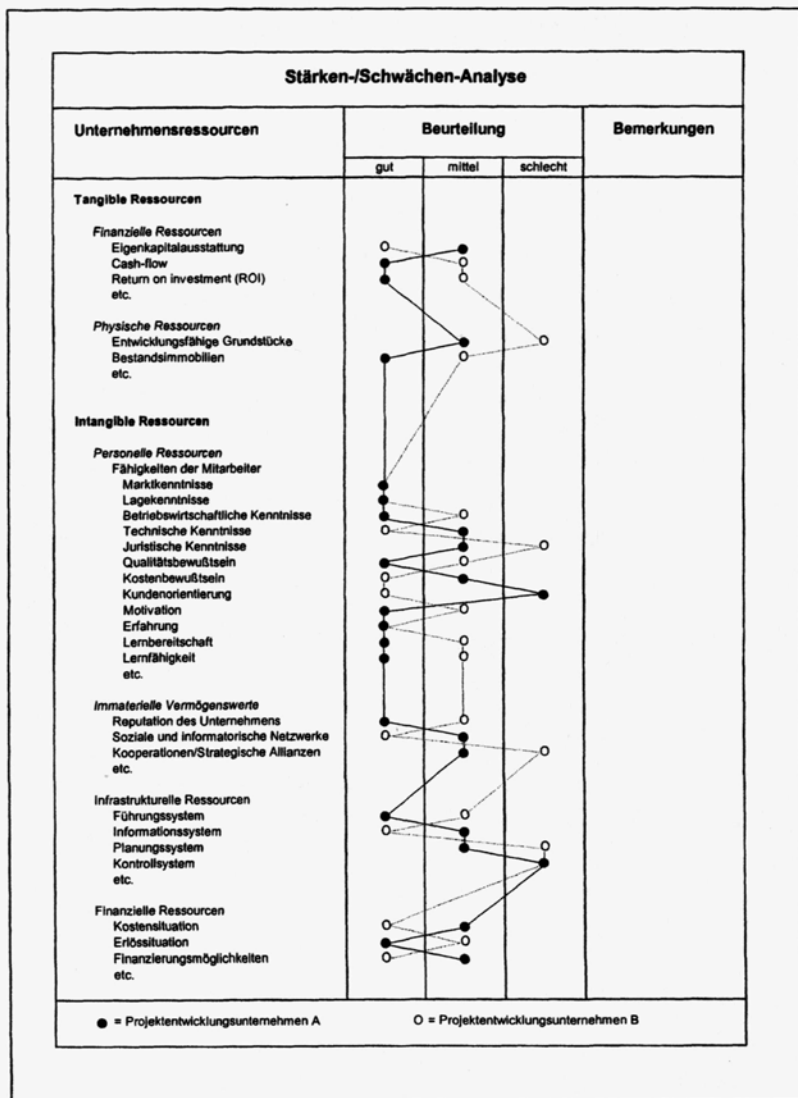


Abbildung 29: Exemplarisches Stärken-/Schwächen-Profil eines Projektentwicklungsunternehmens

#### 4.2.4.2 Wertkette als Instrument zur Ermittlung der Kernkompetenzen

Zur Bestimmung der im Projektentwicklungsunternehmen vorhandenen Kernkompetenzen bietet sich die auf Porter<sup>635</sup> zurückgehende Wertkette an,<sup>636</sup> deren Prinzip im folgenden kurz erläutert werden soll.

Porter argumentiert, daß sich die Ursachen von Wettbewerbsvorteilen nicht verstehen lassen, solange Unternehmen als Ganzes betrachtet werden. Aus diesem Grund gliedert er ein Unternehmen mit Hilfe der in Abbildung 30 dargestellten Wertkette in einzelne, strategisch relevante Tätigkeiten, die sogenannten Wertaktivitäten.<sup>637</sup> Diese können in primäre Aktivitäten, die unmittelbar mit der Herstellung und dem Vertrieb eines Produktes respektive einer Dienstleistung verbunden sind, und unterstützende Aktivitäten, die eine reibungslose Abwicklung der primären Aktivitäten durch die Bereitstellung der erforderlichen Inputfaktoren und einer entsprechenden Infrastruktur gewährleisten, unterteilt werden.<sup>638</sup> Zu den primären Aktivitäten werden dabei

- Eingangslogistik,
- Operationen,
- Marketing & Vertrieb,
- Ausgangslogistik,
- Kundendienst

gezählt; zu den unterstützenden Aktivitäten

- Unternehmensinfrastruktur,
- Personalwirtschaft,
- Technologieentwicklung,
- Beschaffung.

---

<sup>635</sup> Vgl. Porter, Wettbewerbsvorteile, S. 59 ff.

<sup>636</sup> Vgl. Abell, Strategies, S. 120; Hinterhuber, Denken, S. 183.

<sup>637</sup> Vgl. Porter, Wettbewerbsvorteile, S. 59.

<sup>638</sup> Vgl. Porter, Wettbewerbsvorteile, S. 65.

Zur Erzielung eines Wettbewerbsvorteils muß ein Unternehmen diese Wertaktivitäten nun entweder kostengünstiger ausführen als die Konkurrenz (Kosten-vorteil) oder ihnen ein unverwechselbares Profil verleihen, für das die Kunden bereit sind, einen höheren Preis zu bezahlen (Differenzierungsvorteil).<sup>639</sup> Auf beide Weisen kann das Unternehmen seine Gewinnspanne, verstanden als die Differenz zwischen dem geschaffenen Wert - derjenige Betrag, den die Abnehmer für das Produkt respektive die Leistung zu zahlen bereit sind - und den hierzu erforderlichen Kosten, erhöhen.<sup>640</sup>

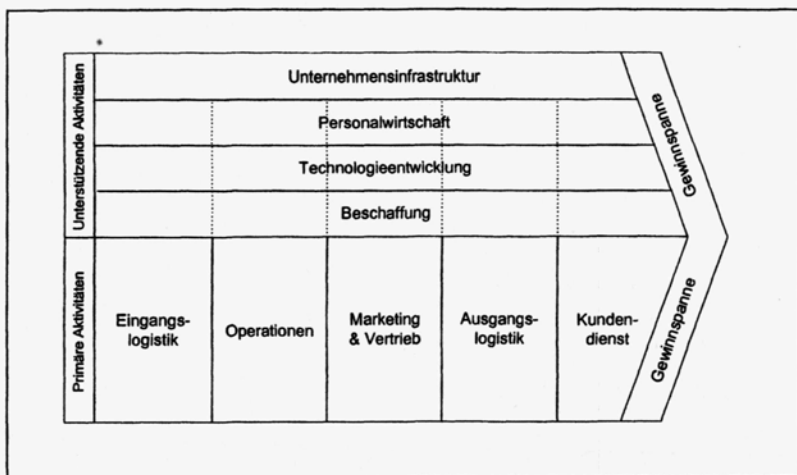


Abbildung 30: Grundmodell der Wertkette eines Unternehmens<sup>641</sup>

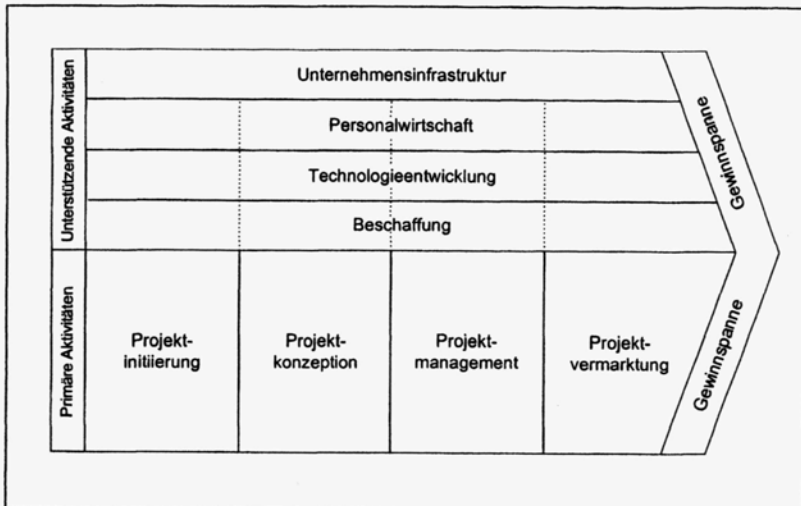
Das Grundmodell der Wertkette läßt sich prinzipiell auf sämtliche Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen übertragen. Es erscheint allerdings sinnvoll, die Bezeichnung der primären Wertaktivitäten an den jeweiligen Arbeitsabläufen zu orientieren, um auf diese Weise den besten Einblick in die Geschäftstätigkeit zu erzielen.<sup>642</sup> Diesbezüglich empfiehlt Porter, die Einordnung so vorzunehmen, „daß Aktivitäten (1) mit unterschiedlichen wirtschaftlichen Zu-

<sup>639</sup> Vgl. Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 91; Bea, Management, S. 95. Siehe hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 4.3.2.2.

<sup>640</sup> Vgl. Porter, Wettbewerbsvorteile, S. 64.

<sup>641</sup> In Anlehnung an Porter, Wettbewerbsvorteile, S. 246.

sammenhängen, (2) mit einem hohen Differenzierungspotential oder (3) mit einem erheblichen oder steigenden Kostenanteil voneinander abgegrenzt und getrennt behandelt werden sollten.“<sup>643</sup> Im Falle eines Projektentwicklungsunternehmens bietet sich demzufolge eine Ausrichtung an den vier Phasen des Projektentwicklungsprozesses an. Die Wertkette eines nicht diversifizierten Projektentwicklungsunternehmens bildet Abbildung 31 exemplarisch ab.



**Abbildung 31: Wertkette eines Projektentwicklungsunternehmens**

Da auf die Aufgabeninhalte der primären Aktivitäten eines Projektentwicklungsunternehmens in Kapitel 3 bereits ausführlich eingegangen worden ist, sollen an dieser Stelle lediglich die unterstützenden Aktivitäten kurz beleuchtet werden:

- **Unternehmensinfrastruktur:** Informations-, Führungs- und Planungssystem, Controlling, Finanzen, interne und externe Netzwerke etc.
- **Personalwirtschaft:** Rekrutierung, Management, Entwicklung, Entlohnung, Aus- und Weiterbildung der personellen Ressourcen.

<sup>642</sup> Vgl. Esser/Ringlstetter, Wertschöpfungskette, S. 522; Porter, Wettbewerbsvorteile, S. 76.

<sup>643</sup> Porter, Wettbewerbsvorteile, S. 73.



- *Technologieentwicklung*: Computer aided design, Gebäudeleittechnik, Meß-/Steuerungs- und Regelungstechnik, Informations- und Kommunikationstechnik etc.
- *Beschaffung*: Verfahrensregeln für die Auswahl entwicklungsfähiger Grundstücke, die Erlangung der notwendigen Finanzierung sowie für den Einkauf und die Kontrolle von Architekten-, Ingenieur- und Bauleistungen etc.

Die besondere Eignung der Wertkette als Instrument zur Ermittlung der Kernkompetenzen eines Unternehmens knüpft an die Tatsache, daß die Wertkette nicht als Ansammlung voneinander unabhängiger Aktivitäten zu verstehen ist, sondern ganz bewußt auch auf die Interdependenz der Aktivitäten abstellt. Offensichtlich sind dabei die Verknüpfungen unterstützender mit primären Aktivitäten, die in Abbildung 30 und Abbildung 31 durch die gestrichelten Linien zum Ausdruck gebracht werden sollen.<sup>644</sup> Doch auch die einzelnen primären Wertaktivitäten untereinander bilden diverse Schnittstellen, die sich im Projektentwicklungsprozeß etwa durch die bereits erwähnten Vor- und Rückkopplungsbeziehungen zwischen den vier Projektphasen dokumentieren.<sup>645</sup>

Die Verbindung zwischen der Wertkette einerseits und den Unternehmenskompetenzen andererseits vollzieht sich nun über die Unternehmensressourcen. Geht man nämlich davon aus, daß die verschiedenen Wertaktivitäten interdependent sind, dann muß dies auch für die den Wertaktivitäten zugrundeliegenden Ressourcen gelten. Aus einem solchen Zusammenwirken von tangiblen

---

<sup>644</sup> Vgl. Porter, Wettbewerbsvorteile, S. 76 ff. So kann zum Beispiel davon ausgegangen werden, daß sich die Qualität der im Unternehmen vorhandenen Informationssysteme auf die Schnelligkeit auswirkt, ein für die Projektidee geeignetes Grundstück zu finden.

<sup>645</sup> Schließlich bestehen sogar Verknüpfungen der Wertkette des analysierten Unternehmens mit Unternehmen auf vor- bzw. nachgelagerten Wertschöpfungsstufen; im Falle eines Projektentwicklungsunternehmens also beispielsweise mit den Wertketten von Banken, institutionellen Immobilieninvestoren oder Immobiliennutzern. Auf solche Verknüpfungen wird im Zusammenhang mit der Darstellung strategischer Allianzen in Abschnitt 4.3.2.3 noch eingegangen werden.

und intangiblen Ressourcen wiederum entstehen Kompetenzen respektive Kernkompetenzen.<sup>646</sup>

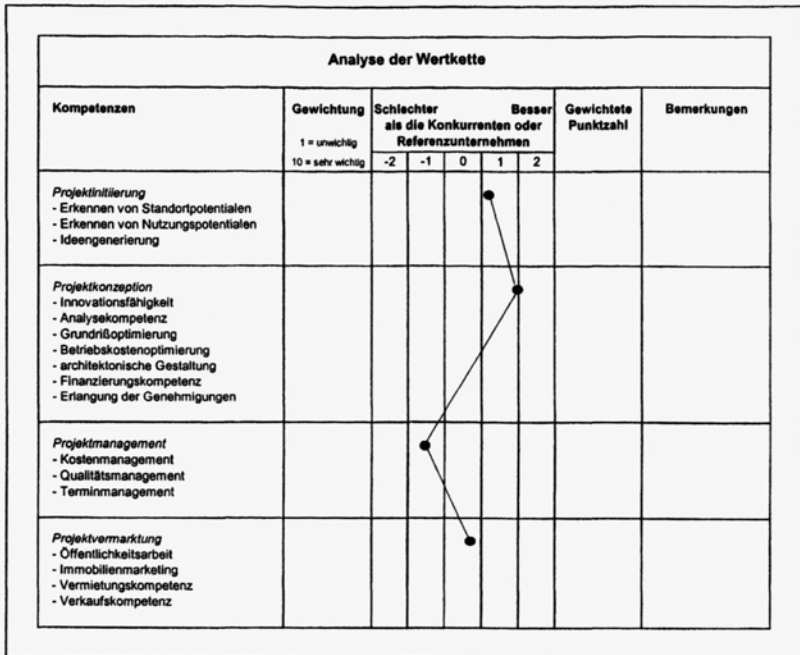


Abbildung 32: Identifikation von Kernkompetenzen anhand der Wertkette<sup>647</sup>

Solche Kompetenzen, die nicht auf singulären sondern miteinander verknüpften Ressourcen basieren und die speziell für Projektentwicklungsunternehmen von Bedeutung sind, werden in Abbildung 32 aufgeführt und den entsprechenden Wertaktivitäten zugeordnet. Dabei erhebt die Abbildung keinen Anspruch auf die vollständige Erfassung sämtlicher relevanter Aspekte, da dies ohnehin nur unternehmensindividuell erfolgen kann, sondern dient lediglich der Darstellung der methodischen Vorgehensweise am Beispiel der primären Wertaktivitäten. Ob sich eine Kompetenz als Kernkompetenz erweist, kann dabei nur anhand

<sup>646</sup> Als Kernkompetenzen seien hier lediglich solche Kompetenzen verstanden, die das Unternehmen besser auszuführen imstande ist als die stärksten Konkurrenten beziehungsweise Referenzunternehmen, die als „best practice“ gelten.

eines Vergleichs mit der Konkurrenz bzw. sonstigen, gegebenenfalls sogar branchenübergreifenden, Referenzunternehmen, die als „best practise“ gelten, bestimmt werden.<sup>648</sup> Methodisch bietet sich hierzu vor allem das Instrument des Benchmarking<sup>649</sup> an.

Das Zusammenspiel tangibler und intangibler Ressourcen sowie primärer und unterstützender Wertaktivitäten beim Aufbau von Unternehmenskompetenzen soll nachfolgend anhand einiger Beispiele verdeutlicht werden. Zu den Kompetenzen, die für das Projektentwicklungsunternehmen im Rahmen der Projektinitiierung von besonderer Bedeutung sind, zählt die Ideengenerierung. Hierbei handelt es sich zweifellos um keine erlernbare Fähigkeit. Zwar stellt das Immobilien-Know-how der Mitarbeiter eine notwendige, nicht jedoch hinreichende Bedingung für die erfolgreiche Generierung von Projektideen dar. Als mindestens ebenso wichtig erweisen sich nämlich Erfahrungen aus früheren Projektentwicklungen und das Kreativitätspotential der Mitarbeiter, das sich durch den Einsatz von Kreativitätstechniken<sup>650</sup> in den möglichst interdisziplinär gebildeten Projektteams gezielt steigern lässt.

Die Projektkonzeption kann gewissermaßen als das Herzstück des Projektentwicklungsprozesses aufgefaßt werden und bietet dem Projektentwicklungsunternehmen insofern eine Vielzahl von Möglichkeiten, sich mittels überlegener Kompetenzen von der Konkurrenz abzuheben. Vor dem Hintergrund des Verlaufs der Kostenbeeinflussbarkeit<sup>651</sup> im Immobilienlebenszyklus kann sich eine solche Kompetenz zum Beispiel auf den Bereich der Betriebskostenoptimierung erstrecken, der bereits im Stadium der Projektkonzeption Rechnung zu tragen

---

<sup>647</sup> In Anlehnung an Hinterhuber, Denken, S. 183.

<sup>648</sup> Vgl. Hinterhuber, Denken, S. 126; Quinn, Enterprise, S. 54.

<sup>649</sup> „Benchmarking wird als kontinuierliches Bemühen bezeichnet, bei dem Produkte und Dienstleistungen, Prozesse und Methoden wirtschaftlicher Tätigkeit über mehrere Unternehmen oder Bereiche hinweg verglichen werden mit dem Ziel, Unterschiede zu anderen Unternehmen oder Bereichen offenzulegen, Ursachen für Unterschiede aufzuzeigen und wettbewerbsorientierte Zielvorgaben zu entwickeln.“ Horvath/Herter, Benchmarking, S. 5. Siehe hierzu auch Camp, Benchmarking; Pleske, Benchmarking, S. 19 ff.

<sup>650</sup> Unter Kreativitätstechniken werden Methoden zur Ideengenerierung verstanden, wie beispielsweise Morphologien, Brainstorming und Brainwriting. Siehe hierzu u.a. Schlicksupp, Ideenfindung; Hoffmann, Kreativitätstechniken, S. 105 ff.

ist. Hier spielen zunächst das Know-how und das Kostenbewußtsein der Mitarbeiter sowie ihre Erfahrungen aus früheren Projektentwicklungen oder aus dem im Unternehmen möglicherweise ebenfalls betriebenen Facilities Management eine Rolle. Durch den Einsatz geeigneter Informationssysteme wie etwa der Umweltanalyse bleibt das Projektentwicklungsunternehmen über technologische Neuheiten unterrichtet, die bei der projektierten Immobilie zur Senkung der Betriebskosten beitragen können. Schließlich hängt die Betriebskostenoptimierung auch von der Qualifikation beauftragter Sonderfachleute und dem Einsatz von Führungssystemen ab, die deren frühzeitige Einbeziehung im Projektentwicklungsprozeß sicherstellen.

Ein weiteres Beispiel für den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen stellt die Finanzierungskompetenz eines Projektentwicklungsunternehmens dar, die neben dem entsprechenden Finanzierungs-Know-how insbesondere auf dessen überlegene Finanzierungsmöglichkeiten abstellt. Letztere hängen dabei von so unterschiedlichen Ressourcen wie der Eigenkapitalausstattung, intensiven Kontakten zu Immobilienfinanciers oder sogar Kooperationen<sup>652</sup> mit solchen, dem Erfolg früherer Projektentwicklungen sowie der Reputation des Unternehmens ab.

Im Rahmen des Projektmanagements erweist sich vor dem Hintergrund der steigenden Bedeutung des Timings für den Projekterfolg ein besonders effizientes Terminmanagement als vorteilhaft. Voraussetzung hierfür sind von seiten des Projektentwicklungsunternehmens das bautechnische Know-how der Mitarbeiter, die Fähigkeit, die verschiedenen Interessenlagen der Projektbeteiligten auf einheitliche Ziele zu koordinieren, sowie der Einsatz geeigneter Informations-, Steuerungs- und Kontrollsysteme. Auf der anderen Seite hängt der Erfolg des Terminmanagements wesentlich von der Beauftragung zuverlässiger Projektpartner ab. Die gleichen Ressourcen und Wertaktivitäten liegen, neben

---

<sup>651</sup> Siehe hierzu Abbildung 19.

<sup>652</sup> Siehe hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 4.3.2.3.2.

anderen, auch möglichen Kompetenzen im Kosten- und Qualitätsmanagement zugrunde.

Aussagen über erforderliche Kompetenzen im Rahmen der Projektvermarktung lassen sich grundsätzlich nur vor dem Hintergrund treffen, daß auch ein höchst qualifiziertes Vermarktungsteam eine schlecht konzipierte Immobilie am Markt kaum plazieren kann. Demzufolge hängt die erfolgreiche Vermarktung in erster Linie von der Qualität der entwickelten Immobilie ab.<sup>653</sup> Daneben darf allerdings nicht unberücksichtigt bleiben, daß sich der Vermarktungserfolg eines Projektentwicklungsunternehmens deutlich von der Konkurrenz abheben kann, sofern seine Mitarbeiter über die nötige Vermietungs- respektive Verkaufskompetenz verfügen. Diese setzt zunächst einmal das notwendige Marketing-Know-how voraus, erfordert darüber hinaus allerdings auch detaillierte Kenntnisse über die Situation auf den jeweiligen Immobilienmärkten und bedingt insofern den Einsatz geeigneter Informationssysteme. Desweiteren spielen Verhandlungsgeschick und Motivation der mit der Vermarktung beauftragten Mitarbeiter eine Rolle, sowie die möglichst vielfältigen informellen Kontakte zu potentiellen Investoren oder Mietern, für die schließlich auch die Reputation des Projektentwicklungsunternehmens möglicherweise entscheidungsrelevant sein kann.

Die erwähnten Beispiele verdeutlichen, daß die Identifizierung von Kompetenzen respektive Kernkompetenzen in Anbetracht ihrer zahlreichen Bausteine für die Unternehmensführung eine mitunter schwierige Aufgabe darstellt. Zu Zwecken der Ableitung realistischer strategischer Ziele und schließlich der Auswahl von Strategien erweist sie sich jedoch als unbedingt erforderlich.

---

<sup>653</sup> Insofern wird die zuvor bereits angesprochene Interdependenz zwischen den einzelnen primären Wertaktivitäten am Beispiel der Projektvermarktung besonders deutlich.

#### 4.2.5 Integration von Umwelt- und Unternehmensanalyse

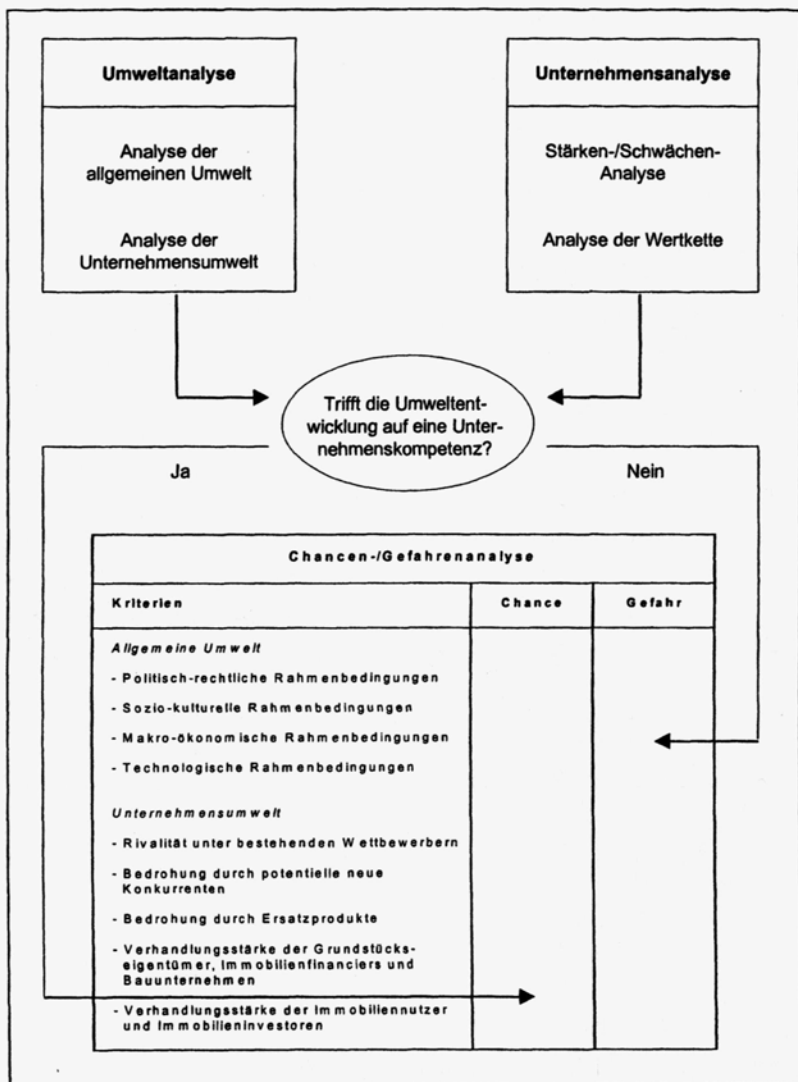
Gemäß den Ausführungen in Abschnitt 2.1.3.5 soll in der vorliegenden Arbeit der ressourcenorientierte Ansatz des strategischen Managements nicht als Gegenposition zum marktorientierten Ansatz aufgefaßt werden, sondern beide sollen sich wirksam ergänzen. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, integriert Abbildung 33 die Ergebnisse der Umweltanalyse mit den Ergebnissen aus der Unternehmensanalyse in einem Chancen-/Gefahren-Profil.<sup>654</sup>

Dahinter steht die Überlegung, daß eine erkannte Umweltentwicklung für das Unternehmen in Abhängigkeit von seiner gegebenen Ressourcen- und Kompetenzsituation sowohl eine Chance, als auch ein Risiko darstellen kann.<sup>655</sup> Beispielsweise stellt der bei den Non-Property-Companies, im Zuge der konjunkturellen Abschwächung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, deutlich gestiegene Stellenwert des Immobilienmanagements für Projektentwicklungsunternehmen zunächst einmal eine riesige Chance dar. So ist davon auszugehen, daß insbesondere solche Projektentwicklungsunternehmen, die über intensive Kontakte zu den Non-Property-Companies, eine gute Reputation und langjährige Erfahrung verfügen, von den sich bietenden Möglichkeiten vor allem im Bereich des Redvelopments profitieren werden. Entscheiden sich die Non-Property-Companies infolge einer stärkeren Immobilienorientierung hingegen, selbst in die Projektentwicklung von Immobilien einzusteigen, so kann diese neue Konkurrenz allerdings auch als Risiko für die etablierten Projektentwicklungsunternehmen aufgefaßt werden. Dies gilt in besonderer Weise für solche Developer, die über die oben beschriebenen Kompetenzen nicht verfügen.

---

<sup>654</sup> Vgl. Kreilkamp, Management, S. 241.

<sup>655</sup> Vgl. Pümpin, Führung, S. 25.

Abbildung 33: Chancen-/Gefahren-Profil<sup>656</sup><sup>656</sup> In Anlehnung an Pümpin, Führung, S. 29.

### **4.3 Entwicklung strategischer Alternativen**

Auf der Grundlage der Erkenntnisse aus der Umwelt- und Unternehmensanalyse und den aus deren Verbindung ableitbaren Chancen und Gefahren für das Projektentwicklungsunternehmen, befaßt sich der folgende Abschnitt mit der Entwicklung geeigneter Strategien auf Unternehmens- und Geschäftsbereichsebene.<sup>657</sup> Unter Berücksichtigung der Leitidee einer ressourcenorientierten Unternehmensführung geht es dabei vor allem um die Auswahl von Tätigkeitsfeldern und Märkten, die die vorhandenen Ressourcen und Kernkompetenzen bestmöglich ausnutzen.

Angesichts der Tatsache, daß die Entwicklung von Strategien in der Praxis grundsätzlich nur vor dem Hintergrund der situativen Ausgangslage der Unternehmen möglich ist, dienen die folgenden Ausführungen in erster Linie dazu, Denkanstöße für das Management von Projektentwicklungsunternehmen zu geben und die generelle Vorgehensweise der Strategieentwicklung am Beispiel eines auf Gewerbeimmobilien spezialisierten Developers darzulegen. Dabei wird weder ein Anspruch auf Vollständigkeit, noch auf Allgemeingültigkeit erhoben.

#### **4.3.1 Strategien auf Unternehmensebene**

##### **4.3.1.1 Wachstumsstrategie zur Lösung des Zyklizitätsproblems**

###### **4.3.1.1.1 Grundsätzliche strategische Stoßrichtungen**

Akzeptiert man die Zyklizität der Immobilienmärkte als Kernproblem der Projektentwicklung,<sup>658</sup> so besteht die Hauptaufgabe des strategischen Managements von Projektentwicklungsunternehmen darin, sich von den Immobilienzyklen weitestgehend unabhängig zu machen. Hierzu bietet sich, wie noch zu zeigen sein wird, vor allem eine Wachstumsstrategie an, die entsprechend der

---

<sup>657</sup> Die Ableitung geeigneter Strategien stellt nach Grimm (Analyse, S. 233) das Kernstück strategischen Managements dar.

<sup>658</sup> Siehe hierzu die Ausführungen in Abschnitt 4.1.



in Abbildung 34 dargestellten Produkt-Markt-Matrix vier strategische Stoßrichtungen unterscheidet. In Abhängigkeit von der Ausprägung der beiden Dimensionen Produkt und Markt handelt es sich dabei um die Strategie der Marktdurchdringung, der Marktentwicklung, der Produktentwicklung und der Diversifikation.<sup>659</sup>

		Markt	
		bestehend	neu
Produkt	bestehend	<b>Marktdurchdringung</b>  Projektentwicklung von Büroimmobilien im bestehenden Markt	<b>Marktentwicklung</b>  Projektentwicklung von Büroimmobilien in neuen Märkten
	neu	<b>Produktentwicklung</b>  Projektentwicklung von Spezialimmobilien sowie Redvelopments im bestehenden Markt	<b>Diversifikation</b>  Bundesweites Angebot im Bereich Immobilienberatung und Facilities Management

Abbildung 34: Mögliche Wachstumsstrategien eines Gewerbeimmobilien-Projektentwicklers<sup>660</sup>

Eine Konzentration auf die Wachstumsstrategie erfolgt hier vor dem Hintergrund, daß angesichts der sich dynamisch entwickelnden Wirtschaft, der sich stetig ändernden Größe und Gestalt urbaner Räume und nicht zuletzt der kontinuierlichen Obsoleszenz älterer Gebäude davon auszugehen ist, daß es auch in Zukunft stets einen Bedarf an Projektentwicklungen geben wird, wenngleich

<sup>659</sup> Vgl. Ansoff, Strategies, S. 114; Macharzina, Unternehmensführung, S. 273 ff.; Bea, Management, S. 153 ff.; Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 51 ff.; Hammer, Unternehmensplanung, S. 56 ff.

<sup>660</sup> In Anlehnung an Ansoff, Strategies, S. 114.

sich möglicherweise die Aktivitätsschwerpunkte, die Struktur der Branche oder die Finanzierungsquellen und -techniken verändern werden.<sup>661</sup>

#### **4.3.1.1.2 Marktdurchdringung mittels Projektentwicklung von Gewerbe-Immobilien**

Der in Abbildung 34 dargestellten Produkt-Markt-Matrix zufolge besteht die erste mögliche strategische Stoßrichtung des Projektentwicklungsunternehmens in der Marktdurchdringung. Hierunter ist eine intensivierte Bearbeitung der bestehenden Märkte mit den bestehenden Produkten zu verstehen, also beispielsweise die Projektentwicklung von Büroimmobilien im Großraum Berlin. Mit der Marktdurchdringungsstrategie, die sich vor allem in gesättigten Märkten eignet, verfolgt das Unternehmen das Ziel, den eigenen Marktanteil auf Kosten der Konkurrenz zu erhöhen.<sup>662</sup>

Von den vier grundsätzlichen Wachstumsstrategien stellt die Marktdurchdringung insofern die am wenigsten risikoreiche dar, als sie die Unsicherheiten, die mit dem Angebot neuer Produkte und/oder dem Eintritt in neue Märkte etwa im Hinblick auf die dort andersartigen Nachfragestrukturen und Vermarktungsmechanismen verbunden sind, vermeidet. Statt dessen erfordert die Strategie eine Konzentration auf das, was das Unternehmen vermutlich am besten kann. Vorausgesetzt sei also im vorliegenden Beispiel, daß die Unternehmensanalyse zu dem Ergebnis kommt, daß sich die vorhandenen Kompetenzen in besonders guter Weise für die Projektentwicklung von Büroimmobilien im Großraum Berlin eignen. Vor dem Hintergrund, daß bisher kaum ein Projektentwicklungsunternehmen an seine natürliche Wachstumsgrenze gestoßen ist - diese wird im Grunde erst erreicht, wenn sich seine verschiedenen Immobilienprojekte gegenseitig kannibalisieren - ist die Konzentration auf bestehende Produkte und Märkte auch nicht notwendigerweise als Beschränkung aufzufassen. Zwar kann es unter Umständen gefährlich sein, sich in Abhängigkeit eines einzelnen

---

<sup>661</sup> Vgl. Leinberger, Strategy, S. xii.

<sup>662</sup> Vgl. Bea, Management, S. 157; Macharzina, Unternehmensführung, S. 275.

Marktes zu begeben, wie es am Beispiel des Berliner Büroimmobilienmarktes deutlich wird.<sup>663</sup> Doch sollte dieses Risiko durch die Chance kompensiert werden, durch eine konsequent betriebene Strategie der Marktdurchdringung in mittel- bis langfristiger Sicht über den Effekt sinkender Fixkosten steigende Gewinnmargen realisieren zu können, sofern sich die beabsichtigten Marktanteilsgewinne realisieren lassen.<sup>664</sup>

Darüber hinaus gilt mit steigendem Marktanteil ein stärkeres Auftreten am Markt als wahrscheinlich, was sich zunächst in einer besseren Verhandlungsposition gegenüber Mietern und Investoren, Financiers, Architekten, Ingenieuren und Bauunternehmen sowie letztlich auch gegenüber der öffentlichen Hand auswirkt. Darüber hinaus ermöglicht dem Projektentwicklungsunternehmen ein hoher Marktanteil oder sogar die Marktführerschaft, aufgrund der dahinter vermuteten Erfahrung, Know-how Basis und finanziellen Solidität, bei einem Großteil der von anderen initiierten Projektentwicklungen ein Angebot abgeben zu können.<sup>665</sup> Auf diese Weise kommen gerade in konjunkturell schlechten Zeiten bei den vergleichsweise wenigen Projektentwicklungen insbesondere die marktführenden Anbieter zum Zuge. Insofern stellt die Strategie der Marktdurchdringung zwar keine Lösung des Zyklicitätsproblems im Sinne einer Entkoppelung des Unternehmens vom Immobilienzyklus dar, kann aber dazu beitragen, deren Bedeutung mitunter erheblich zu senken.

Dies gilt um so mehr, sofern sich der Developer im Rahmen einer Strategie der Marktdurchdringung nicht lediglich darauf beschränkt, sein Unternehmen weiterzuführen wie bisher, sondern innerhalb des bestehenden Marktes und der bestehenden Produktkategorie aktiv nach neuen Tätigkeitsfeldern sucht. An-

---

<sup>663</sup> Um die Abhängigkeit von einem einzelnen Immobilienmarkt zu reduzieren, können Projektentwicklungen im Zuge einer Strategie der Marktentwicklung, die Gegenstand des folgenden Abschnitts ist, auch auf weiteren Märkten angeboten werden. Wie noch zu zeigen sein wird, trägt eine solche Strategie jedoch nur dann zur Risikoreduktion bei, wenn diese Märkte tatsächlich anderen Zyklen folgen als der Ausgangsmarkt.

<sup>664</sup> Vgl. Leinberger, *Strategy*, S. 43 f.; Leinberger, *Planning*, S. 212. In bezug auf die Gewinnmargen ist es dabei durchaus möglich, daß diese infolge der Kosten für die Marktanteilsge-

winnung oder sogar die Verdrängung der Konkurrenz aus dem Markt kurzfristig sinken.

<sup>665</sup> Vgl. Leinberger, *Strategy*, S. 44.

satzpunkte hierfür stellen zunächst die unterschiedlichen Segmente einer Produktkategorie dar.<sup>666</sup> So könnte ein auf die Entwicklung kostengünstiger Standard-Büroimmobilien spezialisiertes Unternehmen grundsätzlich auch qualitativ hochwertige Büroimmobilien entwickeln, sofern der Markt eine solche Akzentverschiebung rechtfertigt. Desweiteren könnte darüber nachgedacht werden, den Aktivitätsschwerpunkt des Unternehmens zu verschieben, indem etwa anstelle der Projektentwicklung neuer Immobilien das Redevlopment von Bestandsimmobilien fokussiert wird. Es ist damit zu rechnen, daß infolge des in vielen Immobilienmärkten deutlichen Flächenüberangebotes<sup>667</sup> die Bedeutung des Redevlopments in Zukunft deutlich steigen wird.<sup>668</sup>

Zu der im Rahmen einer Marktdurchdringungsstrategie angestrebten Ausweitung des Marktanteils eignen sich insbesondere Wettbewerbsstrategien, die Gegenstand von Abschnitt 4.3.2.2 sind.

---

<sup>666</sup> Vgl. auch Leinberger, Strategy, S. 45.

<sup>667</sup> Siehe hierzu auch Abbildung 24.

<sup>668</sup> Vgl. auch Jütte, Kooperation, S. 533; Wurtzebach/Miles, Estate, S. 638.

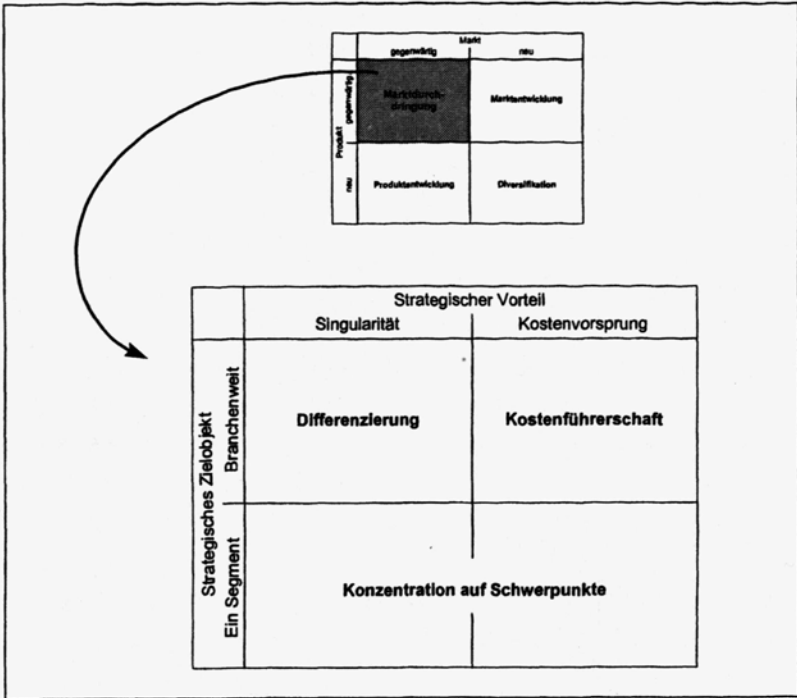


Abbildung 35: Umsetzung der Marktdurchdringungsstrategie durch Wettbewerbsstrategien<sup>669</sup>

#### 4.3.1.1.3 Marktentwicklung mittels Projektentwicklung von Gewerbeimmobilien in neuen Märkten

Beabsichtigt das Projektentwicklungsunternehmen, sich von den zyklischen Bewegungen im gegenwärtig bearbeiteten gewerblichen Immobilienmarkt stärker abzukoppeln, als dies im Fall einer Marktdurchdringungsstrategie möglich ist, so sollte zunächst eine Marktentwicklung in Betracht gezogen werden. Von

<sup>669</sup> Wettbewerbsstrategien nach Porter (Wettbewerbsstrategie, S. 67).

einer Marktentwicklungsstrategie wird gesprochen, wenn das Unternehmen seine bisherigen Produkte auch in neuen Märkten anbietet.<sup>670</sup>

Dem Zyklicitätsproblem wird eine solche Strategie natürlich nur dann gerecht, wenn sich die neuen Märkte auch tatsächlich anders entwickeln, als der bisher bearbeitete. Dies ist insofern wahrscheinlich, als sich trotz einer insgesamt tendenziell gleichgerichteten Entwicklung der deutschen gewerblichen Immobilienmärkte regional mitunter große Unterschiede zeigen. Solche Unterschiede dokumentieren sich nicht zuletzt in ungleichen Leerstandsdaten und Flächenumsätzen, wie am Beispiel der in Abbildung 24 dargestellten bedeutendsten deutschen Bürostandorte bereits ersichtlich wurde. Vor diesem Hintergrund sollten sich Projektentwicklungsunternehmen insbesondere in solche Märkte hineinbewegen, die die Talsohle des Marktzyklusses bereits durchschritten haben.<sup>671</sup> Neben dem Verhältnis von Leerstand zu Flächenumsatz spielen bei der Auswahl eines neuen Marktes selbstverständlich auch andere Faktoren eine Rolle, wie etwa die Verfügbarkeit und das Preisniveau entwicklungsfähiger Grundstücke, das Ausmaß der Konkurrenz oder das Wirtschaftswachstum.<sup>672</sup>

Ob der Schritt auf einen neuen Immobilienmarkt tatsächlich eine gangbare strategische Alternative darstellt, hängt letztlich von den spezifischen Ressourcen und Kompetenzen des Projektentwicklungsunternehmens ab.<sup>673</sup> Das voraussetzende kompetente Management des Projektentwicklungsprozesses stellt insofern lediglich eine notwendige, nicht jedoch hinreichende Bedingung dar. Entscheidend für den Erfolg einer Marktentwicklungsstrategie ist vielmehr

---

<sup>670</sup> Vgl. Ansoff, *Strategy*, S. 83; Macharzina, *Unternehmensführung*, S. 274; Kreikebaum, *Unternehmensplanung*, S. 51; Aaker, *Management*, S. 249 ff.

<sup>671</sup> Vgl. Schreft, *Cycle*, S. 46. Auf das Beispiel des bisher auf den Großraum Berlin fixierten Projektentwicklungsunternehmens übertragen, wäre vor dem Hintergrund des dort mittelfristig beschränkten Entwicklungspotentials (leerstehende Büroflächen in Berlin übersteigen gemäß Abbildung 24 mit mehr als 1,1 Mio. m<sup>2</sup> den Flächenumsatz des Jahres 1996 um knapp das Dreifache) eine Strategie der Marktentwicklung durchaus in Erwägung zu ziehen. Würde zur Auswahl eines neuen Marktes lediglich das Verhältnis zwischen Leerstand und Flächenumsatz herangezogen, dürfte sich insbesondere der Eintritt in den Münchener Immobilienmarkt anbieten.

<sup>672</sup> Vgl. Suchman, *Company*, S. 12. Siehe in diesem Zusammenhang auch die Ausführungen zur Marktanalyse in Abschnitt 3.2.2 sowie zur Analyse der allgemeinen Umwelt in Abschnitt 4.2.3.2.

die Frage, ob das Projektentwicklungsunternehmen seine vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen zu Wettbewerbsvorteilen gegenüber der etablierten Konkurrenz bündeln kann. Dies gilt um so mehr, als marktfremde Unternehmen über wesentliche intangible Ressourcen, wie etwa die Markt- und Standortkenntnis oder die sozialen und informatorischen Netzwerke, in der Regel noch nicht verfügen. Aus der Fülle der in Abbildung 29 und Abbildung 32 ansatzweise aufgeführten möglichen Unternehmensressourcen und -kompetenzen könnten solche Wettbewerbsvorteile beispielsweise auf besonders innovativen Immobilienkonzepten, vergleichsweise günstigen Finanzierungsmöglichkeiten oder bereits vorhandenen Mietinteressenten sowie Investoren aufbauen.

Daß im Rahmen einer Marktentwicklungsstrategie eine Beschränkung auf nationale Märkte nicht zwingend ist, haben vor allem amerikanische Developer bei ihrem Eintritt in den deutschen Immobilienmarkt unter Beweis gestellt.<sup>674</sup> Da vor dem Hintergrund der voranschreitenden Globalisierung nunmehr auch in den Ländern Osteuropas zunehmend qualitativ hochwertige Bürogebäude, Einkaufszentren, Hotels und Wohnungen westlichen Standards nachgefragt werden,<sup>675</sup> scheint eine internationale Marktentwicklungsstrategie nicht zuletzt aufgrund der besonderen Lagegunst zukünftig auch für deutsche Projektentwicklungsunternehmen sinnvoll, die bisher nur vereinzelt international tätig sind.<sup>676</sup>

Zweifelloos ist die Strategie der Marktentwicklung, die zu den gebräuchlichsten Methoden der Unternehmensexpansion zählt, wesentlich risikoreicher, als eine Strategie der Marktdurchdringung.<sup>677</sup> Zurückzuführen ist dies in erster Linie auf das unzureichende Standort-Know-how, das für den Erfolg von Projektentwicklungen von großer Bedeutung ist. Hinzu kommen jedoch auch Schwierig-

---

<sup>673</sup> Vgl. Matthews, Strategy, S. 37.

<sup>674</sup> Vgl. Downs, Developers, S. 207; o.V., World, S. 90; Allen, Germany, S. 50. Als Beispiele hierfür mögen die Unternehmen Tishman Speyer Properties und Hines gelten, die nach wie vor insbesondere auf dem Berliner Immobilienmarkt aktiv sind.

<sup>675</sup> Vgl. Mace, Market, S. 26.

<sup>676</sup> Zu den Chancen und Risiken einer internationalen Marktentwicklungsstrategie siehe LeGault, Opportunities, S. 14 ff. und Noteware, Developers, S. 42 f.

<sup>677</sup> Vgl. Leinberger, Planning, S. 212; Miles et al., Development, S. 161.

keiten in bezug auf die Organisation eines dezentralisierten Unternehmens,<sup>678</sup> da die vielfältigen vor Ort zu treffenden Entscheidungen im Rahmen einer Projektentwicklung den Aufbau lokaler Büros in der Regel unumgänglich machen.<sup>679</sup> In diesem Zusammenhang ist auch die Frage nach der Führung solcher Büros zu beantworten. Für den Einsatz eigener Mitarbeiter spricht dabei die Tatsache, daß diese bereits mit den Arbeitsabläufen des Unternehmens vertraut sind, die Unternehmensressourcen zu nutzen wissen, die Unternehmensphilosophie verinnerlicht haben und vertrauenswürdig sind. Vorteilhaft kann andererseits aber auch die Führung des Büros durch neu anzuwerbende lokale Mitarbeiter sein, die sich auf dem Markt bestens auskennen und gute Verbindungen zu den Genehmigungsbehörden und anderen Marktteilnehmern unterhalten.<sup>680</sup> Im Falle einer Expansion in ausländische Immobilienmärkte dürfen darüber hinaus Schwierigkeiten mit der fremden Sprache und Landeskultur sowie mit den in der Regel sehr unterschiedlichen Genehmigungsverfahren und Steuersystemen nicht unberücksichtigt bleiben.<sup>681</sup>

Zur Reduktion des mit einer Marktentwicklungsstrategie verbundenen Risikos empfiehlt es sich, den neuen Markt im Rahmen einer kleineren Projektentwicklung zunächst zu testen und auf diese Weise die von der bisherigen Praxis abweichenden Besonderheiten in Erfahrung zu bringen.<sup>682</sup> Gegebenenfalls bietet sich auch die Beteiligung lokaler Joint-Venture-Partner an, die insbesondere im Rahmen einer internationalen Marktentwicklungsstrategie zur Erhöhung der Erfolgchancen beitragen können.<sup>683</sup>

---

<sup>678</sup> Vgl. Leinberger, Planning, S. 212; Downs, Developers, S. 207.

<sup>679</sup> Damit sich die Kosten für den Aufbau lokaler Büros amortisieren, wagen Projektentwickler den Schritt in geographisch neue Märkte häufig nur, wenn Aussicht auf die Entwicklung mehrerer Immobilien besteht. Vgl. Suchman, Company, S. 12.

<sup>680</sup> Vgl. Suchman, Company, S. 12, 56.

<sup>681</sup> Vgl. Schiller, Europe, S. 46 f.; Mace, Market, S. 26; o.V., World, S. 88 ff.

<sup>682</sup> Vgl. Suchman, Company, S. 12.

<sup>683</sup> Vgl. o.V., World, S. 92; Mace, Market, S. 26; Allen, Germany, S. 50.



#### 4.3.1.1.4 Produktentwicklung mittels Projektentwicklung von Spezialimmobilien

Der Zyklizität im bestehenden Produktsegment kann das Projektentwicklungsunternehmen nicht nur durch Expansion in neue Märkte begegnen, sondern auch durch Expansion in neue, anderen Zyklen folgende Produktsegmente.<sup>684</sup> Erfolgt eine solche Expansion auf dem bestehenden Markt, wird von einer Produktentwicklungsstrategie gesprochen.<sup>685</sup> Ausschlaggebend für das Verbleiben auf dem bestehenden Markt kann dabei zunächst dessen günstige Marktsituation sein, die beispielsweise durch geringe Leerstandsdaten bei steigender Flächennachfrage gekennzeichnet ist. Die Entscheidung kann darüber hinaus aber auch auf möglichen Wettbewerbsvorteilen des Projektentwicklungsunternehmens basieren, etwa seiner besonderen Markt- und Standortkompetenz, seiner Reputation oder seinen sozialen und informatorischen Netzwerken, die sich außerhalb des bestehenden Marktes so schnell nicht aufbauen lassen.<sup>686</sup>

Die Strategie der Produktentwicklung gründet auf der Vermutung, daß sich die im Unternehmen zur Projektentwicklung eines bestimmten Immobilientyps vorhandenen finanziellen, physischen, personellen, immateriellen sowie infrastrukturellen Ressourcen und die darauf aufbauenden Kompetenzen auch auf andere Immobilientypen übertragen lassen.<sup>687</sup> In diesem Zusammenhang sei beispielhaft auf die Finanzierungskompetenz, die Zusammenarbeit mit den örtlichen Genehmigungsbehörden sowie das Kosten-, Qualitäts- und Terminmanagement hingewiesen.<sup>688</sup> Die gemeinsame Nutzung bereits vorhandener Ressourcen und Kompetenzen zur Projektentwicklung verschiedenartiger Immobili-

---

<sup>684</sup> Vgl. Leinberger, *Strategy*, S. 47.

<sup>685</sup> Vgl. Ansoff, *Strategy*, S. 83; Macharzina, *Unternehmensführung*, S. 274; Kreikebaum, *Unternehmensplanung*, S. 51; Aaker, *Management*, S. 244 ff.

<sup>686</sup> Siehe hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 2.1.3.3.

<sup>687</sup> So engagiert sich beispielsweise die Unternehmensgruppe Ernst nicht nur in der Entwicklung von Büro- und Einzelhandelsimmobilien, sondern auch von Kommunalimmobilien und Spezialkliniken.

<sup>688</sup> Vgl. Downs, *Developers*, S. 206.

entypen kann im Unternehmen somit Synergieeffekte vor allem im Sinne einer Fixkostendegression freisetzen.<sup>689</sup>

In bezug auf solche Synergieeffekte bleibt gleichwohl zu berücksichtigen, daß die Projektentwicklung vom Prinzip zwar für sämtliche Immobilientypen gleich abläuft,<sup>690</sup> im Detail mitunter aber deutliche Unterschiede bestehen. Vor diesem Hintergrund steigt die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Produktentwicklungsstrategie mit der Nähe zum bisherigen Kerngeschäft.<sup>691</sup> Zwar würde sich beispielsweise für einen Projektentwickler von Büroimmobilien die Entwicklung von Wohnimmobilien eher zur Abkopplung vom Büroimmobilienzyklus eignen, als etwa die Entwicklung von Gewerbeparks, der Erfolg einer solchen Strategie wäre aufgrund der dort andersartigen Finanzierungstechniken, Vermarktungsmethoden und Nutzerstrukturen jedoch wesentlich ungewisser.

Insofern ist das Risiko einer Strategie der Produktentwicklung höher einzuschätzen, als das einer Marktdurchdringung oder Marktentwicklung, da zwar das Standort-Know-how aufgrund des Verbleibens im bestehenden Markt nutzbar bleibt, sich dieses im gegenteiligen Fall in der Regel aber wesentlich einfacher aneignen läßt, als das hier fehlende Produkt-Know-how.<sup>692</sup> Darüber hinaus ist die Konzentration auf den bestehenden Markt mit dem Risiko verbunden, daß sich im Falle einer dort abzeichnenden Rezession die Nachfrage nach sämtlichen Immobilientypen abschwächen dürfte.<sup>693</sup> Die Absicht, sich von den bisherigen Immobilienzyklen unabhängiger zu machen, indem das Unternehmen den zyklisch wiederkehrenden Phasen hohen Leerstandes im bestehenden Produktsegment durch die Expansion in neue Produktsegmente mit Pro-

---

<sup>689</sup> Vgl. Leinberger, Strategy, S. 47.

<sup>690</sup> Siehe hierzu die Ausführungen zu den Aufgabenfeldern der Projektentwicklung in Kapitel 3.

<sup>691</sup> Je näher das neue Produktsegment aber am bestehenden Produktsegment angesiedelt ist, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, daß die Segmente unterschiedlichen Zyklen folgen. So kann sich ein Projektentwickler von Hotelimmobilien durch die Expansion in den Bereich Boarding-Häuser kaum vom Hotelimmobilienzyklus abkoppeln, da beide Immobilientypen auf die gleiche Nutzergruppe, nämlich die Geschäftsreisenden, angewiesen sind. Die Nachfrage nach neuen Hotels und Boarding-Häusern hängt damit letztlich entscheidend von der Entwicklung der Geschäftsreisen ab.

<sup>692</sup> Vgl. Leinberger, Planning, S. 212.

<sup>693</sup> Vgl. Leinberger, Strategy, S. 47.

jektentwicklungspotential begegnet, würde dadurch konterkariert. Da sämtliche Immobilientypen dem in Abschnitt 4.1 beschriebenen Zyklus unterworfen sind und somit von Zeit zu Zeit Phasen hohen Leerstandes durchlaufen, stellt schließlich auch das Timing einer Produktentwicklungsstrategie ein Risiko dar.<sup>694</sup>

Deshalb kann die Entscheidung, welche Immobilientypen für eine Strategie der Produktentwicklung überhaupt in Frage kommen, nur auf der Basis umfassender Analysen bezüglich deren Angebots- und Nachfragesituation getroffen werden.<sup>695</sup> Akzeptiert man die Aussagen der Analyse der allgemeinen Umwelt von Projektentwicklungsunternehmen, so entwickelt sich Deutschland in zunehmendem Maße zu einer Freizeit- und Erlebnisgesellschaft.<sup>696</sup> Die heutige Generation verfügt über mehr Geld, mehr Zeit, mehr Bildung und eine geänderte Einstellung zum Leben, in deren Zentrum ein Struktur- und Wertewandel von Arbeit und Freizeit steht.<sup>697</sup> Dieser Wandel korrespondiert mit der Tatsache, daß das derzeitig bereits mit etwa 410 Milliarden DM bezifferte Freizeitmarktvolumen in Deutschland wahrscheinlich schon im Jahr 2000 die 500-Milliarden-Grenze überschreitet. Insofern liegt der Schluß nahe, daß die verstärkte Nachfrage nach Freizeitaktivitäten der Projektentwicklung von Freizeitimmobilien und

---

<sup>694</sup> Vgl. Melody/Wagley, Optimism, S. 92.

<sup>695</sup> Vgl. Downs, Developers, S. 207. Siehe hierzu auch die Ausführungen zur Marktanalyse in Abschnitt 3.2.2 und zur Umweltanalyse in Abschnitt 4.2.3.

<sup>696</sup> Siehe hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 4.2.3.2. Da sich die Analyse der allgemeinen Umwelt auf die für Projektentwickler von Gewerbeimmobilien relevanten Faktoren konzentriert hat, wurde der in Deutschland ebenfalls feststellbare Trend zur zunehmenden Alterung der Bevölkerung nicht näher berücksichtigt. Im Zusammenhang mit der Produktentwicklungsstrategie sei allerdings auf die grundsätzliche Möglichkeit hingewiesen, in die Projektentwicklung von Seniorenimmobilien zu expandieren. Eine solche Strategie eignet sich zwar gut zur Abkoppelung von den bisherigen Gewerbeimmobilienzyklen, erfordert aber umfangreiches Spezial-Know-how, das sich mit den Ressourcen und Kompetenzen eines in der Projektentwicklung von Gewerbeimmobilien erfahrenen Unternehmens wesentlich weniger deckt, als die hier vorgeschlagene Entwicklung von Freizeitimmobilien. Darüber hinaus ist die Konkurrenz im Bereich der Projektentwicklung von Seniorenimmobilien bereits sehr viel stärker ausgeprägt. Siehe ausführlich zum Thema Seniorenimmobilien: Gamzon, Seniors; Gamzon, Housing; Gamzon, Entrepreneurs; Hartwig, Märkte; Prashad, Care; Roth, Opportunities; Tseckares, Elderly.

<sup>697</sup> Vgl. Opaschowski, Freizeitökonomie, S. 13.

vielleicht sogar dem deutschen Immobilienmarkt insgesamt neue Impulse verleihen kann.<sup>698</sup>

Zu den am stärksten diskutierten Themen der nationalen wie internationalen Immobilien- und Unterhaltungsbranche zählt dabei das sogenannte Urban Entertainment Center (UEC),<sup>699</sup> das nach Ansicht vieler Experten eine der größten Innovationen im erlebnisorientierten Konsum darstellt.<sup>700</sup> Gemäß Abbildung 36 wird unter einem UEC die Kombination der drei Komponenten Einzelhandel, Gastronomie und Unterhaltung in einem ganzheitlichen, innerstädtischen Immobilienkonzept verstanden.<sup>701</sup> Eine solche Kombination ist insofern vorteilhaft, als der Unterhaltungssektor in innerstädtischen Lagen nur Fuß fassen kann, wenn der Einzelhandel zur Deckung der hohen Grundstückskosten beiträgt. Willkommener Nebeneffekt sind dabei die zusätzlichen Absatzmöglichkeiten für die eigenen Merchandising-Produkte. Auf der anderen Seite profitiert aber auch der Einzelhandel von einer Integration der Unterhaltungskomponenten, da diese zur Steigerung des Einkaufserlebnisses der Kunden beitragen und damit die Anziehungskraft erhöhen.<sup>702</sup>

Die Funktionsfähigkeit eines UEC wird wesentlich durch den Nutzungsmix bestimmt. Kernbestandteil der Unterhaltungskomponente sind dabei häufig Kino-komplexe<sup>703</sup>, da sie ein großes Publikum mit attraktivem demographischen Profil anziehen und sich auf diese Weise auch positiv auf die Kundenfrequenz der gastronomischen Einrichtungen und des Einzelhandels auswirken.<sup>704</sup> Gleichwohl darf nicht unberücksichtigt bleiben, daß selbst große Städte nur eine ge-

---

<sup>698</sup> Vgl. Troestl, Entertainment, S. 26 f.

<sup>699</sup> Vgl. Braun, Universe, S. 11; Johnson, Entertainment, S. 86.

<sup>700</sup> Vgl. Troestl, Entertainment, S. 23.

<sup>701</sup> Vgl. Melvin, Destinations, S. 3; Troestl, Entertainment, S. 22; Rubin, Revitalization, S. 32.

<sup>702</sup> Vgl. Braun, Universe, S. 11.

<sup>703</sup> Die jüngsten Entwicklungen gehen insbesondere in Richtung sogenannter Speciality Film Venues, die sich durch größere Leinwände, höhere Auflösung sowie bessere Soundqualität von den auch in Deutschland bereits etablierten Multiplexen abheben und darüber hinaus mittels dreidimensionaler Filme und Simulationen völlig neue Kinoerlebnisse schaffen. Vgl. McBride, Technology, S. 32 f.

<sup>704</sup> Vgl. Avila, Future, S. 42; Braun, Universe, S. 12.

wisse Anzahl solcher Kinokomplexe vertragen. So ist sogar in einigen deutschen Städten, insbesondere Berlin, eine Überversorgung bereits absehbar.<sup>705</sup>

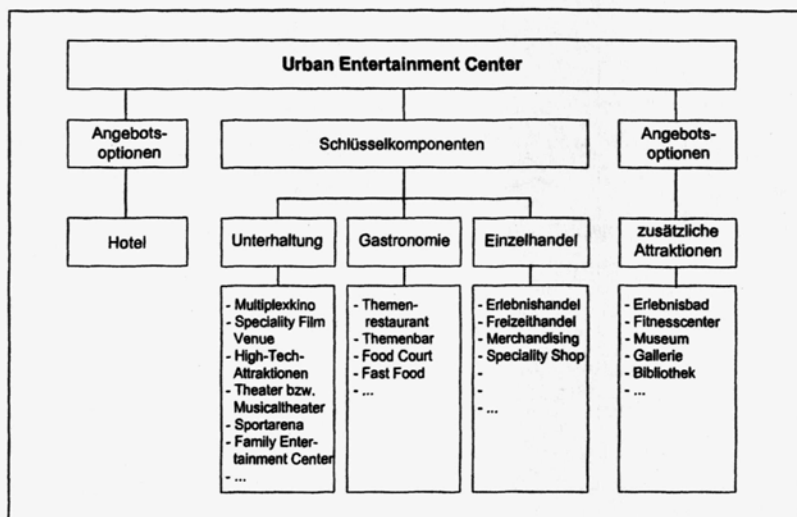


Abbildung 36: Komponenten eines Urban Entertainment Center

Hinsichtlich der Gastronomiekomponente, die ebenfalls zu den festen Bestandteilen von UEC gehört und dabei nicht selten 20-40% der zur Verfügung stehenden Flächen beansprucht,<sup>706</sup> spielen vor allem Themenrestaurants eine entscheidende Rolle, da sie, wie auch die Unterhaltungskomponenten, viel Publikum in das UEC locken und hohe Umsatzvolumina garantieren.<sup>707</sup>

Die Einzelhandelskomponente eines UEC schließlich beinhaltet in der Regel einen Nutzungsmix aus kleinen Spezialgeschäften und Filialen bekannter Einzelhändler, wobei in erster Linie Anbieter von Markenprodukten sowie von Produkten mit Freizeit- bzw. Unterhaltungsbezug gesucht werden. Als Anbieter von Markenprodukten kommen sowohl die Produzenten in Frage (z.B. Nike Town),

<sup>705</sup> Vgl. Horstkötter, Kinos, S. 208.

<sup>706</sup> Vgl. Rubin, Retail, S. 46.

<sup>707</sup> Vgl. Braun, Universe, S. 12; Troestl, Entertainment, S. 28. Als Beispiele für solche Themenrestaurants dienen Planet Hollywood, Hard Rock Cafe oder Fashion Cafe. Die hohen Umsatzvolumina resultieren dabei häufig aus dem erfolgreichen Merchandising.

als auch die Besitzer von Lizenzrechten (z.B. Disney Stores, Warner Bros. Studio Stores). Das Kundenprofil von UEC eignet sich darüber hinaus gut für Filialen unterhaltungsorientierter Handelsketten aus dem Musik- und Buchgeschäft (z.B. Virgin Records, HMV Megastores oder Barnes & Noble)<sup>708</sup>

Wenngleich UEC stets einzigartige Kombinationen von Unterhaltung, Einzelhandel und Gastronomie darstellen, lassen sich diese in abgewandelter Form dennoch auf unterschiedliche Großstädte übertragen,<sup>709</sup> wobei Experten dem deutschen Markt ein Potential von etwa 20 bis 30 großen Projekten bescheinigen.<sup>710</sup>

Insofern bietet sich die Projektentwicklung von UEC durchaus als Strategiealternative für gewerbliche Projektentwickler an. Zweifellos eignet sie sich insbesondere für diejenigen Unternehmen, die bereits Erfahrung in der Entwicklung von Einzelhandelsimmobilien besitzen und damit ihr Produkt-Know-how und ihre Kontakte zu potentiellen Mietern in ein solches Projekt einbringen können. Ähnliches gilt möglicherweise auch für Projektentwickler, die sich bisher auf Hotelimmobilien konzentriert haben, da wie erwähnt auch Hotels Bestandteil von UEC sein können und sich das Know-how aus diesem Bereich gegebenenfalls sogar im Zusammenhang mit den Gastronomiekomponenten nutzen läßt. Projektentwicklern von Büroimmobilien hingegen wird es kaum möglich sein, ihr Produkt-Know-how in die Entwicklung von UEC einzubringen.<sup>711</sup> Dies bedeutet jedoch keinesfalls, daß nicht auch ihnen diese Produktentwicklungsstrategie grundsätzlich offensteht. Denn fehlendes Produkt-Know-how hinsicht-

---

<sup>708</sup> Vgl. Braun, Universe, S. 12.

<sup>709</sup> Vgl. Melvin, Destinations, S. 3; Rubin/Gorman/Lawry, Entertainment, S. 65.

<sup>710</sup> Vgl. Troestl, Entertainment, S. 27. Zu den in Deutschland bereits realisierten UEC zählen u.a. das Freizeit- und Erlebniszentrum Stuttgart International der Deyle Gruppe, dessen Magnet die Musical Hall ist, das CentrO Oberhausen, eine Mega Mall mit integriertem Freizeitpark der britischen Stadium-Gruppe sowie die Movie World in Bottrop, ein Filmstudio und Themenpark von Warner Bros. Inc. und Nixdorf. In der Realisierung befinden sich u.a. der Ocean Park Bremerhaven, ein Tourismus- und Freizeitprojekt der Köllmann GmbH in Zusammenarbeit mit der Stadt Bremerhaven und dem Land Bremen sowie die Erweiterung des Rhein-Ruhr-Zentrums in Mülheim durch den von Brune Consulting konzipierten Festival Garden.

<sup>711</sup> Aufgrund der geringen Synergieeffekte sind Büroimmobilien in der Regel nicht Bestandteil von UEC. Zur Abrundung solcher Projekte werden sie mitunter jedoch mitkonzipiert, wie bei-

lich der Einzelhandelskomponente - das sich im übrigen durch die Einstellung von Spezialisten oder die Beauftragung spezialisierter Berater kompensieren ließe - stellt nicht die einzige Determinante im Hinblick auf die Eignung zur Projektentwicklung von UEC dar. Als ebenso wichtig ist nämlich die Fähigkeit des Projektentwicklungsunternehmens zur Kooperation einzustufen. Dies ist vor dem Hintergrund zu sehen, daß die später auch als Betreiber fungierenden Unternehmen der Unterhaltungsindustrie und Gastronomie mit ihrem Spezial-Know-how hinsichtlich der Unterhaltungs- und Gastronomiekomponenten in der Regel großen Einfluß auf die Projektentwicklung von UEC ausüben. Die erfolgreiche Entwicklung eines UEC hängt somit in starkem Maße von der Qualität der kooperativen Zusammenarbeit zwischen diesen Unternehmen einerseits und dem Projektentwickler andererseits ab.<sup>712</sup> Wettbewerbsvorteile dürften auf Seiten der Projektentwickler somit vor allem solche Unternehmen haben, die aus strategischen Allianzen<sup>713</sup> im Rahmen anderer Projektentwicklungen bereits Erfahrungen im Umgang mit Kooperationspartnern gesammelt haben. Selbstverständlich kann dies auf einen Projektentwickler von Büroimmobilien genauso gut zutreffen, wie auf einen Projektentwickler von Einzelhandels- oder Hotelimmobilien.

Für die Projektentwicklung von UEC spricht auch die Tatsache, daß sich diese besonders gut zur Revitalisierung<sup>714</sup> von ungenutzten respektive unterwertig genutzten innerstädtischen Flächen eignen.<sup>715</sup> Gut konzipierte UEC erhöhen die Attraktivität der betroffenen Stadtteile und bieten den Städten die Möglichkeit, sich wieder als Zentrum für Unterhaltung und Kultur zu positionieren, so daß sie

---

spielsweise im Rahmen der unterhaltungsbezogenen Projektentwicklungen zur Revitalisierung der 42<sup>nd</sup> Street in New York. Vgl. Livingston, Street, S. 27.

<sup>712</sup> Vgl. Melvin, Destinations, S. 3; Rubin/Gorman/Lawry, Entertainment, S. 61, 65; Troestl, Entertainment, S. 24 ff.

<sup>713</sup> Siehe hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 4.3.2.3.

<sup>714</sup> Zu denken sei in diesem Zusammenhang beispielsweise an ehemals industriell genutzte Flächen, die im Zuge des Corporate Real Estate Managements zunehmend in das Umland verlagert werden, oder auch an aufgegebene Militärfächen.

<sup>715</sup> Vgl. Rubin, Revitalization, S. 27. Darüber hinaus werden UEC zu Zwecken der Differenzierung oder der Erweiterung häufig auch in bestehende Shopping-Center integriert. Vgl. Phillips, Remaking, S. 21 f.; o.V., Revitalisierung, S. 11.

häufig auch auf das Interesse der öffentlichen Hand stoßen.<sup>716</sup> Als vorteilhaft erweist sich in diesem Zusammenhang auch das große Interesse seitens der Unterhaltungsindustrie. So sind insbesondere die dominanten Medienkonzerne ständig auf der Suche nach neuen Produkten, mit denen sich die vorhandenen Urheberrechte und Markennamen möglichst vollständig ausschöpfen lassen. Unterstützt werden solche Bestrebungen dabei durch technologische Innovationen etwa im Bereich der Simulation und der virtuellen Realität, die Attraktionen auf kleinem Raum erlebbar machen, die zuvor großflächiger Themenparks bedurften.<sup>717</sup>

Andererseits dürfen aber auch die im Rahmen der Projektentwicklung von UEC möglicherweise auftretenden Probleme nicht unerwähnt bleiben. Aus Sicht des Projektentwicklers betrifft dies zunächst die nicht gegebene Drittverwendungsfähigkeit solcher Immobilien, die die Finanzierung und die Investorensuche erheblich erschweren. Dies ist auch vor dem Hintergrund zu sehen, daß der Erfolg von UEC in entscheidender Weise von der Qualität des Betreibers abhängt,<sup>718</sup> die Betreiber aber in der Regel an einem langfristigen Immobilieninvestment nicht interessiert sind, sondern die erforderlichen Flächen nur mieten. Schwierigkeiten können desweiteren auch im Hinblick auf die Genehmigungsfähigkeit von UEC beziehungsweise seiner einzelnen Komponenten auftreten.<sup>719</sup> Schließlich sind die für die Entwicklung von UEC in den USA besonders günstigen Ausgangsbedingungen zu berücksichtigen, die nicht ohne weiteres auf Deutschland übertragbar sind. So macht zunächst die extrem hohe Wettbewerbsintensität im amerikanischen Einzelhandel die Entwicklung stets neuerartiger Verkaufskonzepte unabdingbar.<sup>720</sup> Darüber hinaus besteht in amerikani-

---

<sup>716</sup> Vgl. Beyard/Rubin, *Industry*, S. 6; Rubin/Gorman/Lawry, *Entertainment*, S. 59 f.

<sup>717</sup> Vgl. Braun, *Universe*, S. 11.

<sup>718</sup> Vgl. Rubin, *Revitalization*, S. 27.

<sup>719</sup> Dem amerikanischen Entertainment-Multi Brunswick Corporation bereitete etwa das Jugendschutzgesetz erhebliche Probleme, seine in Magdeburg, Dresden und Leipzig entwickelten Sega-Parks mit Fahrsimulatoren und Videospielen auch für Jugendliche unter 18 Jahren zugänglich zu machen. Vgl. Canibol, *Spiele*, S. 237.

<sup>720</sup> So haben sich in den USA Distributionsformen wie das Power-Center und das Factory-Outlet, die in Deutschland noch nahezu unbekannt sind, sowie der Bereich Homeshopping und interaktives Fernsehen zu einer starken Konkurrenz für traditionelle Shopping-Center



schen Städten - mit ihrer vielfach auf dem Reißbrett entworfenen klaren Trennung von Arbeit, Wohnen und Freizeit - eine wesentlich stärker Notwendigkeit, die Attraktivität der Innenstädte etwa durch die Entwicklung von UEC zu erhöhen, um auf diese Weise urbane Lebensräume zu schaffen, als in den historisch gewachsenen deutschen Städten.

#### **4.3.1.1.5 Diversifikation in die Bereiche Immobilienberatung und Facilities Management**

Die beste Möglichkeit, sich vom zyklischen Projektentwicklungsgeschäft unabhängiger zu machen, stellt eine Diversifikationsstrategie dar.<sup>721</sup> Als Diversifikation wird das Angebot neuer Produkte auf bisher noch nicht bearbeiteten Märkten verstanden.<sup>722</sup> „In Abhängigkeit vom Grad der Verbundenheit der neuen Produkte mit den bisherigen Produktlinien läßt sich weiter unterscheiden zwischen horizontaler, vertikaler und lateraler Diversifikation.“<sup>723</sup> Bei horizontaler Diversifikation besteht auf vergleichbarer Wertschöpfungsstufe eine sehr enge Verbindung zwischen den bisherigen und den neuen Produkten. Demgegenüber bezeichnet eine vertikale Diversifikation die Integration vor- oder nachgelagerter Wertschöpfungsstufen. Eine laterale Diversifikation liegt schließlich vor, wenn der Bezug zu den bisherigen Produkten vollständig aufgegeben wird.<sup>724</sup>

In der Regel nehmen die Synergiepotentiale aus der gemeinsamen Nutzung von Ressourcen und Kernkompetenzen mit der Entfernung vom angestammten Geschäft ab.<sup>725</sup> Diese Einschätzung deckt sich mit empirischen Untersuchun-

---

entwickelt. Vgl. Braun, Universe, S. 11. Zur Problematik, Factory-Outlets in Deutschland zu entwickeln, siehe o.V., Outlet, S. 8; o.V., Factory, S. 10; o.V., Zukunftsmusik, S. 3; o.V., Fabrikverkauf, S. 16; Ochs, Schnäppchenparadies, S. 47.

<sup>721</sup> Vgl. auch Green, Management, S. 66 ff.; Ori, Profitability, S. 95.

<sup>722</sup> Vgl. Ansoff, Strategy, S. 83; Macharzina, Unternehmensführung, S. 274; Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 51; Aaker, Management, S. 259 ff.

<sup>723</sup> Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 51.

<sup>724</sup> Vgl. Bea, Management, S. 157; Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 51; Steinmann/Schreyögg, Management, S. 195 ff.; Müller-Stewens, Vorstoß, S. 315 ff.

<sup>725</sup> Vgl. Mahoney/Pandian, Management, S. 368; Steinmann/Schreyögg, Management, S. 195; Bea, Management, S. 157.

gen, die zu dem Ergebnis kommen, daß laterale Diversifikationen weniger erfolgversprechend sind und geringere Renditen erwirtschaften, als horizontale und vertikale Diversifikationen.<sup>726</sup> Aus diesem Grund werden im folgenden lediglich horizontale und vertikale Diversifikationsstrategien behandelt.<sup>727</sup>

Das Ziel, neben dem Projektentwicklungsgeschäft weitere Geschäftsfelder zu etablieren, die anderen Zyklen folgen und auf diese Weise zur kontinuierlichen Auslastung vor allem der personellen Ressourcen beitragen, kann auf horizontaler Ebene beispielsweise durch den Einstieg in die Immobilienberatung erreicht werden. Vorteilhaft wirkt sich in diesem Zusammenhang aus, daß der Bedarf an Beratungsleistungen gerade in rezessiven Zeiten am Immobilienmarkt, also dann, wenn sich kaum Möglichkeiten zur Projektentwicklung bieten, besonders hoch ist. Darüber hinaus ist davon auszugehen, daß dieser Bedarf zusätzliche Impulse durch die zunehmende Professionalisierung der Immobilienbranche und der damit einhergehenden höheren Standards erfahren wird.<sup>728</sup>

Hinter einer solchen Diversifikation in die Immobilienberatung steht die Überlegung, die aus der Projektentwicklungstätigkeit im Laufe der Zeit erworbenen Kompetenzen auch als Beratungsleistung am Markt anzubieten.<sup>729</sup> So könnte ein Unternehmen, aufgrund fehlender eigener Projektentwicklungsmöglichkeiten,<sup>730</sup> die ganze Bandbreite seines Know-hows all jenen Immobilienmarktteilnehmern als Berater zur Verfügung stellen, die Projektentwicklungen zur eigenen oder fremden Nutzung tätigen.<sup>731</sup> Von besonderem Nutzen wäre eine solche Beratungsleistung nachfrageseitig in erster Linie für diejenigen Unterneh-

---

<sup>726</sup> Vgl. Rumelt, Diversification, S. 359 ff.; Chatterjee/Wernerfelt, Resources, S. 44 f.; Bettis, Performance, S. 379 ff.

<sup>727</sup> Vgl. auch Mahoney/Pandian, Management, S. 367.

<sup>728</sup> Vgl. Brown, Consulting, S. 58; Crockett, Management, S. 44.

<sup>729</sup> So tritt beispielsweise die Brune Consulting GmbH am Markt nicht nur als Projektentwickler von Einzelhandelsimmobilien in Erscheinung, sondern auch als Berater für Immobiliennutzer, -investoren und -financiers.

<sup>730</sup> Die Gründe für fehlende Projektentwicklungsmöglichkeiten sind vielfältig und reichen von mangelnden finanziellen Ressourcen über unzureichende Kontakte zu potentiellen Mietern und Investoren bis hin zur bewußten Risikovermeidung aufgrund hoher Leerstandsraten.

<sup>731</sup> Die Beratung kann sich dabei auf einzelne Aspekte der Projektentwicklung beschränken oder auch so verstanden werden, daß der Projektentwickler als Service-Developer eine Dienstlei-

men, die über unzureichende Erfahrung in der Projektentwicklung verfügen. Hierzu zählen u.a. Eigennutzer und institutionelle Investoren wie etwa Pensionskassen und Versicherungsgesellschaften.<sup>732</sup> Dabei kann sich die Hinzuziehung eines Beraters insofern als vorteilhaft erweisen, als sie in der Regel eine bessere Kontrolle der Planungs- und Baukosten ermöglicht, zur Reduktion der Projektentwicklungsdauer und damit der Finanzierungskosten beiträgt und darüber hinaus im Unternehmen weniger personelle Kapazitäten bindet.<sup>733</sup> Die Vergütung eines als Berater auftretenden Projektentwicklungsunternehmens erfolgt in der Regel auf Basis einer im Vorhinein vereinbarten fixen Beratungsgebühr, die eventuell um eine Erfolgskomponente erweitert werden kann.<sup>734</sup>

Die Beratungstätigkeit eines diversifizierten Projektentwicklungsunternehmens beschränkt sich allerdings nicht nur auf projektentwicklungsnahe Mandate; vielmehr können die vorhandenen Kompetenzen auch als separate Beratungsleistungen angeboten werden. Institutionelle Investoren und Banken, die seit jeher zu den bedeutendsten Nachfragern solcher Beratungsleistungen zählen,<sup>735</sup> könnten im Rahmen ihrer Immobilieninvestitions- bzw. Immobilienfinanzierungsentscheidungen beispielsweise das Markt- und Standort-Know-how des Projektentwicklers nutzen. Flächensuchende Non-Property-Companies würden bei der Wahl zwischen Immobilienkauf, Immobilienleasing und Immobilienanmietung von der Finanzierungskompetenz des Projektentwicklers profitieren, und Immobilieneigentümer könnten bei der Entwicklung von Vermietungs- oder Verkaufsstrategien auf die Vermarktungskompetenz sowie die Kontakte eines Projektentwicklers zurückgreifen.

---

stung im Sinne der Entwicklung eines Projektkonzeptes bis zur Planungsreife bzw. Baufreigabe erbringt.

<sup>732</sup> Vgl. DeRose, Expertise, S. 35 f.; Karsten, Entrepreneur, S. 73. Die Beratungsleistungen könnten aber grundsätzlich auch für dritte Projektentwicklungsunternehmen erbracht werden.

<sup>733</sup> Vgl. Flake, Counselor, S. 12 f.

<sup>734</sup> Vgl. Karsten, Entrepreneur, S. 73; Flake, Counselor, S. 12, 14.

<sup>735</sup> Vgl. Brown, Consulting, S. 58.

Ein weiteres großes Betätigungsfeld stellen sogenannte Workout-deals dar.<sup>736</sup> Hierbei handelt es sich um Immobilienprojekte und -objekte, die aufgrund der schlechten Marktsituation oder wegen Versäumnissen von seiten der Eigentümer beziehungsweise sonstiger involvierter Unternehmen notleidend geworden sind und deshalb häufig in den Besitz der finanzierenden Banken übergehen. Bevor die unfreiwillig zu Eigentümern mutierten Banken solche Immobilien allerdings weiter veräußern können, sind in der Regel zunächst deren Schwachstellen zu beseitigen.<sup>737</sup> In Abhängigkeit von seinen verfügbaren finanziellen Ressourcen könnte ein Projektentwicklungsunternehmen überlegen, den Turnaround solcher Immobilien nicht nur beratend zu unterstützen, sondern gegebenenfalls die Immobilien selbst zu übernehmen und auf eigenes Risiko in die Wirtschaftlichkeit zurückzuführen.<sup>738</sup> Eine andere Möglichkeit bieten Joint-Ventures mit den neuen, unfreiwilligen Immobilieneigentümern, bei denen das beratende Projektentwicklungsunternehmen an den potentiellen Erfolgen und Risiken des Workouts beteiligt wird, dafür aber keine respektive reduzierte Beratungshonorare verlangt. Auf diese Weise wird die Erfolgswahrscheinlichkeit des Workouts erhöht, da sich kurzfristig größere Teile der Mieteinnahmen für Marketingaktivitäten, Sanierungsmaßnahmen und Umfinanzierungen einsetzen lassen.<sup>739</sup>

Diese ausgewählten Beispiele, die sich beliebig erweitern ließen, verdeutlichen die Fülle potentieller Beratungsfelder, die sich Projektentwicklungsunternehmen zur Nutzung vorhandener Ressourcen auch außerhalb ihres Kerngeschäftes der Projektentwicklung bieten. Gleichwohl stellt sich die Frage, ob sich Projektentwicklungsunternehmen neben den traditionellen Immobilienberatern in diesem Markt etablieren können. In diesem Zusammenhang ist vor allem die vielfach geforderte Unabhängigkeit des Beraters zu hinterfragen. So könnte bei einem als Berater auftretenden, diversifizierten Projektentwicklungsunterneh-

---

<sup>736</sup> Vgl. Brown, Consulting, S. 62; DeZube, Diversification, S. 40; Adams, Diversity, S. 136; Downs, Developers, S. 207; Davis, Diversification, S. 108.

<sup>737</sup> Vgl. Brown, Management, S. 93; Roulac, Volatility, S. 8.

<sup>738</sup> Siehe ausführlich Neff, Acquisitions, S. 16 ff.

<sup>739</sup> Vgl. Crockett, Management, S. 44.

men ein Interessenkonflikt<sup>740</sup> vermutet werden, insbesondere wenn es sich um Beratungsmandate mit Projektentwicklungsbezug handelt. Diese Überlegung ist sicherlich nicht von der Hand zu weisen, wenngleich schon der möglichen Folgeaufträge wegen absolute Vertrauenswürdigkeit und Interessenfreiheit zu Maximen von Beratungsunternehmen erhoben werden. Angesichts der sich nunmehr, wie schon in der Unternehmensberatung, auch in der Immobilienberatung abzeichnenden Tendenz, nicht nur die reine Beratungsleistung nachzufragen, sondern auch die Implementierung einzufordern,<sup>741</sup> können die als Berater auftretenden Projektentwicklungsunternehmen gegenüber ihrer Konkurrenz andererseits durchaus über Wettbewerbsvorteile verfügen, vor allem in bezug auf projektentwicklungsnahe Mandate.

Auf vertikaler Ebene kann das Projektentwicklungsunternehmen eine Diversifikation in den Bereich Facilities Management in Erwägung ziehen.<sup>742</sup> Diese, der Projektentwicklung nachgelagerte, Wertschöpfungsstufe bietet sich vor allem deswegen an, weil Immobilien unabhängig von der jeweiligen Situation auf dem Immobilienmarkt einer kontinuierlichen Bewirtschaftung bedürfen. Ein so diversifiziertes Projektentwicklungsunternehmen kann die zyklischen Erträge aus dem Projektentwicklungsgeschäft somit um kontinuierlich fließende Erträge aus dem Facilities Management - und der Immobilienberatung - ergänzen.<sup>743</sup>

Positiv wirkt sich in diesem Zusammenhang auch hier die Tatsache aus, daß der Bedarf an Facilities Management-Leistungen, ähnlich den Beratungslei-

---

<sup>740</sup> Ein Interessenkonflikt könnte beispielsweise dadurch entstehen, daß der Projektentwickler neben seinem Beratungsmandat gleichzeitig ein eigenes Projekt entwickelt, das infolge einer vergleichbaren Nutzungskonzeption oder eines ähnlichen Standortes mit dem Projekt des Auftraggebers um die gleichen Mieter oder Investoren konkurriert. Solche Konflikte sind auch unter dem Stichwort Chinese-Wall-Problematik bekannt.

<sup>741</sup> Vgl. Brown, Consulting, S. 60.

<sup>742</sup> Sehr erfolgreich umgesetzt wurde diese Strategie von der Köllmann GmbH, die in diesem Geschäftsbereich mittlerweile Kernkompetenzen aufgebaut hat.

<sup>743</sup> Vgl. Leinberger, Retrenchment, S. 42; Brown, Management, S. 96; Crockett, Management, S. 42; Bergsman, Firms, S. 114. Den gleichen Effekt bewirkt die Übernahme selbst entwickelter Immobilien - und damit kontinuierlicher Mieteinnahmen - in den eigenen Bestand im Sinne eines Investor-Developers. Vgl. Leinberger, Developers, S. 171; Green, Management, S. 71.

stungen, gerade in Zeiten konjunktureller Schwäche<sup>744</sup> besonders hoch sein dürfte. Denn der in solchen Phasen auf den Unternehmen lastende Kostendruck schärft das Kostenbewußtsein<sup>745</sup> des Managements und damit die Einsicht, die vorhandenen Ressourcen besonders wirtschaftlich einzusetzen. In bezug auf die Immobiliendimension wirkt dies einerseits die Frage nach dem betriebsnotwendigen Flächenbedarf auf und andererseits nach dem Management dieser Flächen. Im Zuge des Trends zur Konzentration auf das Kerngeschäft wird dabei in vielen Unternehmen das Outsourcing des Immobilienmanagements in Betracht gezogen.<sup>746</sup> Experten gehen vor diesem Hintergrund davon aus, daß das Marktvolumen von Facilities Management-Leistungen, bei einer konservativ geschätzten jährlichen Wachstumsrate von 30 bis 40 Prozent, im Jahr 2000 ungefähr 7 Milliarden DM betragen wird.<sup>747</sup>

Eine Diversifikation in diesen attraktiven Wachstumsmarkt stellt Projektentwicklungsunternehmen angesichts der starken Konkurrenz durch etablierte Anbieter<sup>748</sup> vor große Herausforderungen.<sup>749</sup> Wettbewerbsvorteile gegenüber solchen Anbietern sind vor allem dort zu erwarten, wo Erfahrungen aus dem Kerngeschäft Projektentwicklung eingebracht werden können.<sup>750</sup> Von den in Abbildung 37 dargestellten operativen<sup>751</sup> Facilities Management-Leistungen trifft

---

<sup>744</sup> Wie in Abschnitt 4.1 bereits erwähnt, wirken sich konjunkturelle Schwächephasen auch auf den Immobilienmarkt aus und führen dort zu einer Reduktion der Projektentwicklungspotentiale.

<sup>745</sup> Siehe hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 4.2.3.3.6 auf Seite 206 sowie Fußnote 604.

<sup>746</sup> Vgl. Sinderman, Outsourcing, S. 42; Alfson, Downsizing, S. 35; Ciandella, Services, S. 67; Bergsman, Outsourcing, S. 101; Holzkämper, Wachstumschancen, S. 208.

<sup>747</sup> Vgl. Fleischauer/Joas, Milliardenmarkt, S. 43; o.V., Gebäude, S. 18.

<sup>748</sup> Als Anbieter treten vor allem Anlagenbauer (Heizung, Klima, Lüftung), Unternehmen aus den Bereichen Instandhaltung, Gebäudeinformation, Reinigungs- und Sicherheitsdienste sowie Softwarefirmen in Erscheinung.

<sup>749</sup> Im Vorteil sind zweifellos diejenigen Projektentwicklungsunternehmen, die als Investor-Developer das Management ihrer im eigenen Bestand gehaltenen Immobilien selbst übernommen haben.

<sup>750</sup> Vor dem Hintergrund des Trends zum Outsourcing des Facilities Managements an ganzheitliche Systemanbieter müssen Projektentwicklungsunternehmen fehlende Kompetenzen, etwa in bezug auf ihr in der Regel nur bedingt vorhandenes technisches Anlagen-Know-how, durch Einbeziehung von Subunternehmen oder über strategische Allianzen ergänzen. Vgl. Holzkämper, Wachstumschancen, S. 210.

<sup>751</sup> Pierschke (Management, S. 2) führt neben der operativen Dimension des Facilities Management auch eine strategische Dimension an, die sich insbesondere auf die Festlegung der Rahmenbedingungen der zukünftigen Nutzung innerhalb der Planungs- und Erstellungspha-

dies zunächst auf den gesamten Bereich des kaufmännischen Gebäudemanagements zu, da beispielsweise Fragen der Betriebskostenoptimierung oder Mietvertragsgestaltung zu den Aufgaben zählen, mit denen sich Projektentwickler bereits im Rahmen des Entwicklungsprozesses auseinanderzusetzen haben. Ähnliches gilt im Bereich des infrastrukturellen Gebäudemanagements für das Flächenmanagement, dessen Ziel die Erhöhung der Flächenwirtschaftlichkeit durch neue Formen der Flächennutzung ist. Hier können Projektentwickler etwa von ihren Erfahrungen aus der Konzeption unterschiedlicher Bürotypen profitieren. Aus dem Bereich des technischen Gebäudemanagements, schließlich eignen sich für Projektentwicklungsunternehmen insbesondere der Umbau, die Sanierung und die Modernisierung von Immobilien.

<b>Operatives Facilities Management</b>		
<b>Technisches Gebäudemanagement</b>	<b>Infrastrukturelles Gebäudemanagement</b>	<b>Kaufmännisches Gebäudemanagement</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Betriebsführung</li> <li>- Umbau, Sanierung, Modernisierung</li> <li>- Ver- und Entsorgung</li> <li>- Energie- und Umweltmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flächenmanagement</li> <li>- Umzugsmanagement</li> <li>- Reinigungsdienste</li> <li>- Sicherheitsdienste</li> <li>- Gardendienste</li> <li>- Winterdienste</li> <li>- Parkflächenmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objektbuchhaltung</li> <li>- Kostenmanagement</li> <li>- Vertragsmanagement</li> </ul>

Abbildung 37: Operatives Facilities Management<sup>752</sup>

Sind also für eine Diversifikation ins Facilities Management Erfahrungen aus der Projektentwicklung durchaus von Vorteil, so gilt umgekehrt, daß die Erfahrungen aus dem technischen, infrastrukturellen und kaufmännischen Gebäu-

se einer Immobilie bezieht. Entsprechend den Ausführungen in Abschnitt 3.2.4 werden diese Aufgaben in der vorliegenden Arbeit allerdings der Projektkonzeption innerhalb des Projektentwicklungsprozesses zugerechnet.

<sup>752</sup> In Anlehnung an Pierschke, Facilities, S. 286.



demanagement auch wertvolle Rückschlüsse auf konzeptionelle Verbesserungsmöglichkeiten für zukünftige Projektentwicklungen liefern.<sup>753</sup> Insofern erfüllt die Diversifikation ins Facilities Management in besonderer Weise die Forderung der ressourcenorientierten Unternehmensführung, nur in solche Bereiche zu diversifizieren, die sowohl durch den Zugriff auf den vorhandenen Ressourcenpool profitieren als auch zum Aufbau der Wissens- und Kompetenzbasis des Unternehmens beitragen.<sup>754</sup>

Es ist davon auszugehen, daß sich diversifizierungswilligen Projektentwicklern Möglichkeiten zur Übernahme von Facilities Management-Leistungen insbesondere bei selbst entwickelten Immobilien bieten. Dafür spricht einerseits, daß sie gegenüber den Wettbewerbern über wesentlich bessere Gebäudeinformationen<sup>755</sup> verfügen und andererseits, daß im Zuge der Projektentwicklung bereits ein Vertrauensverhältnis aufgebaut werden konnte, das aus Sicht der Immobilieneigentümer für ein vollständiges Outsourcing des Facilities Managements unabdingbar ist.<sup>756</sup>

Die Strategie der Diversifikation ist in der Regel die risikoreichste der vier Wachstumsstrategien, da das Unternehmen aufgrund der Wahl sowohl eines neuen Marktes als auch eines neuen Produktes in der Regel weder auf das bereits vorhandene Standort-Know-how noch auf das Produkt-Know-how zurückgreifen kann, sondern das Geschäft von Grund auf neu zu erlernen hat.<sup>757</sup> Insofern bleibt in diesem Zusammenhang auch zu berücksichtigen, ob die Diversifikationsstrategie mit der Forderung nach einer Konzentration auf Kernkompetenzen in Einklang zu bringen ist. Wenngleich sich diese Frage nur vor

---

<sup>753</sup> Vgl. auch Melisso, Asset, S. 28.

<sup>754</sup> Vgl. Friedrich/Hinterhuber, Kernkompetenzen, S. 40.

<sup>755</sup> Schwarze (Informationsmanagement, S. 217 ff.) weist auf die Bedeutung des Informationsmanagements als zentralen Bestandteil des Facilities Managements hin. Erfolgreiches Facilities Management setzt demzufolge eine systematische, projektbegleitende Informationserfassung voraus. Vgl. auch Braun, Management, S. 7.

<sup>756</sup> Vgl. Brown, Management, S. 100; Holzkämper, Wachstumschancen, S. 210.

<sup>757</sup> Vgl. Leinberger, Strategy, S. 47 f.; Gälweiler, Unternehmensplanung, S. 301. Eine sehr erfolgreiche Diversifikationsstrategie hat die Köllmann GmbH mit ihrem Einstieg in das Facilities Management beschritten, das sich zu einem Hauptgeschäftsbereich entwickelt hat und



dem Hintergrund der spezifischen Unternehmenssituation eindeutig beantworteten läßt, sei darauf hingewiesen, daß zur Bekämpfung des Zyklicitätsproblems hier nur horizontale und vertikale Diversifikationen mit Bezug zum bisherigen Kerngeschäft vorgeschlagen wurden, so daß die im Unternehmen vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen zumindest teilweise auch in die diversifizierten Bereiche eingebracht werden können.<sup>758</sup>

Ferner darf nicht unberücksichtigt bleiben, daß die Diversifikation in sogenannten Fee-Business von Seiten des Projektentwicklers ein drastisches Umdenken hinsichtlich der gewohnten Ertragsdimensionen erfordert. Sind in günstigen Phasen des Immobilienzyklusses nämlich bis zu 20%-ige Gewinnspannen in der Projektentwicklung keine Seltenheit, ist die Erwirtschaftung vergleichbarer Erträge im Fee-Business wesentlich schwerer, wenn nicht unmöglich.

#### **4.3.1.2 Stabilisierungs- und Schrumpfungsstrategien**

Der Vollständigkeit halber sei neben der Wachstumsstrategie auf zwei weitere Strategien auf Unternehmensebene hingewiesen, die Stabilisierungs- und die Schrumpfungsstrategie.<sup>759</sup> Da die Unternehmensstrategien hier insbesondere der Bekämpfung des Zyklicitätsproblems dienen sollen, erscheint eine von der Grundeinstellung defensive Strategie der Stabilisierung, die sich lediglich am Status quo orientiert, jedoch als wenig erfolversprechend.

Auch die Schrumpfungsstrategie bleibt hier unberücksichtigt. Dies ist einerseits darauf zurückzuführen, daß die gewerblichen Immobilienmärkte trotz der derzeitigen Probleme keine per se schrumpfenden Märkte sind.<sup>760</sup> So ist davon auszugehen, daß es auch zukünftig einen stetigen Bedarf an Projektentwick-

---

auf diese Weise einen wirksamen Gegenpol zum zyklischen Projektentwicklungsgeschäft darstellt.

<sup>758</sup> So bemerkt auch Porter (Wettbewerbsvorteile, S. 480), daß die beste Diversifikation diejenige sei, „die sowohl die vorhandenen Stärken des Unternehmens ausbaut als auch die Grundlage für neue schafft.“

<sup>759</sup> Siehe hierzu Raffée/Wiedmann, Marketing, S. 479 ff.; Aaker, Management, S. 279 ff.; Harrigan, Strategien, S. 15 ff.

lungen geben wird, wobei das Redevlopment bestehender Immobilien an Bedeutung gewinnen wird.<sup>761</sup> Schrumpfungsstrategien kommen hier andererseits auch deshalb nicht in Betracht, weil sie sich in erster Linie für solche Unternehmen eignen, die in unterschiedliche Geschäftsbereiche diversifiziert sind und die insofern den gezielten Rückzug aus einzelnen, weniger erfolgreichen Geschäftsbereichen zur Optimierung der Gesamtpformance grundsätzlich in Erwägung zu ziehen haben. Für die meisten Developer demgegenüber stellt die Projektentwicklung das einzige Geschäftsfeld dar, so daß ein Rückzug, außer zu Zwecken einer Gesamtliquidation, keine gangbare strategische Alternative darstellen würde. Denkbar erscheint lediglich der Rückzug in eine Marktnische, der jedoch im Rahmen der Wettbewerbsstrategien in Abschnitt 4.3.2.2.3 behandelt wird.

Die in der Praxis beobachtbaren Rationalisierungsbemühungen<sup>762</sup> einzelner Projektentwicklungsunternehmen stehen zu obigen Aussagen nicht im Widerspruch, da sie zwar dazu beitragen, mit den Folgen der Zyklizität besser zurecht zu kommen, das hier im Vordergrund stehende Ziel einer stärkeren Entkoppelung von den zyklischen Marktbewegungen jedoch nicht zu erreichen vermögen. Wie oben dargestellt, bietet sich hierzu in erster Linie die Wachstumsstrategie an, die im wesentlichen darauf abzielt, das zyklische Projektentwicklungsgeschäft auf den bestehenden Märkten durch den Aufbau nicht zyklischer respektive anderen Zyklen folgender Geschäftsbereiche zu kompensieren.

---

<sup>760</sup> Vgl. auch o.V., Markets, S. 45.

<sup>761</sup> Siehe auch die Ausführungen am Ende von Abschnitt 4.3.1.1.2.

<sup>762</sup> Siehe auch die Ausführungen in Abschnitt 4.3.2.2.2.

## 4.3.2 Strategien auf Geschäftsbereichsebene

### 4.3.2.1 Vorbemerkung

Mit den in Abschnitt 4.3.1 dargestellten Unternehmensstrategien wurde unter Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcenausstattung festgelegt, in welchen Produkt- bzw. Dienstleistungsbereichen das Unternehmen künftig schwerpunktmäßig tätig sein will. Die Strategien haben allerdings noch nicht hinreichend bestimmt, in welcher Form das Unternehmen den Wettbewerb mit seinen Konkurrenten in diesen Geschäftsbereichen aufzunehmen gedenkt. Gleichwohl zählt die Form des Konkurrierens zu den überlebenswichtigen Grundsatzentscheidungen von Unternehmen und wird deshalb nachfolgend in den Wettbewerbs- und Kooperationsstrategien konkretisiert.<sup>763</sup>

Mit den Kooperationsstrategien sollen diesbezüglich Möglichkeiten zur Reduzierung der Finanzierungsprobleme<sup>764</sup> von Projektentwicklungsunternehmen aufgezeigt werden, die bei der Finanzierung neuer Immobilienvorhaben angesichts ihrer gemeinhin zu geringen Eigenkapitalausstattung insbesondere in Zeiten stagnierender oder sich sogar negativ entwickelnder Immobilienmärkte Schwierigkeiten haben, die von den Kreditinstituten zu Zwecken der Risikovorsorge geforderte Einbringung entsprechender Eigenkapitalmittel zu bewerkstelligen.<sup>765</sup> Die eigenständige Entwicklung von Immobilienprojekten, die sogenannte Integrationsstrategie, scheidet somit für viele Developer aus. Insofern ist über neue Wege der Projektentwicklung nachzudenken, die den Developern Zugang zu den erforderlichen finanziellen Ressourcen verschaffen. Da zur Erschließung fehlender finanzieller Ressourcen qua definitione auch Akquisitionsstrategien nicht in Betracht kommen, wird die Eignung von Kooperationsstrategien untersucht.

---

<sup>763</sup> Vgl. auch Macharzina, Unternehmensführung, S. 227.

<sup>764</sup> Siehe hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 4.1.

<sup>765</sup> Vgl. o.V., Erfolgsbeteiligung, S. 14; Ross/Duffy, Alliances, S. 24; Adams, Diversity, S. 136. So gilt heute auch in Deutschland, was sich vor einigen Jahren bereits in den USA abzeichnete: „Developers can wave goodbye to the ‘no dollars in, all dollars out’ era.“ Parham, Banks, S. 22.

Mit Hilfe der Wettbewerbsstrategien kann das Projektentwicklungsunternehmen Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz aufbauen, die im Ergebnis die Vermarktungsfähigkeit der entwickelten Immobilien positiv beeinflussen dürften. Porter<sup>766</sup> unterscheidet in diesem Zusammenhang die Differenzierungsstrategie, die Kostenführerstrategie und die Nischenstrategie, die nachfolgend näher behandelt werden.

### **4.3.2.2 Wettbewerbsstrategien zur Erhöhung der Vermarktungschancen**

#### **4.3.2.2.1 Projektentwicklung mit Differenzierungsvorteil**

Die Differenzierungsstrategie stellt darauf ab, Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz dadurch zu erlangen, daß die vom Unternehmen angebotenen Produkte bzw. Dienstleistungen mit unverwechselbaren, einmaligen Eigenschaften ausgestattet werden, die bei den Kunden eine hohe Wertschätzung<sup>767</sup> genießen und daher höhere Preise rechtfertigen.<sup>768</sup>

Die Kosten und damit letztlich der Preis stellen bei einer Differenzierungsstrategie definitionsgemäß nicht den entscheidenden strategischen Erfolgsfaktor dar, dürfen allerdings auch nicht vernachlässigt werden.<sup>769</sup> Denn überdurchschnittliche Ergebnisse lassen sich mit dieser Strategie nur dann erzielen, wenn die Zusatzkosten der Einmaligkeit unter den höheren Preisen liegen. Vor diesem Hintergrund ist es erforderlich, in allen Bereichen nach Kostensenkungspotentialen zu suchen, die keine Differenzierungseinbußen verursachen, aber

---

<sup>766</sup> Vgl. Porter, Wettbewerbsvorteile, S. 31 ff. Siehe auch Abbildung 35.

<sup>767</sup> Es sei darauf hingewiesen, daß der Erfolg einer Differenzierungsstrategie von der subjektiven Wertschätzung seitens der Kunden mitunter wesentlich stärker abhängt, als von der tatsächlichen Überlegenheit der angebotenen Produkte bzw. Dienstleistungen. Vgl. auch Matthews, Strategy, S. 40.

<sup>768</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg, Management, S. 191; Porter, Wettbewerbsvorteile, S. 34 f.; Macharzina, Unternehmensführung, S. 228 f.; Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 99.

<sup>769</sup> Vgl. Bea, Management, S. 166.

im Vergleich zur Konkurrenz eine vollständige oder zumindest annähernde Kostenparität bewirken.<sup>770</sup>

Generell werden zwei Ansatzpunkte zur Entwicklung von Differenzierungsstrategien unterschieden:<sup>771</sup>

- Steigerung des Nutzungswertes und/oder
- Senkung der Nutzungskosten.

Eine Differenzierung durch Steigerung des Nutzungswertes der Produkte bzw. Dienstleistungen kann grundsätzlich auf unterschiedlichen Ebenen erfolgen. Mintzberg nennt in diesem Zusammenhang u.a. die, für die Projektentwicklung besonders geeigneten, Ebenen der Qualitätsdifferenzierung, der Designdifferenzierung, der Servicedifferenzierung und der Imagedifferenzierung.<sup>772</sup> Dabei gilt, daß sich ein Unternehmen nach Möglichkeit auf mehreren Ebenen differenzieren sollte.<sup>773</sup> Welche Differenzierungsebenen aus Sicht des Projektentwicklungsunternehmens zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen im Geschäftsbereich Gewerbeimmobilienentwicklung anzustreben sind,<sup>774</sup> hängt in erster Linie von den Erwartungen potentieller Immobiliennutzer und -investoren ab.

Abbildung 38 veranschaulicht diesbezüglich die Ergebnisse einer empirischen Erhebung über die Anforderungen von Nutzern an Büroimmobilien. Dabei gilt zu berücksichtigen, daß sich nicht alle aufgeführten Kriterien gleich gut zu Zwecken einer Differenzierung anbieten. Denn Differenzierung stellt auf die Einmaligkeit des Angebotes ab. Insofern eignen sich zu deren Umsetzung insbesondere diejenigen Kriterien, die auf schwer imitierbaren respektive schwer transferierbaren Ressourcen aufbauen. Den Ausführungen in Abschnitt 2.1.3.3

---

<sup>770</sup> Vgl. Porter, Wettbewerbsvorteile, S. 35.

<sup>771</sup> Vgl. Porter, Wettbewerbsvorteile, S. 178; Steinmann/Schreyögg, Management, S. 191.

<sup>772</sup> Vgl. Mintzberg, Strategies, S. 70 ff.

<sup>773</sup> Vgl. Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 65 f.

<sup>774</sup> In Abschnitt 4.3.1.1.2 wurde bereits darauf hingewiesen, daß die Unternehmensstrategie der Marktdurchdringung im Geschäftsbereich Gewerbeimmobilienentwicklung durch Wettbewerbsstrategien zu konkretisieren ist.

zufolge trifft dies in besonderer Weise auf die intangiblen Ressourcen und die darauf aufbauenden Kompetenzen zu.

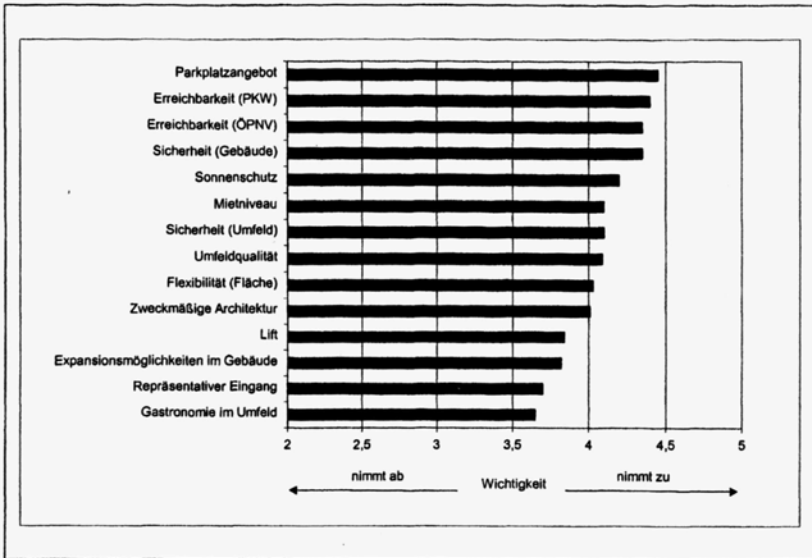


Abbildung 38: Anforderungen von Nutzern an Büroimmobilien<sup>775</sup>

Ein großer Teil der Kriterien, die gemäß obiger Abbildung für die Nutzer von Büroimmobilien von besonderer Bedeutung sind, bezieht sich auf die Qualität einer Immobilie, genauer gesagt die Standortqualität. Dies kommt u.a. in der Forderung nach guter Erreichbarkeit mittels PKW und ÖPNV oder nach Qualität und Sicherheit des Umfeldes zum Ausdruck. Die Standortqualität aber zählt nicht notwendigerweise zu den unverwechselbaren, einmaligen Eigenschaften einer Projektentwicklung.<sup>776</sup> Denn die Möglichkeit, gute Immobilienstandorte zu

<sup>775</sup> In Anlehnung an Hennig, Serviceangebot, S. 14.

<sup>776</sup> Zwar ist streng genommen jeder Standort einmalig, für das Gros der gewerblichen Projektentwicklungen aber ist davon auszugehen, daß vergleichbar gute Bedingungen an unterschiedlichen Standorten gegeben sind. Diese Einschätzung muß lediglich für Einzelhandelsimmobilien, insbesondere wenn diese innerstädtisch sind, relativiert werden, da solche Immobilien in Abhängigkeit von der ihnen zugrundeliegenden Konzeption unter Umständen tatsächlich nur an einem einzigen Standort funktionieren können.

akquirieren, steht grundsätzlich allen Marktteilnehmer offen und ist lediglich an die Voraussetzung entsprechender finanzieller Ressourcen geknüpft.<sup>777</sup>

Beabsichtigt ein Projektentwickler demzufolge, sich über die Qualitätsebene von den Angeboten der Konkurrenz zu differenzieren, so kann dies weniger über einen guten Standort und die obligatorische Verwendung hochwertiger Baumaterialien geschehen, als vielmehr über konzeptionelle Qualitätsmerkmale der Immobilie, deren Entwicklung auf dem nur eingeschränkt imitier- bzw. transferierbaren Know-how des Unternehmens basiert. Vor dem Hintergrund der Forderung nach höchstmöglicher Nutzungsflexibilität der Immobilie und zukünftigen Expansionsmöglichkeiten könnte dies beispielsweise die Kompetenz des Projektentwicklungsunternehmens in der geschickten Grundrißoptimierung sein, die auf den Erfahrungen der Mitarbeiter, ihrem bautechnischen Verständnis und ihrer Kreativität aufbaut.

In engem Zusammenhang zu einer so verstandenen Qualitätsdifferenzierung steht in der Projektentwicklung die Designdifferenzierung. So hat sich, entsprechend der Maxime „form follows function“, das Design bzw. die Architektur einer Immobilie grundsätzlich an dessen konzeptioneller Gestaltung auszurichten und darf kein Selbstzweck sein. Allerdings sollten Projektentwickler auch den Wert ästhetisch guten Gebäudedesigns nicht unterschätzen, da es die Perzeption des Projektes in der Öffentlichkeit und letztlich auch den Vermarktungserfolg maßgeblich beeinflusst.<sup>778</sup> Gelingt dem Projektentwickler dieser Brückenschlag zwischen Funktionalität und Ästhetik des Gebäudedesigns, so stellt dies eine Differenzierungsmöglichkeit dar, die der erhobenen Forderung sowohl nach der Zweckmäßigkeit als auch einer gewissen Repräsentativität der Architektur Rechnung trägt.

Wenngleich die oben bereits zitierte empirische Studie zu dem Ergebnis kommt, daß Serviceleistungen in der Gunst der Büromieter nach wie vor hinter

---

<sup>777</sup> Aufgrund eines Differenzierungsvorteils in Bezug auf die Gebäude-, Design- oder Servicequalität kann der Projektentwickler jedoch infolge der damit gemeinhin verbundenen höheren Mieten möglicherweise auch einen höheren Grundstückspreis zahlen.

Standort- und Ausstattungskriterien rangieren,<sup>779</sup> ist für Projektentwickler - vor dem Hintergrund, daß die letztgenannten Kriterien die Bedingungen der Einmaligkeit und Unverwechselbarkeit nur unzureichend erfüllen - eine Differenzierung auf der Serviceebene dennoch in Erwägung zu ziehen. Die Formen einer solchen Differenzierung können beispielsweise in der Büroimmobilienentwicklung sehr unterschiedlich ausfallen und reichen von Gastronomie- und Einkaufsmöglichkeiten über Kindertagesstätten, Fitness- und Gesundheitseinrichtungen bis hin zu Sicherheits-, Parkplatz-, Sekretariats-, Reise- und Empfangsdiensten.<sup>780</sup> Zwar korrespondieren solche Serviceangebote nicht notwendigerweise mit signifikant höheren Mieten,<sup>781</sup> tragen aber vielfach zur Verkürzung der Vermarktungszeiten bei, so daß sie vor allem dann von Vorteil sind, wenn sich Standort, Bauqualität, Architektur und Preis verschiedener Immobilien kaum voneinander unterscheiden.<sup>782</sup>

Bleibt die Frage, welche Serviceleistungen jeweils angeboten werden sollen. Dies hängt einerseits von den Anforderungen potentieller Nutzer und Investoren ab<sup>783</sup> - in diesem Zusammenhang macht Abbildung 39 interessante Aussagen bezüglich der Wertschätzung von Büromietern für Dienstleistungsangebote rund um die Immobilie - und andererseits hängt es von den Kompetenzen des Projektentwicklungsunternehmens ab. In Analogie zu den Ausführungen zum Facilities Management sollten Projektentwicklungsunternehmen nach Möglichkeit für das gesamte Servicepaket verantwortlich zeichnen, dabei allerdings nur diejenigen Leistungen selbst anbieten, die auf der vorhandenen Ressourcenisbasis aufbauen und zu dessen Weiterentwicklung beitragen. Die übrigen Leistungen sollten an spezialisierte Anbieter fremdvergeben werden.

---

<sup>778</sup> Vgl. Mann, Architect, S. 12; Miles et al., Development, S. 15.

<sup>779</sup> Vgl. Hennig, Serviceangebot, S. 19.

<sup>780</sup> Vgl. o.V., LimesHaus, S. 25 f.; Fennell, Leasing, S. 114; Sieverts, Bürobauten, S. 48.

<sup>781</sup> So werden heute bereits Leistungen wie das Umzugsmanagement oder Wirtschaftlichkeitsvergleiche als Marketinginstrumente unentgeltlich angeboten.

<sup>782</sup> Vgl. Fennell, Leasing, S. 114.

<sup>783</sup> Vgl. auch Fennell, Leasing, S. 114.



1. Sicherheitsdienst/-service (25%)
2. Parkplatzmanagement (21%)
3. Zentraler Empfangsbereich mit Empfangsservice (15%)
4. Analyse technischer Aspekte (14%)
5. Bereich für Fitness und Erholung (13%)
6. Umzugsmanagement/Umzugsservice (11%)
7. Kurierdienst (11%)
8. Wirtschaftlichkeitsvergleich zwischen alter und neuer Fläche (11%)
9. Analyse der Ablauf- und Organisationsstruktur (9%)
10. Beratung durch Innenarchitekten (7%)

*Abbildung 39: Dienstleistungen, die Nutzern eine Vergütung wert sind<sup>784</sup>*

Eine Differenzierung von der Konkurrenz kann schließlich auch über das Unternehmensimage erreicht werden. Von allen Ressourcen eines Unternehmens ist es vor allem das Image, das dessen Unverwechselbarkeit und Einmaligkeit ausmacht. Es entwickelt sich aus einer Vielzahl unternehmerischer Entscheidungen im Laufe der Zeit sukzessiv und wird dabei wesentlich geprägt durch Aspekte wie die Unternehmenskultur und die Unternehmensziele sowie durch die verfolgten Unternehmens- und Wettbewerbsstrategien.<sup>785</sup> Hierin liegt letztlich auch die Schwierigkeit einer Imitation begründet, weshalb sich das Unternehmensimage zum Aufbau dauerhafter Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz besonders gut eignet.<sup>786</sup> So wird sich ein Projektentwicklungsunternehmen, das in den Augen von Immobiliennutzern und -investoren etwa als finanziell solide, kompetent, kundenorientiert, sozial verantwortungsbewußt, qualitäts- und kostenbewußt eingeschätzt wird, in der Vermarktung seiner Im-

<sup>784</sup> In Anlehnung an Hennig, Serviceangebot, S. 16.

<sup>785</sup> Vgl. auch Kirsch/Trux, Marketing, S. 52 ff.

<sup>786</sup> Siehe hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 2.1.3.3.

mobilien zweifellos wesentlich leichter tun, als ein Unternehmen, das über ein solches Image nicht verfügt.<sup>787</sup>

Neben der Steigerung des Nutzungswertes besteht ein zweiter Ansatzpunkt zur Entwicklung von Differenzierungsstrategien, wie oben bereits erwähnt, in der Senkung der Nutzungskosten.<sup>788</sup> Obwohl man annehmen könnte, daß das Angebot von Immobilien, die besonders niedrige Nutzungskosten<sup>789</sup> verursachen, in den Bereich der Kostenführerschaft einzuordnen wäre, handelt es sich auch hier um eine Differenzierungsstrategie. Begründen läßt sich diese Einordnung mit der Tatsache, daß sich niedrige Nutzungskosten in der Regel nur über höhere Investitionen in die Ausstattung realisieren lassen und damit schließlich einen höheren Verkaufspreis der Immobilie bzw. höhere Mieten bedingen.

Die Möglichkeiten zur Nutzungskostenreduzierung sind vielfältig und beziehen sich in erster Linie auf Maßnahmen zur Reduktion des Energieverbrauchs. Hierbei gilt es zwei unterschiedliche Formen der Kostenreduzierung zu unterscheiden. Die erste bezieht sich auf die Bauweise einer Immobilien und zielt darauf ab, natürliche Gebäudeeigenschaften wie beispielsweise Speichervermögen, Verschattung, passive Solarenergiegewinnung und Ausnutzung von Sekundärenergien zur Reduzierung der Nutzungskosten einzusetzen.<sup>790</sup> Die zweite Form verfolgt das gleiche Ziel über die Betriebsweise der haustechnischen Anlagen.<sup>791</sup> Im Büroimmobilienbereich etwa gehen die jüngsten technischen Entwicklungen in Richtung einer Verknüpfung von Zeiterfassungssystemen mit computergestützten Einzelraumsteuerungen von Beleuchtung, Klimatisierung

---

<sup>787</sup> Ein positives Unternehmensimage wirkt sich selbstverständlich nicht nur auf die Vermarktungschancen positiv aus, sondern stellt darüber hinaus ein wichtiges Entscheidungskriterium bei der Vergabe von Projektentwicklungsaufträgen durch Immobilieninvestoren dar.

<sup>788</sup> Vgl. Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 182 ff.

<sup>789</sup> Als Immobilien-Nutzungskosten seien hier diejenigen Kostenbestandteile verstanden, die „für die vorgesehene Nutzung von Gebäuden und Außenanlagen [und für die] Gesamtheit der Maßnahmen zur Bewahrung und Wiederherstellung des Sollzustandes von Gebäuden und dazugehörigen Anlagen“ anfallen. DIN 18960 Teil 1. Von den Immobilien-Nutzungskosten sind die Immobilien-Investitionsfolgekosten zu unterscheiden, zu denen die Kapitalkosten, Abschreibungen, Steuern und Versicherungen zählen. Vgl. Schäfers, Unternehmensimmobilien, S. 65 f.

<sup>790</sup> Vgl. Sieverts, Bürobauten, S. 48; vgl. auch Nitzsche, Gebäudetechnik, S. 20.

<sup>791</sup> Siehe hierzu auch die Ausführungen über Intelligent Buildings in Abschnitt 4.2.3.2.4.

und Sonnenschutz. Verlassen die Mitarbeiter abends ihren Arbeitsplatz, wird automatisch das Licht abgeschaltet, die Heizung heruntergestellt und die Jalousie hochgezogen.<sup>792</sup>

Eine weitere Möglichkeit, die Nutzungskosten der Immobilie zu senken, besteht über das Angebot sogenannter „Tenant Shared Services“, das in enger Verbindung zu den Ausführungen zur Servicedifferenzierung steht. Darunter werden Einrichtungen wie beispielsweise Videokonferenzsysteme und Serviceleistungen verstanden, die aus Sicht der Nutzer wünschenswert, aber für jeden allein in der Regel zu kostenintensiv sind und die deshalb vom Projektentwickler zur gemeinschaftlichen Nutzung angeboten werden können.<sup>793</sup>

Vor dem Hintergrund der Tatsache, daß sich mit der generell abzeichnenden Verkürzung von Produktlebenszyklen häufig auch die Flächenbedürfnisse der Nutzer in immer kürzeren Abständen verändern, trägt zur Nutzungskostenreduktion letztlich auch die Flexibilität einer Immobilie bei. In diesem Zusammenhang wurde auf die Verwendung flexibler Wand-, Boden- und Deckensysteme bereits hingewiesen.<sup>794</sup> Darüber hinaus kann der Projektentwickler, aufbauend auf einer sorgfältigen Analyse von Organisations- und Arbeitsabläufen der Nutzer,<sup>795</sup> deren Immobilien-Nutzungskosten auch durch innovative Bürokonzepte wie beispielsweise das Desk-sharing senken, die zur Konzentration der erforderlichen Arbeitsflächen beitragen.<sup>796</sup>

In bezug auf die Ressourcenausstattung des Projektentwicklungsunternehmens erfordert eine Differenzierungsstrategie, die auf die Reduzierung der Nutzungskosten abstellt, von seiten der Mitarbeiter in erster Linie Erfahrung, tech-

---

<sup>792</sup> Vgl. Kubik, Gebäude, S. 28 f.; o.V., FM, S. 40.

<sup>793</sup> Vgl. Sieverts, Bürobauten, S. 48.

<sup>794</sup> Siehe hierzu und zum folgenden auch die Ausführungen zur Analyse des Nutzungskonzeptes in Abschnitt 3.2.4.

<sup>795</sup> Dies setzt selbstverständlich voraus, daß die zukünftigen Nutzer zu Beginn der Projektentwicklung bereits identifiziert sind, und kann deshalb auf spekulative Projektentwicklungen nur eingeschränkt übertragen werden.

<sup>796</sup> Vgl. Geertz/Wohlan, Büroarchitektur, S. 6 sowie die entsprechenden Ausführungen in Abschnitt 4.2.3.2.4.

nisches, insbesondere anlagentechnisches Know-how, Innovationsfähigkeit sowie das entsprechende Kostenbewußtsein.

#### 4.3.2.2 Projektentwicklung mit Kostenvorteil

Die zweite Wettbewerbsstrategie ist die Strategie der Kostenführerschaft. Sie zielt darauf ab, Wettbewerbsvorteile durch eine im Vergleich zur Konkurrenz überlegene relative Kostenposition zu erlangen.<sup>797</sup> Deren Ursachen sind vielfältig, werden jedoch in erster Linie mit dem Erfahrungskurvenkonzept und damit der Größe des Marktanteils eines Unternehmens begründet.<sup>798</sup>

Eine überlegene Kostenposition trägt zum Schutz des Unternehmens vor allen fünf, in Abschnitt 4.2.3.3 beschriebenen, Wettbewerbskräften bei, „weil die Gewinne nur solange durch Marktverhandlungen gedrückt werden können, bis jene des zweiteffizientesten Konkurrenten verschwinden, und weil die weniger effizienten Konkurrenten als erste unter dem Wettbewerbsdruck leiden werden.“<sup>799</sup>

Allerdings darf eine überlegene Kostenposition nicht dazu verleiten, die Qualität oder andere Differenzierungsmerkmale des Produktes bzw. der Dienstleistung völlig zu vernachlässigen. Denn überdurchschnittliche Ergebnisse lassen sich auch hier nur erzielen, wenn der Kostenführer eine im Vergleich zur Konkurrenz paritätische oder zumindest annähernd paritätische Differenzierung aufweisen kann, da im gegenteiligen Fall der erforderliche Preisabschlag den vorhandenen Kostenvorsprung unter Umständen überkompensieren würde.<sup>800</sup>

Im Mittelpunkt der Entwicklung einer Kostenführerstrategie steht die strategische Kostenanalyse, die nach Möglichkeit nicht auf Gesamtunternehmensebe-

---

<sup>797</sup> Vgl. Porter, Wettbewerbsvorteile, S. 32; Riekhof, Strategieentwicklung, S. 198.

<sup>798</sup> Vgl. Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 98; Bea, Management, S. 165; Macharzina, Unternehmensführung, S. 228. Zur Kritik an dieser Sichtweise vgl. Steinmann/Schreyögg, Management, S. 188 ff. Siehe auch Fußnote 583.

<sup>799</sup> Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 64.

<sup>800</sup> Vgl. Porter, Wettbewerbsvorteile, S. 33 f.; Steinmann/Schreyögg, Management, S. 190.

ne durchgeführt werden sollte, sondern auf der Ebene einzelner Wertaktivitäten entlang der Wertkette.<sup>801</sup> Im Zuge einer ersten Rohanalyse der gegenwärtigen Kostenstrukturen sollten dabei zunächst diejenigen Wertaktivitäten vorselektiert werden, die das größte Kostensenkungspotential vermuten lassen.<sup>802</sup> Legt man vor diesem Hintergrund für die Kostenanalyse eines Projektentwicklungsunternehmens den in Abbildung 19 dargestellten Kostenverlauf zugrunde, so gilt dies in erster Linie für die Wertaktivitäten Projektkonzeption und Projektmanagement, in denen das Gros der Investitionskosten<sup>803</sup> anfällt. Bei näher Betrachtung aber ist das dort erwartete Kostensenkungspotential deutlich begrenzt, da die Kosten in erster Linie durch gekaufte Inputs - vor allem das Grundstück und die Bauleistungen - repräsentiert werden, die vom Projektentwicklungsunternehmen nur indirekt beeinflussbar sind.

Besonders gering sind die Einflußmöglichkeiten des Projektentwicklers gemeinhin auf die Grundstückskosten. Sie beschränken sich im wesentlichen auf das richtige Timing der Kaufentscheidung und besonderes Verhandlungsgeschick, wobei jedoch nicht davon auszugehen ist, daß sich diese singularär erzielbaren Kostenvorsprünge dauerhaft gegenüber der Konkurrenz behaupten lassen.<sup>804</sup> In bezug auf die Baukosten sind die Einflußmöglichkeiten des Projektentwicklers schon etwas höher, wenngleich auch hier effizienzsteigernde

---

<sup>801</sup> Vgl. Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 95. Siehe hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 4.2.4.2.

<sup>802</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg, Management, S. 190.

<sup>803</sup> Während die Differenzierungsstrategie darauf abstellt, die Immobilien-Nutzungskosten zu reduzieren, setzt sich die Kostenführerstrategie mit den Immobilien-Investitionskosten auseinander, die sich grob in Planungs-, Finanzierungs-, Grundstücks-, Bau- und Vermarktungskosten unterscheiden lassen. Es sei in diesem Zusammenhang nochmals darauf hingewiesen, daß die Kostenführerstrategie auf den relativen Kostenvorteil eines Unternehmens abstellt, wobei das Adjektiv „relativ“ hier in zweifacher Hinsicht interpretiert werden kann. Einerseits geht es darum, die Kosten im Vergleich zur Konkurrenz niedrig zu halten. Andererseits drückt „relativ“ aber auch aus, daß die Kosten in einem ausgewogenen Verhältnis zur erzielbaren Rendite stehen müssen. Unter der Voraussetzung, daß beispielsweise hohe Grundstückskosten mit einem guten Standort und hohe Baukosten mit guter Bauqualität korrespondieren, spielt die absolute Höhe dieser Kostenblöcke aus Sicht des potentiellen Investors eine nur untergeordnete Rolle, da sie in der Regel mit höheren Mieteinnahmen einhergehen.

<sup>804</sup> Im Einzelfall ist ein Projektentwicklungsunternehmen, das in bezug auf die übrigen Bestandteile der Immobilien-Investitionskosten eine besonders günstige Kostenposition aufweist, möglicherweise jedoch in der Lage, einen höheren Grundstückspreis zulagen.

Maßnahmen in erster Linie von den ausführenden Unternehmen selbst zu erbringen sind. Projektentwickler können zur Baukostensenkung insbesondere durch die Auswahl entsprechend versierter Bauunternehmen, geschickte Vertragsverhandlungen, die Vermeidung nachträglicher Planänderungen und die Überwachung des Bauprozesses durch ein kosten-, termin- und qualitätsorientiertes Projektmanagement beitragen.<sup>805</sup>

Das aus Sicht des Projektentwicklers größte Kostensenkungspotential, das im eigenen Einflußbereich liegt, bieten zweifellos die Planungskosten.<sup>806</sup> Die Einsparpotentiale sind dabei in erster Linie auf Lerneffekte aus vorherigen Projektentwicklungen zurückzuführen, die sich beispielsweise in einem besseren Schnittstellenmanagement zwischen den an der Projektentwicklung beteiligten Projektpartnern sowie einer optimierten Terminplanung dokumentieren. Da die Planungskosten aber, wie in Abbildung 19 ersichtlich wird, vom Volumen her einen eher unbedeutenden Teil der Gesamtinvestitionskosten einer Projektentwicklung ausmachen, können Kostensenkungen im Bereich der Planungskosten hinsichtlich einer angestrebten Kostenführerschaft nur wenig beitragen.

Schließlich lassen sich Einsparungen auch durch das Outsourcing derjenigen Leistungen erreichen, bei denen das Projektentwicklungsunternehmen keine Kernkompetenz besitzt. Dabei handelt es sich häufig um die Leistungen von Architekten und Fachingenieuren. Solche Rationalisierungsbemühungen sind nicht zuletzt vor dem Hintergrund der zyklischen Immobilienmarktentwicklung sinnvoll, da schlanke Unternehmen, die nur kleine Mitarbeiterstäbe in den Kernbereichen der Projektentwicklung beschäftigen, tendenziell besser in der Lage sind, die Zeiten begrenzter Projektentwicklungsmöglichkeiten infolge nachlassender Flächennachfrage zu überbrücken, als solche Unternehmen, die

---

<sup>805</sup> Vgl. auch Suchman, Company, S. 28 f.

<sup>806</sup> Vgl. o.V., Sparpotential, S. 11. Auf die Möglichkeiten zur Senkung der Finanzierungskosten wird in Abschnitt 4.3.2.3 noch ausführlich eingegangen. Selbstverständlich kann der Projektentwickler auch eine Senkung der Vermarktungskosten in Betracht ziehen. Angesichts der derzeitigen Schwierigkeit der Developer, Mieter respektive Investoren für ihre Projekte zu finden, und der Tatsache, daß die Vermarktungskosten einen verschwindend geringen Anteil an den Investitionsgesamtkosten einer Projektentwicklung ausmachen, sei vor übertriebener Sparsamkeit in diesem Bereich jedoch gewarnt.



vom eigenen Architekten bis zum Hausjuristen das gesamte für die Projektentwicklung erforderliche Aufgabenspektrum intern abzudecken versuchen.

Im Ergebnis ist allerdings festzuhalten, daß sich für Projektentwicklungsunternehmen eine Strategie der Kostenführerschaft zum Aufbau dauerhafter Wettbewerbsvorteile weniger eignet, als eine Strategie der Differenzierung, da mit den Grundstücks- und Baukosten das Gros der Immobilien-Investitionskosten außerhalb des eigenen Einflußbereiches liegt. Diese Einschätzung deckt sich auch mit dem Auftreten gewerblicher Projektentwickler am Immobilienmarkt, die sich in den wenigsten Fällen über die Kostenschiene zu positionieren suchen.<sup>807</sup>

#### 4.3.2.2.3 Projektentwicklung in Marktnischen

Während die Wettbewerbsstrategien Differenzierung und Kostenführerschaft auf die Bearbeitung des Gesamtmarktes ausgerichtet sind, besteht die Grundidee der Nischenstrategie darin, Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz durch Konzentration auf einzelne Marktnischen zu erzielen.<sup>808</sup> Dahinter steckt die Vermutung, daß ein Unternehmen durch eine solche Konzentration eine präzisere Auseinandersetzung mit den dort vorhandenen Bedürfnisstrukturen und damit eine effizientere Marktbearbeitung erreichen kann, als Konkurrenzunternehmen, die sich im breiteren Wettbewerb befinden.<sup>809</sup> Dabei kann die Nischenstrategie sowohl auf die Differenzierung als auch die Kostenführerschaft ausgerichtet sein und ist insofern weniger als eigenständige Wettbewerbsstrategie aufzufassen sondern vielmehr als Modifizierung der beiden anderen Strategiemuster.<sup>810</sup> Grundsätzlich gilt es zu berücksichtigen, daß die bewußte Konzentration auf eine Nische unweigerlich mit dem Verzicht auf poten-

---

<sup>807</sup> Demgegenüber sind im Bereich der Projektentwicklung von Wohnimmobilien die Ansätze zur Positionierung über die Kostenschiene wesentlich stärker ausgeprägt und gerieten vor allem in jüngster Vergangenheit zunehmend ins Licht der Öffentlichkeit.

<sup>808</sup> Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 229.

<sup>809</sup> Vgl. Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 67; Macharzina, Unternehmensführung, S. 229.

<sup>810</sup> Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 229.

tielle Marktanteile im Gesamtmarkt verbunden ist und damit einen Trade-off zwischen Rentabilität und maximalem Umsatz mit sich bringt.<sup>811</sup>

In bezug auf die Projektentwicklung kann eine Nische sowohl angebotsseitig definiert werden, im Sinne einer Konzentration auf einen bestimmten Immobilientyp oder einen bestimmten geographischen Teilmarkt, als auch nachfrageseitig, im Sinne einer Konzentration auf eine bestimmte Mieter- respektive Investorengruppe. Die Identifizierung erfolgversprechender Nischen erfordert von seiten des Projektentwicklungsunternehmens zunächst überdurchschnittliche Kompetenz auf dem Gebiet der Marktanalyse. Dies gilt um so mehr, als die Nischen im Zuge der zunehmenden Segmentierung der Immobilienmärkte immer enger werden.<sup>812</sup> Erfolgversprechende Nischen zeichnen sich vor allem dadurch aus, daß sie von den im Gesamtmarkt tätigen Konkurrenzunternehmen nicht ohne weiteres mitbedient werden können.<sup>813</sup> Dies ist insbesondere dann zu erwarten, wenn das Projektentwicklungsunternehmen zur Bearbeitung der Nische über bestimmte Ressourcen und Kompetenzen verfügen muß, die von Konkurrenzunternehmen nur schwer kopiert werden können.

Beabsichtigt ein Projektentwickler beispielsweise die öffentliche Hand als Nutzer beziehungsweise Investor zu fokussieren und angesichts der dort herrschenden Finanznot Projektentwicklungen in erster Linie im Rahmen von Public-Private-Partnerships durchzuführen,<sup>814</sup> so kann diese Strategie nur erfolgreich umgesetzt werden, sofern neben entsprechender Erfahrung und guten Kontakten insbesondere effizientes Kooperationsmanagement und Finanzierungskompetenz vorhanden sind. In ähnlicher Weise steigt die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Nischenstrategie, die auf die Fokussierung eines bestimmten Immobilientyps abstellt, mit der Neuartigkeit der Immobilienkonzepte und damit dem Maß an Innovationsfähigkeit, Kreativität und Lernvermögen der Mitarbeiter. Die Fokussierung eines bestimmten geographischen Teilmarktes hin-

---

<sup>811</sup> Vgl. Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 68 f.; Steinmann/Schreyögg, Management, S. 187.

<sup>812</sup> Vgl. ULI, Niche, S. 2.

<sup>813</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg, Management, S. 187.



gegen, etwa der Cityrandlagen der Stadt Frankfurt, ist zum Aufbau dauerhafter Wettbewerbsvorteile weniger gut geeignet, da sich die Strategie von Konkurrenzunternehmen mit freien Kapazitäten relativ einfach adaptieren läßt.

Vor dem Hintergrund, daß das Marktvolumen der Nischenmärkte in der Regel sehr begrenzt ist, besteht das Dilemma einer Nischenstrategie darin, daß die möglichen Erfolge solchen Handelns den konkurrierenden Projektentwicklungsunternehmen nicht lange verborgen bleiben, so daß diese nach einer gewissen Reaktionszeit häufig ebenfalls mit der Erschließung solcher Märkte beginnen und damit den Nischencharakter zerstören. Zu beobachten ist dieses Phänomen in Deutschland derzeit etwa im Bereich der Multiplexkino.<sup>815</sup>

#### **4.3.2.3 Kooperationsstrategien zur Reduzierung der Finanzierungsprobleme - Das Konzept strategischer Allianzen**

##### **4.3.2.3.1 Begriff und Konfiguration strategischer Allianzen**

In der Projektentwicklung spielt die kooperative Zusammenarbeit verschiedener Unternehmen seit jeher eine große Rolle, da die Developer in der Regel nicht über sämtliche Ressourcen und Kompetenzen verfügen, die zur Bewältigung dieser äußerst komplexen unternehmerischen Aufgabe erforderlich sind.<sup>816</sup> In der überwiegenden Mehrzahl der Fälle vollzieht sich diese kooperative Zusammenarbeit allerdings in der Form traditioneller, auf einzelne Immobilienprojekte beschränkter Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen und ist insofern noch nicht als strategische Allianz aufzufassen.

Von einer strategischen Allianz wird dann gesprochen, wenn mindestens zwei rechtlich und wirtschaftlich selbständige<sup>817</sup> Unternehmen ihre Wertschöpfungs-

---

<sup>814</sup> Eine solche Strategie verfolgt z.B. die Holzmann BauProjekt AG. Vgl. o.V., Projektentwickler, S. 6.

<sup>815</sup> Siehe hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 4.3.1.1.4.

<sup>816</sup> Vgl. Darlow et al., Transactions, S. 1.

<sup>817</sup> Vgl. Gerybadze, Alliances, S. 14; Gahl, Allianzen, S. 4; Backhaus, Allianz, S. 122; Pausenberger, Systematik, S. 623 f.; Müller-Stewens, Allianzen, S. 311. Insofern unterscheidet sich

aktivitäten unter Verfolgung kompatibler Ziele zu einer Art Ressourcen- und Kompetenzgeflecht verknüpfen, das der Erhaltung und/oder dem Aufbau bedeutender Wettbewerbsvorteile dient.<sup>818</sup> Dabei ist die Bildung strategischer Allianzen insbesondere dann in Erwägung zu ziehen, wenn die eigene Ressourcen- und Kompetenzausstattung für ein als strategisch wichtig erachtetes Engagement nicht ausreicht,<sup>819</sup> das damit verbundene Risiko als nicht mehr tragbar eingeschätzt wird oder die Kooperation Synergiepotentiale erwarten läßt, die einen wesentlichen Zielbeitrag bedeuten.<sup>820</sup>

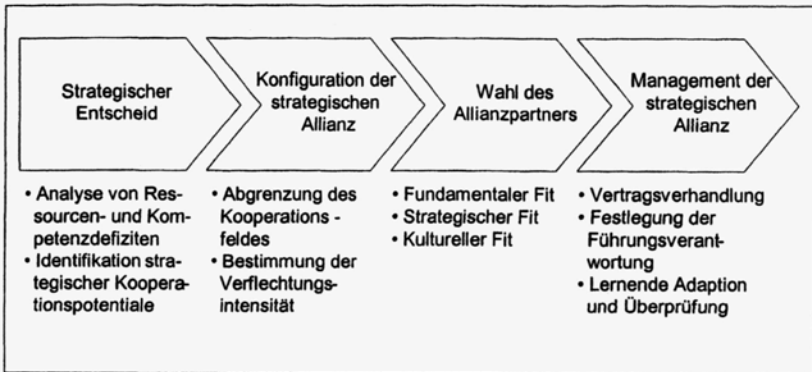


Abbildung 40: Managementkonzept für strategische Allianzen<sup>821</sup>

Abbildung 40 liefert einen viergestuften Strukturierungsvorschlag für die Vielzahl von Entscheidungen hinsichtlich des Aufbaus und der Entwicklung einer strategischen Allianz.

Demnach hat der Projektentwickler im ersten Schritt zu entscheiden, ob und warum die Bildung einer strategischen Allianz für sein Unternehmen eine inter-

die strategische Allianz von der Unternehmenskonzentration, die eine Beseitigung der wirtschaftlichen Selbständigkeit von mindestens einem der beteiligten Unternehmen impliziert.

<sup>818</sup> Vgl. Bronder/Pritzi, Allianzen, S. 17; Bronder, Kooperationsmanagement, S. 6.

<sup>819</sup> Vgl. Mauthe, Analyse, S. 337; Gates, Alliances, S. 10.

<sup>820</sup> Vgl. Müller-Stewens, Entwicklung, S. 229; Gates, Alliances, S. 10; Gahl, Allianzen, S. 4. Gahl weist in diesem Zusammenhang darauf hin, daß zur Nutzung von Synergiepotentialen und zur Erschließung fehlender Ressourcen auch die Option der Akquisition geeigneter Unternehmen besteht, sich die Risikoteilung jedoch ausschließlich im Rahmen einer strategischen Allianz verwirklichen läßt.

<sup>821</sup> In Anlehnung an Bronder/Pritzi, Allianzen, S. 18.

essante strategische Alternative darstellt. Hierzu bedarf es zunächst einer gezielten Analyse seiner Unternehmenssituation, die insbesondere Aufschluß darüber geben sollte, ob sich die gesteckten Unternehmensziele<sup>822</sup> mit dem vorhandenen Ressourcen- und Kompetenzpool erreichen lassen. In bezug auf das Kerngeschäft<sup>823</sup> Projektentwicklung wurde in diesem Zusammenhang auf die für viele Developer charakteristischen Defizite im Bereich der finanziellen Ressourcen bereits hingewiesen. Da die Verfolgung einer Integrationsstrategie im Sinne der eigenständigen Entwicklung von Immobilienprojekten aus diesem Grund häufig ausscheidet, wird die Kooperationsstrategie zur einzig gangbaren Alternative, die für die Allianzpartner jedoch mit einer Reihe von Erfolgspotentialen verbunden ist. Aus der Sicht des Developers zählen dazu

- der Zugang zu Ressourcen (z.B. Eigenkapital, Fremdkapital, entwicklungs-fähige Grundstücke, revitalisierungsbedürftige Immobilien, Kontakte zu potentiellen Mietern) und Kompetenzen (z.B. Finanzierungs- und Vermarktungskompetenz),
- die Realisierung von Zeitvorteilen (z.B. verkürzte Reaktionszeiten auf Entwicklungsgelegenheiten vor dem Hintergrund einer gesicherter Finanzierung),
- die Realisierung von Kostenvorteilen (z.B. infolge verkürzter Entwicklungs- und Vermarktungszeiten oder günstiger Finanzierungsbedingungen),
- die Verteilung der mit der Projektentwicklung verbundenen Risiken auf die Allianzpartner,
- der Zugang zu neuen Märkten.

Mit der Entscheidung zur Bildung einer strategischen Allianz ist im nächsten Schritt die Bestimmung der Konfiguration verbunden. Darunter wird zunächst die Abgrenzung des Kooperationsfeldes verstanden, wobei nach der Verflech-

---

<sup>822</sup> Siehe hierzu die Ausführungen in Abschnitt 4.2.2.

<sup>823</sup> Wenngleich sich die Ausführungen dieses Abschnitts in erster Linie auf strategische Allianzen in der Projektentwicklung beziehen, lassen sich die Erfolgspotentiale dieser Form kooperativer Zusammenarbeit selbstverständlich auch auf andere Geschäftsbereiche übertragen, beispielsweise auf die Diversifikation eines Developers in den Bereich Facilities Management.

tungsrichtung zwischen horizontalen und vertikalen strategischen Allianzen unterschieden wird.<sup>824</sup> Horizontale strategische Allianzen beziehen sich auf die Kooperation zwischen Wettbewerbern einer Branche, die sich auf derselben Wertschöpfungsstufe befinden. In der Projektentwicklung bilden solche Allianzen zwischen zwei Developern bisher eher die Ausnahme, obwohl sie insbesondere zur Erschließung neuer Märkte durchaus sinnvoll sind.<sup>825</sup> Etwas weiter verbreitet sind demgegenüber vertikale strategische Allianzen zwischen Projektentwicklern und Unternehmen in vor- oder nachgelagerten Wertschöpfungsstufen. Dabei kommen als potentielle Allianzpartner grundsätzlich alle in Abschnitt 2.2.3 aufgeführten Projektbeteiligten in Betracht.<sup>826</sup>

Neben der Festlegung des Kooperationsfeldes bedarf es zur Feinabstimmung der Konfiguration der strategischen Allianz auch einer Bestimmung der Verflechtungsintensität.<sup>827</sup> Sie wird zum einen durch den Zeithorizont der Kooperation determiniert, die eher kurzfristig/projektbezogen oder langfristig/projektübergreifend ausgelegt werden kann, desweiteren durch die Zuordnung der von den Partnern einzubringenden Ressourcen und Kompetenzen sowie schließlich durch den Formalisierungsgrad der Zusammenarbeit.<sup>828</sup> Das Spektrum der rechtlichen Formen strategischer Allianzen ist dabei äußerst vielfältig und reicht vom Abschluß einfacher Managementverträge bis hin zur Gründung von Joint-Venture-Unternehmen.<sup>829</sup>

---

<sup>824</sup> Vgl. zum folgenden Bea, Management, S. 426 ff.; Gahl, Allianzen, S. 317. Porter (Wettbewerb, S. 389 ff.) führt in diesem Zusammenhang eine weiterreichende Unterscheidung in sogenannte X- und Y-Koalitionen an. Dabei spricht er von X-Koalitionen, wenn sich die Allianzpartner die Durchführung der Wertaktivitäten teilen, indem der eine Developer beispielsweise für die Projektkonzeption und der andere für die Projektvermarktung zuständig ist. Demgegenüber werden die Wertaktivitäten bei Y-Koalitionen von den Allianzpartnern gemeinsam erbracht.

<sup>825</sup> Vgl. Behrens, Venturing, S. 65; Knapp, Anatomy, S. 49; Rayevich, Co-Development, S. 40 f.; Leber/Singer, International, S. 41 ff.

<sup>826</sup> Auf die besonders vielversprechenden strategischen Allianzen mit Immobilienfinanciers, Immobilieninvestoren und Non-Property-Companies wird in den folgenden Abschnitten ausführlich eingegangen.

<sup>827</sup> Bei der Bestimmung der Verflechtungsintensität ist zu berücksichtigen, daß sich diese automatisch auf die Flexibilität der Allianzpartner auswirkt, so daß hier ein entsprechender Trade-off zwischen Kooperationsintensität und -flexibilität gefunden werden muß.

<sup>828</sup> Vgl. Bronder/Pritzi, Allianzen, S. 33 f.

<sup>829</sup> Vgl. Weder, Ventures, S. 33; Ihrig, Allianzen, S. 29; Gahl, Allianzen, S. 316.

Der dritte Schritt beschäftigt sich mit der Wahl eines geeigneten Partners, wobei bezüglich der Eignung drei Ebenen sogenannter „Fits“ von Bedeutung sind.<sup>830</sup> Erstens muß zwischen den potentiellen Allianzpartnern ein fundamentaler Fit bestehen, was bedeutet, daß sich die jeweils eingebrachten Ressourcen und Kompetenzen so ergänzen sollten, daß die avisierten Kooperationsziele bei überschaubaren Risiken mit großer Wahrscheinlichkeit realisiert werden können. Zweitens muß ein strategischer Fit vorliegen. Er bezeichnet die Übereinstimmung der strategischen Zielsetzung der Partnerunternehmen und deren Einigung bezüglich der Ausgestaltung der Allianzkonfiguration. Drittens bedarf es eines kulturellen Fit zwischen den Partnerunternehmen. Zwar stellen die gemeinhin sehr unterschiedlichen Kulturprofile des Projektentwicklers und seines Kooperationspartners die Funktionsfähigkeit strategischer Allianzen nicht notwendigerweise in Frage,<sup>831</sup> sie sollten aber, unter Beibehaltung unternehmensspezifischer Identitäten, durch ein kompatibles System gemeinsamer Werte, Normen, Arbeits- und Führungsstile ergänzt werden.<sup>832</sup>

Im vierten Schritt geht es schließlich um Fragen des Managements der strategischen Allianz. Um späteren Mißverständnissen vorzubeugen, ist es zunächst zwingend erforderlich, sich schon zu Beginn der Kooperation darüber zu einigen, wie die Entscheidungsgewalt, das Risiko und die potentiellen Erträge auf die Allianzpartner zu verteilen sind.<sup>833</sup> Wie noch zu zeigen sein wird, übernimmt der Developer in der Regel die unternehmerische Führung des Projektentwicklungsprozesses, während sich die Allianzpartner aus den vor- oder nachgelagerten Wertschöpfungsstufen nicht zuletzt aufgrund ihres unzureichenden Know-hows auf die Wahrnehmung von Mitsprache- und Kontrollrechten beschränken. Im Rahmen der Gestaltung entsprechender Verträge empfiehlt es sich darüber hinaus, schon frühzeitig Vorkehrungen für mögliche Kon-

---

<sup>830</sup> Vgl. zu folgendem Bronder/Pritzi, Allianzen, S. 36 ff.

<sup>831</sup> Vgl. Bleicher, Kulturfit, S. 282.

<sup>832</sup> Vgl. Perlmutter/Heenan, Cooperate, S. 146. Zu den Problemen inkompatibler Unternehmenskulturen der Allianzpartner siehe ausführlich Gahl, Allianzen, S. 37 ff.

<sup>833</sup> Vgl. Klepper/Moyer, Investor, S. 34; Bell, Negotiating, S. 38; DeRose, Consultant, S. 18.



fliktfelder<sup>834</sup> zu treffen. So ist es beispielsweise ratsam, sich darauf zu verständigen, wie die strategische Allianz aufgelöst werden kann, wenn ein Allianzpartner dies explizit wünscht oder er nicht mehr in der Lage ist, seinen Verpflichtungen nachzukommen.<sup>835</sup> Vor dem Hintergrund, daß im vorhinein nicht alle zukünftigen Eventualitäten vertraglich abgesichert werden können, spielt für den Erfolg einer strategischen Allianz auch die Sicherstellung einer gewissen Flexibilität<sup>836</sup> der Partnerunternehmen und insbesondere ein hohes Maß an Vertrauen eine große Rolle.<sup>837</sup>

#### 4.3.2.3.2 Strategische Allianz zwischen Kreditinstitut und Projektentwickler

Strategische Allianzen zwischen Kreditinstituten und Projektentwicklungsunternehmen finden ihren Ausdruck in Joint-Venture-Finanzierungen, die mittlerweile auch in Deutschland zunehmend praktiziert werden.<sup>838</sup> Dies mag nicht zuletzt darauf zurückzuführen sein, daß diese innovative Finanzierungsform, wie noch zu zeigen sein wird, sowohl den Bedürfnissen des Projektentwicklers als auch denen der Bank Rechnung trägt.<sup>839</sup> So sind Projektentwickler vor dem Hinter-

---

<sup>834</sup> Konflikte sind im Rahmen strategischer Allianzen vor allem dann zu erwarten, wenn zwischen den Partnerunternehmen fundamentale, strategische oder kulturelle „misfits“ vorliegen. Vgl. Bleicher, Aspekte, S. 5; vgl. auch Scharf, Managementstrukturen, S. 11.

<sup>835</sup> Üblicherweise wird in einem solchen Fall das sogenannte „right of first refusal“ angewendet, demzufolge der am Verkauf der Beteiligung Interessierte diese zuerst seinem Partner anzubieten hat. Vgl. Bell, Negotiating, S. 44; Klepper/Moyer, Investor, S. 32; Hartman, Economics, S. 65. In diesem Zusammenhang ist dann auch zu klären, wie der Wert der Beteiligung zu ermitteln ist. In Frage kommt hier beispielsweise ein zuvor festgelegter Wert, das Ergebnis eines extra anzufertigenden Wertgutachtens oder der Preis, den eine dritte Partei für die Beteiligung bietet.

<sup>836</sup> Vgl. Müller-Stewens, Allianzen, S. 318; Gahl, Konzeption, S. 42 ff.

<sup>837</sup> Vgl. Freedman, Agreement, S. 55; Knapp, Anatomy, S. 49; Bleicher, Aspekte, S. 7; Sinderman, Alliances, S. 51.

<sup>838</sup> Solche Finanzierungen sind in anderen Bereichen, etwa der Finanzierung junger Unternehmen, sowie in anderen Regionen, etwa den USA und Großbritannien, längst selbstverständlich. Vgl. Korte/Lückenkötter, Anforderungsprofile, S. 20. In einem der ersten aufsehenerregenden Joint-Ventures in Deutschland schlossen sich Ende der 80er Jahre das amerikanische Projektentwicklungsunternehmen Tishman Speyer, die Citibank sowie der japanische Baukonzern Kajima zur Entwicklung des Frankfurter Messeturms zusammen.

<sup>839</sup> Neben Joint-Venture-Finanzierungen existiert eine Vielzahl weiterer innovativer Finanzierungsformen, beispielsweise die Mezzanine-Finanzierung (Kredit mit zusätzlicher Darlehens tranche, die über die Marge hinaus mit einer Gewinnbeteiligung vergütet wird), das partiari-

grund ihrer gemeinhin geringen Eigenkapitalausstattung<sup>840</sup> bestrebt, das zur Finanzierung von Immobilienprojekten erforderliche Fremdkapital unter möglichst geringer Aufweichung ihrer Eigentümerposition zu erhalten, während die finanzierenden Banken „eine dem übernommenen Risiko entsprechende Beteiligung am Projekterfolg und möglichst weitgehende Einflußnahmemöglichkeiten“<sup>841</sup> anstreben.

Eine Joint-Venture-Finanzierung zeichnet sich dadurch aus, daß das Eigentum an der Immobilie von einer Projektgesellschaft gehalten wird,<sup>842</sup> an der neben dem Projektentwicklungsunternehmen auch die finanzierende Bank sowie ggf. weitere Kooperationspartner, etwa Grundstückseigentümer oder zukünftige Nutzer, beteiligt sind.<sup>843</sup> Auf diese Weise wird das Kreditinstitut zwar direkt am Unternehmensrisiko beteiligt, erhält dafür aber auch erweiterte Einflußmöglichkeiten auf den unternehmerischen Entscheidungsprozeß und einen Anspruch auf Beteiligung am Projekterfolg.<sup>844</sup> Dabei gilt es jedoch zu berücksichtigen, daß die Erfolgsbeteiligungsquote durchaus von der Kapitalbeteiligungsquote abwei-

---

sche Darlehen (Kredit, bei dem die Bank zugunsten einer Option auf Gewinnbeteiligung auf einen Teil des Darlehenszinses verzichtet), die Finanzierung über Leasing- und Fondskonstruktionen sowie die Securitization (Finanzierung eines Immobilienprojektes über die Ausgabe von Eigentums- und Schuldtiteln). Siehe hierzu u.a. Follak, Immobilien-Projektfinanzierung, S. 100 ff.; Follak/Leopoldsberger, Finanzierung, S. 228 ff.; o.V., Erfolgsbeteiligung, S. 14; Ori, Mortgage, S. 37 ff. Darüber hinaus besteht schließlich auch die Möglichkeit eines Going-public des Projektentwicklungsunternehmens, das sich das zur Finanzierung von Projektentwicklungen erforderliche Kapital auf diese Weise über die Börse beschaffen kann. Einen ersten Schritt in diese Richtung ist in Deutschland, abgesehen von konzernverbundenen Projektentwicklungstöchtern, lediglich das Unternehmen Köllmann gegangen, das einen Rechtsformwechsel in eine AG vorgenommen hat, bisher jedoch noch nicht an der Börse notiert wird.

<sup>840</sup> Siehe hierzu Fußnote 456. Für den zunehmenden Einsatz von Joint-Venture-Finanzierungen spricht darüber hinaus auch die Tatsache, daß selbst für den Fall, daß ein Projektentwickler eine solide Eigenkapitalausstattung vorweisen kann, die Größe vieler Projektentwicklungen klassische Finanzierungsformen einfach ausschließt. So machten reine Hypothekenfinanzierungen zeitweise nur etwa zehn Prozent des Neugeschäftes in Ostdeutschland aus. Vgl. Gop, Risikogemeinschaft, S. 7.

<sup>841</sup> Korte/Lückenköter, Anforderungsprofile, S. 22.

<sup>842</sup> Insofern stellt die Joint-Venture-Finanzierung eine Form der Projektfinanzierung dar.

<sup>843</sup> Vgl. o.V., Finanzierungsformen, S. 11; Follak/Leopoldsberger, Finanzierung, S. 241. Für den deutschen Markt ist aufgrund des § 12 des Kreditwesengesetzes, der unter anderem die volle Unterlegung von Beteiligungskapital durch relativ teures haftendes Bankeigenkapital fordert, eine eher geringe Eigenkapitalausstattung der Projektgesellschaft von maximal 1 bis 2 Millionen DM typisch. Vgl. Korte/Lückenköter, Anforderungsprofile, S. 22.

<sup>844</sup> Vgl. Follak/Leopoldsberger, Finanzierung, S. 242.

chen kann. So wird dem Projektentwickler trotz gleich verteilter Kapitalquoten häufig ein höherer Anteil am Projekterfolg zugestanden, da er die Projektentwicklung initiiert hat und zumeist auch dessen unternehmerische Führung übernimmt.<sup>845</sup>

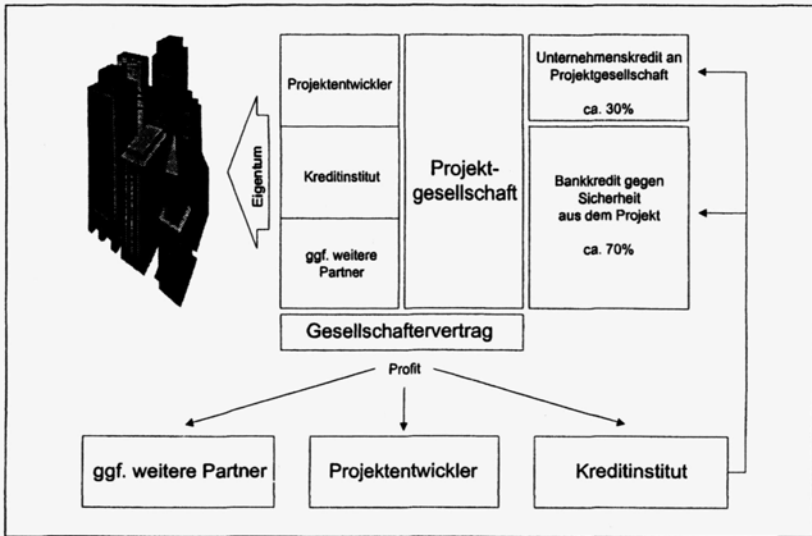


Abbildung 41: Struktur einer Joint-Venture-Finanzierung<sup>846</sup>

Da die Finanzierungsentscheidung ausschließlich auf die erwarteten Cash-flows des Immobilienprojektes abstellt und die Kredite gemäß Abbildung 41 in der Regel ohne Haftungszugriff auf den Projektentwickler direkt an die Projektgesellschaft vergeben werden, spielt die Bonität des Projektentwicklers bei der Joint-Venture-Finanzierung eine nur untergeordnete Rolle.<sup>847</sup> Von zentraler Bedeutung sind hingegen dessen Know-how und Erfahrung, die sich in bereits erfolgreich realisierten Immobilienprojekten dokumentieren sollten, seine Zu-

<sup>845</sup> Vgl. Thorne, Ventures, S. 66; Korte/Lückenköttler, Anforderungsprofile, S. 22; Derven, Financiers, S. 74.

<sup>846</sup> Auf die steuerlichen Aspekte, die einen bedeutenden Einfluß auf die Joint-Venture-Finanzierung haben, soll an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden, da diese sehr projektspezifisch zu handhaben sind.

<sup>847</sup> Vgl. Jütte, Kooperation, S. 534.



verlässigkeit und seine möglichst guten Kontakte zu Nutzern, Behörden und sonstigen Projektbeteiligten.<sup>848</sup>

Sind diese Voraussetzungen erfüllt, so besteht für den Projektentwickler die wichtigste Aufgabe zunächst darin, den potentiellen Bankpartner von den Vorzügen kooperativer Zusammenarbeit im Rahmen einer strategischen Allianz zu überzeugen.<sup>849</sup> Dazu dürften neben einer durchdachten Projektkonzeption insbesondere die nachfolgend aufgeführten Erfolgspotentiale beitragen, die sich aus der Sicht des Kreditinstitutes durch die Gewährung einer Joint-Venture-Finanzierung realisieren lassen.

Hierzu zählt zunächst die Möglichkeit der Partizipation an der Projektentwicklungsrendite, entsprechend dem im Zuge der Finanzierung übernommenen Risiko. Dabei läßt sich das Risiko des Kreditinstitutes durch die in seiner Gesellschaftserstellung begründeten Mitsprache- und Kontrollrechte im Vergleich zur klassischen Immobilienfinanzierung deutlich reduzieren. Die erweiterten Kontrollrechte vereinfachen darüber hinaus die Untersyndizierung von Projektkrediten und ermöglichen auch auf diese Weise eine weitere Risikobegrenzung. Die erfolgreiche Realisierung kooperativer Projektentwicklungen kann schließlich auch dazu beitragen, das Image des Kreditinstitutes zu verbessern und die Beziehung zum Allianzpartner zu festigen.<sup>850</sup>

Gleichwohl können strategische Allianzen zwischen Kreditinstituten und Projektentwicklern mitunter auch nachteilige Folgen haben. Als problematisch erweist sich in diesem Zusammenhang etwa die faktische Haftung über die in die Gesellschaft eingebrachte Einlage hinaus. Denn aus Imagegründen kann es sich die Bank im Falle eines Konkurses der Projektgesellschaft kaum erlauben, die mitunter erheblichen Verbindlichkeiten gegenüber Gläubigern nicht auszugleichen.<sup>851</sup> Gleichwohl läßt sich gegen diese Argumentation einwenden, daß

---

<sup>848</sup> Vgl. Jütte, Kooperation, S. 534; Parzinger, Lending, S. 7 f.; Hanford, Guidelines, S. 9.

<sup>849</sup> Vgl. Pinsky, Structuring, S. 8.

<sup>850</sup> Vgl. o.V., Finanzierungsformen, S. 11; Korte/Lückenköter, Anforderungsprofile, S. 25; Jütte, Kooperation, S. 535; Follak, Immobilien-Projektfinanzierung, S. 101.

<sup>851</sup> Vgl. Korte/Lückenköter, Anforderungsprofile, S. 25.

die Bank aus Imagegründen auch bei der klassischen Immobilienfinanzierung für die Verbindlichkeiten eines gescheiterten Projektentwicklers einzustehen hat.<sup>852</sup>

Aus der Sicht des Projektentwicklungsunternehmens ist eine Joint-Venture-Finanzierung zunächst vor allem mit dem Vorteil verbunden, den erforderlichen Eigenkapitaleinsatz auf das unbedingt nötige Maß zu beschränken.<sup>853</sup> Dies hat zwei Konsequenzen; zum einen ermöglicht die Reduktion des Eigenkapitaleinsatzes eine Steigerung der Eigenkapitalrentabilität, insbesondere vor dem Hintergrund, daß der Developer häufig einen den Anteil seiner Kapitalbeteiligung prozentual übersteigenden Gewinnanspruch erhält. Zum anderen erweitert der reduzierte Eigenkapitaleinsatz den Handlungsspielraum des Developers hinsichtlich der Größenordnung einzelner Projekte und der Anzahl gleichzeitig durchführbarer Projekte.<sup>854</sup> Die Bildung einer strategischen Allianz ermöglicht dem Developer darüber hinaus, die mit der Projektentwicklung verbundenen Risiken mit dem Kreditinstitut zu teilen<sup>855</sup> und auf dessen Ressourcen und Kompetenzen zurückgreifen zu können. Hierzu zählen insbesondere die Finanz- und Vermarktungskraft, das Image sowie die vielfältigen Kontakte der Bank zu Endinvestoren und Behörden.<sup>856</sup>

Nachteilig wirkt sich die Kooperation lediglich insofern aus, als der Projektentwickler infolge der Aufgabe der alleinigen Eigentümerposition auf Teile des Entwicklergewinnes verzichten muß und sich den Kontroll- und Mitspracherechten des Partners zu unterwerfen hat.<sup>857</sup>

---

<sup>852</sup> Diese Problematik wurde nicht zuletzt im Falle des Konkurses der Unternehmensgruppe Schneider eindrucksvoll dokumentiert.

<sup>853</sup> Vgl. Follak/Leopoldsberger, Finanzierung, S. 242.

<sup>854</sup> Vgl. Gop, Risikogemeinschaft, S. 11 f.

<sup>855</sup> Vgl. Rayevich, Co-Development, S. 42; Darlow et al., Transactions, S. 6; Behrens, Venturing, S. 66; Grabel, Participation, S. 146.

<sup>856</sup> Vgl. Korte/Lückenkötter, Anforderungsprofile, S. 24 f.; Gop, Risikogemeinschaft, S. 10.

<sup>857</sup> Vgl. Follak/Leopoldsberger, Finanzierung, S. 242; Korte/Lückenkötter, Anforderungsprofile, S. 25. Coverdale (Partnership, 266) spricht in diesem Zusammenhang davon, „...[that] the developer [changed] from being an entrepreneur on his own to being an entrepreneur with a partner.“

Trotz der beträchtlichen Erfolgspotentiale strategischer Allianzen zwischen Kreditinstituten und Projektentwicklungsunternehmen sei ausdrücklich darauf hingewiesen, daß in den vergangenen Jahren eine Reihe von Joint-Venture-Finanzierungen nicht zu reüssieren vermochten. Dies ist allerdings in engem Zusammenhang mit der negativen Entwicklung der deutschen Immobilienmärkte zu sehen und stellt die Funktionsfähigkeit dieser Finanzierungsform nicht grundsätzlich in Frage. Gleichwohl ist den Banken zum Teil der Vorwurf zu machen, ihre Kontrollfunktion in der Vergangenheit nicht immer sachgemäß erfüllt zu haben und vielen Projektentwicklern, daß sie sich durch Unvermögen und Unprofessionalität ausgezeichnet haben.

Die Versäumnisse der Beteiligten haben häufig vor allem in unzureichenden Marktanalysen bestanden, indem entweder aufgrund der Vernachlässigung wesentlicher Grunddaten der sich abzeichnende Angebotsüberschuß nicht identifiziert wurde oder, was noch schlimmer wiegt, in Kenntnis der drohenden Marktsättigung weiterhin Projekte auch ohne Vorvermietungen finanziert und realisiert wurden, um das gemeinhin lukrative Geschäft der Gewerbeimmobilienfinanzierung nicht einfach der Konkurrenz, seien es ausländische Banken oder institutionelle Investoren, zu überlassen.<sup>858</sup>

Zusammenfassend kann demzufolge festgehalten werden, das Joint-Venture-Finanzierungen nicht als Nullsummenspiele zu werten sind, bei denen ein Partner auf Kosten des anderen Partners profitiert, sondern als Mehrsummenspiele, die beiden Partnern Vorteile bringen können.<sup>859</sup> Gleichwohl gilt es in diesem Zusammenhang stets zu berücksichtigen, daß auch die innovativsten Finanzierungsformen an der Wirtschaftlichkeit eines Immobilienprojektes nichts zu än-

---

<sup>858</sup> Vgl. Gop, Risikogemeinschaft, S. 14.

<sup>859</sup> Die aus der engen Kooperation mit Developern resultierenden Vorteile haben einige Kreditinstitute sogar dazu bewogen, sich direkt an Projektentwicklungsunternehmen zu beteiligen - beispielsweise hält die Bayerische Vereinsbank AG einen 10%-igen Anteil an der Köllmann GmbH und die Bayerische Landesbank einen 50%-igen Anteil an der Brune Consulting GmbH - oder mit diesen gemeinsame Tochterunternehmen zu gründen. So hat die Unternehmensgruppe Roland Ernst mit der Dresdner Bank die EP-Europojektentwicklungs-GmbH und mit der Hypo-Bank die Terreno GmbH gegründet und die Rentaco Finanz & Boden Ma-

dem vermögen, solange sich Projektausgaben und -einnahmen nicht grundsätzlich in Einklang bringen lassen.<sup>860</sup>

#### 4.3.2.3.3 Strategische Allianz zwischen Investor und Projektentwickler

Um die Finanzierung neuer Projektentwicklungsvorhaben auch in schwachen Immobilienmarktphasen sicherstellen zu können, bieten sich für Projektentwickler neben Kooperationsmöglichkeiten mit Kreditinstituten auch strategische Allianzen mit institutionellen Investoren an. Diese Überlegung ist insofern naheliegend, als institutionelle Investoren als Spiegelbild der unterkapitalisierten Projektentwickler angesehen werden können.

So ist beispielsweise das Vermögen der für Developer bedeutenden offenen Immobilienfonds durch die seit Jahren anhaltend hohen Mittelzuflüsse<sup>861</sup> so stark angestiegen, daß nach wie vor ein gewisser Anlagedruck zu verzeichnen ist. Denn trotz einer deutlichen Erhöhung des Immobilienangebotes insgesamt, lassen sich auf den deutschen Immobilienmärkten nicht ausreichend viele Projekte und Objekte finden, die den Anlagekriterien der offenen Fonds gerecht werden,<sup>862</sup> so daß diese immer häufiger im Ausland investieren.<sup>863</sup> Zu den bedeutendsten Anlagekriterien zählen dabei die geforderten Netto-Anfangsrenditen<sup>864</sup>, die vom Großteil der angebotenen Immobilien infolge der schlechten Vermietungssituation einerseits und der oft viel zu teuer eingekauften Grundstücke andererseits derzeit nicht erwirtschaftet werden. Darüber hinaus entspricht aber auch die Qualität der angebotenen Immobilien häufig nicht den

---

nagement AG zusammen mit der Bankgesellschaft Berlin AG die BB-Rentaco-Immobilien-GmbH.

<sup>860</sup> Vgl. Follak, Immobilien-Projektfinanzierung, S. 101.

<sup>861</sup> Siehe hierzu auch die Angaben in Fußnote 126.

<sup>862</sup> Eine vergleichbare Situation ('too much money chasing too little product') herrschte gegen Ende der 80er Jahre auch auf den amerikanischen Immobilienmärkten. Vgl. Feinberg, Investors, S. 55; Fruchbom, Estate, S. 35; Christensen/Kenny, Participation, S. 68.

<sup>863</sup> Vgl. Unterreiner, Ausland, S. V1; Schulz, Großinvestoren, S. 43.

<sup>864</sup> Über die aktuell geforderten Netto-Anfangsrenditen für verschiedene Gewerbeimmobilitypen in den bedeutendsten deutschen Immobilienmärkten gibt beispielsweise DTZ (Büromarkt, S. 89) Aufschluß.

Erwartungen der Investoren, die in erster Linie an gut vermieteten, architektonisch hochwertigen, flexibel nutzbaren und technisch gut ausgestatteten Immobilien interessiert sind. Die Lage hingegen hat als Entscheidungskriterium an Bedeutung etwas verloren, und auch in bezug auf die Immobilientypen sind die institutionellen Investoren, die ehemals fast ausschließlich in Büro- und Einzelhandelsimmobilien investierten, flexibler geworden. So finden sich heute auf der Einkaufsliste so manches Investors auch gemischtgenutzte Immobilien, revitalisierungsbedürftige Einkaufszentren, Fachmarktzentren, Gewerbeparks, Senioren- und Pflegeheime, Krankenhäuser sowie freizeitorientierte Immobilien.<sup>865</sup>

Angesichts dieses Anlagedrucks wächst die Bereitschaft institutioneller Investoren, strategische Allianzen zur Entwicklung von Immobilien einzugehen.<sup>866</sup> Während der Projektentwickler in eine solche Allianz vor allem sein Know-how einzubringen hat, besteht die Aufgabe des Investors in erster Linie darin, das erforderliche Kapital bereitzustellen.<sup>867</sup> Dabei kann der Investor das Projekt entweder bereits in der Initiierungs- oder Konzeptionsphase erwerben und dann mit dem als Service-Developer agierenden Projektentwickler gemeinsam entwickeln, oder sich an den Projekten eines Investor-Developers finanziell beteiligen. Im letzteren Fall ist es denkbar, daß der institutionelle Investor auch das zur Deckung des verbleibenden Finanzierungsbedarfes erforderliche Fremdkapital zur Verfügung stellt, etwa in der Form von Convertible Mortgages.<sup>868</sup>

---

<sup>865</sup> Vgl. Jones Lang Wootton, Anlagemarkt, S. 20; DTZ, Büromarkt, S. 87.

<sup>866</sup> Neben einer solchen Kooperationslösung besteht die grundsätzliche Möglichkeit, die Projektentwicklung in Rahmen einer Rückwärtsintegration zu internalisieren. Da institutionelle Investoren in der Regel allerdings nicht über ausreichendes Entwicklungs-Know-how verfügen, der Aufbau eigener Kompetenz jedoch verhältnismäßig zeitintensiv ist und zudem eine erhebliche Umstrukturierung der primären Wertaktivitäten sowie der unterstützenden Aktivitäten zur Folge hätte, erscheint die Integrationslösung in der Umsetzung problematischer als die Kooperationslösung. Siehe hierzu auch Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 237 ff.

<sup>867</sup> Vgl. Peiser, Partnership, S. 46.

<sup>868</sup> Vgl. Davis, Ventures, S. 112; Hawthorne, Partner, S. 149.

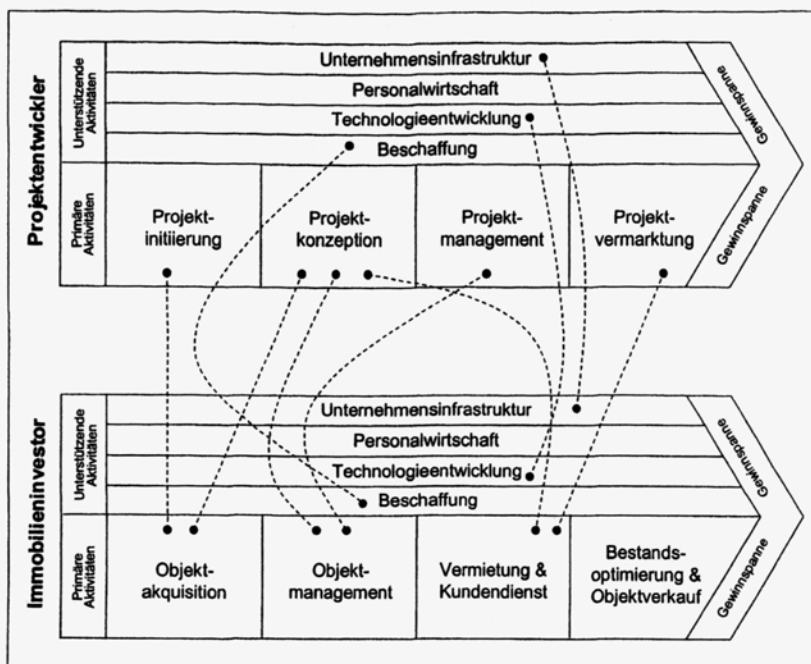


Abbildung 42: Verknüpfung der Wertketten eines Investors und eines Projektentwicklers<sup>869</sup>

Das Ziel einer solchen strategischen Allianz besteht darin, durch die Verknüpfung der traditionell voneinander unabhängig ablaufenden Wertketten des institutionellen Investors einerseits und des Projektentwicklers andererseits im Sinne einer Wertschöpfungspartnerschaft Wettbewerbsvorteile für beide Allianzpartner zu generieren.<sup>870</sup> Über die möglichen Ansatzpunkte einer solchen Verknüpfung gibt Abbildung 42 am Beispiel einer Allianz zwischen einem Projektentwickler und einem offenen Immobilienfonds Aufschluß.

Der Vorteil einer strategischen Allianz besteht für den institutionellen Investor zunächst in der frühzeitigen Einbindung seiner Mitarbeiter aus dem Bereich Objektakquisition in die Projektinitiierung oder Projektkonzeption. Auf diese

<sup>869</sup> In Anlehnung an Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 248.

<sup>870</sup> Siehe auch die Ausführungen im einleitenden Abschnitt 4.3.2.3.1.

Weise kann er gemeinsam mit dem Developer eine Immobilie entwickeln, die seinen strategischen Anforderungen gerecht wird, d.h. die sich in bezug auf Konzeption, Architektur, Qualität und Standort einerseits sowie die Struktur der Mieter und die Gestaltung der entsprechenden Mietverträge andererseits in das bestehende Gesamtportfolio einordnet. Zudem ermöglicht diese enge Einbindung in den Projektentwicklungsprozeß, von den Erfahrungen des Developers und dessen Projektentwicklungs-Know-how, das im eigenen Unternehmen nicht vorhanden ist, zu lernen.<sup>871</sup>

Für ein Engagement in der Projektentwicklung in Form einer strategischen Allianz spricht darüber hinaus die Tatsache, daß die hierdurch erzielbare Rendite gegenüber dem Kauf einer bereits fertiggestellten Immobilie in der Regel höher ausfällt.<sup>872</sup> Begründet werden kann dies einerseits mit den durch den Eigenkapitaleinsatz des Investors verminderten Finanzierungskosten des Projektes. Andererseits ist davon auszugehen, daß der Projektentwickler aufgrund der unten noch zu präzisierenden - Vorteile, die er aus der finanziellen Beteiligung des institutionellen Investors am Projekt oder gar dessen frühzeitigem Verkauf zieht, zu Zugeständnissen hinsichtlich der Höhe seines Developer-Gewinns bereit ist.<sup>873</sup>

Diese höhere Rendite geht allerdings mit einem im Vergleich zum Erwerb bereits fertiggestellter und vermieteter Immobilien wesentlich höheren Risiko des institutionellen Investors einher. Es erstreckt sich insbesondere auf den Zeitraum bis zur Nutzungsübergabe an die Mieter, da dem eingesetzten Kapital während des Entwicklungsprozesses in der Regel keine Einnahmen gegenüberstehen,<sup>874</sup> während der Projektentwickler in Form einer Development-Fee möglicherweise auch über diesen Zeitraum entlohnt wird.<sup>875</sup> Demzufolge wird der Investor einerseits bestrebt sein, bevorzugt aus den Erträgen der Immobilie vergütet zu werden und andererseits, den Projektentwickler soweit wie möglich

---

<sup>871</sup> Vgl. Bell, Negotiating, S. 34; Christensen/Kenny, Participation, S. 69.

<sup>872</sup> Vgl. O'Connor, Investment, S. 43; Davis, Ventures, S. 111; Klepper/Moyer, Investor, S. 30.

<sup>873</sup> Vgl. auch Christensen/Kenny, Participation, S. 70.

<sup>874</sup> Vgl. Westerbeck, Pension, S. 32 f.; O'Connor, Investment, S. 44.

in die Risikoverantwortung zu nehmen.<sup>876</sup> In diesem Zusammenhang werden häufig Garantien hinsichtlich der Vermietung<sup>877</sup> und der Fertigstellung vereinbart. In bezug auf die Fertigstellungsgarantie könnte ein gerechter Interessenausgleich so aussehen, daß der Projektentwickler das alleinige Risiko für Kostenüberschreitungen zu tragen hat, er dafür aber mögliche Einsparungen nicht mit dem Investor zu teilen braucht.<sup>878</sup>

Schließlich spricht für die Bildung strategischer Allianzen aus Sicht des institutionellen Investors auch die Tatsache, daß er nicht bei jeder Investitionsentscheidung aufs Neue eine Vielzahl von Projektkonzepten unterschiedlicher Developer prüfen muß, sondern für zukünftige Projekte den oder die vermeintlich besten Partner bereits ausgesucht hat.<sup>879</sup> Für den Developer geht damit die Chance einher, sehr schnell auf Gelegenheiten zur Projektentwicklung reagieren zu können, da dessen Finanzierung durch den Investor gemeinhin bereits gesichert ist.<sup>880</sup> Der Projektentwicklungsprozeß kann auf diese Weise deutlich verkürzt werden. Hierzu trägt auch die enge Verknüpfung der unterstützenden Wertaktivitäten bei, indem in Bezug auf die Unternehmensinfrastruktur beispielsweise die Informations-, Kommunikations- und Controllingsysteme aufeinander abgestimmt werden oder in bezug auf die Beschaffung gemeinsam Verfahrensregeln für die Auswahl entwicklungsfähiger Grundstücke sowie die Beauftragung und Kontrolle von Architekten, Ingenieuren und Bauunternehmen erarbeitet werden.

Von seiten des Projektentwicklers besteht der Vorteil einer strategischen Allianz mit einem institutionellen Investor zunächst darin, daß er durch dessen Eigenkapitaleinsatz vom Problem der Beschaffung der ansonsten erforderlichen Fremdfinanzierung entweder völlig befreit wird oder diese durch den kapital-

---

<sup>875</sup> Vgl. Klepper/Moyer, Investor, S. 34 f.; Norkus, Fees, S. P11; Bell, Negotiating, S. 40.

<sup>876</sup> Vgl. Davis, Ventures, S. 112; Feinberg, Investors, S. 64; Leon, Estate, S. 37; Hartman, Economics, S. 66.

<sup>877</sup> Siehe hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 3.4.3.

<sup>878</sup> Vgl. Klepper/Moyer, Investor, S. 35 f.; Hartman, Economics, S. 66; Davis, Ventures, S. 112.

<sup>879</sup> Vgl. Hawthorne, Partner, S. 149.

<sup>880</sup> Vgl. Ross/Duffy, Alliances, S. 26; Derven, Tishman, S. 97.



starken Allianzpartner zumindest wesentlich erleichtert wird.<sup>881</sup> Nicht zuletzt wegen der langfristigen Orientierung institutioneller Investoren ist es dem Developer zudem selbst in schwierigen Immobilienmarktphasen möglich, neue Projekte zu entwickeln und an deren potentiellen Erfolgen zu partizipieren.<sup>882</sup> Ein zweiter wesentlicher Vorteil für den Projektentwickler besteht darin, daß er nicht das gesamte Risiko alleine zu tragen hat, sondern insbesondere das Vermarktungsrisiko durch den frühzeitigen Eintritt des institutionellen Investors begrenzt wird.<sup>883</sup> Vorteilhaft wirkt sich darüber hinaus die enge Verknüpfung mit den primären Wertaktivitäten des institutionellen Investors aus. So kann der Projektentwickler aus den Erfahrungen des Investors mit dem Objektmanagement wertvolle Hinweise für die Projektkonzeption ziehen, etwa im Hinblick auf die Optimierung der Nutzungsflexibilität und der Betriebskosten. Insbesondere vom technischen Erfahrungsschatz der Objektmanager dürfte der Developer auch in bezug auf die Steuerung und Kontrolle der Projektrealisierung in der Phase des Projektmanagements profitieren. In ähnlicher Weise lassen sich die Erfahrungen des Investors aus der Vermietung in den Projektentwicklungsprozeß einbringen. So ist davon auszugehen, daß institutionelle Investoren aufgrund ihres engen Kontaktes zu ihren Mietern besonders gut über die Bedürfnisse des Marktes informiert sind und dieses Wissen dementsprechend schon in die Projektkonzeption einbringen können. Darüber hinaus erleichtern diese bereits bestehenden Kontakte auch die Vermietung der projektierten Immobilie. Positiv wirkt sich in diesem Zusammenhang letztlich auch der mögliche Imagetransfer vom Investor auf den Projektentwickler aus.<sup>884</sup>

Wie schon bei der Joint-Venture-Finanzierung erfordert jedoch auch die strategische Allianz mit einem institutionellen Investor die Aufgabe der alleinigen Entscheidungsgewalt und den Verzicht auf Teile des Developer-Gewinns im Falle eines Trader-Developers bzw. auf Teile des Immobilieneigentums im Falle ei-

---

<sup>881</sup> Der Vorteil einer in erster Linie mit Eigenkapital entwickelten Immobilien liegt auch darin, daß das Risiko variierender Fremdkapitalzinsätze umgangen wird. Vgl. Christensen/Kenny, *Participation*, S. 70.

<sup>882</sup> Vgl. auch Davis, *Ventures*, S. 110 f.; Lewis, *Partners*, S. 51.

<sup>883</sup> Vgl. Feinberg, *Investors*, S. 62; Davis, *Ventures*, S. 110; Grabel, *Participation*, S. 146.

nes Investor-Developers.<sup>885</sup> Gegen letzteres Argument kann allerdings eingewendet werden, daß der Investor-Developer im Rahmen einer strategischen Allianz die alleinige Immobilieneigentümerschaft zwar aufgeben muß, der Wert seiner Beteiligungen an den gemeinschaftlich entwickelten Immobilien in der Summe aber wahrscheinlich wesentlich höher liegt, als der Wert der Immobilien, die er ohne einen finanzkräftigen Partner im Rücken hätte alleine entwickeln können.<sup>886</sup>

Problematisch für den Projektentwickler gestaltet sich allerdings die Suche nach einem institutionellen Investor als Allianzpartner. Zwar sind diese wie erwähnt im Begriff, ihr Anlagespektrum zu erweitern, doch dominieren bei den Investitionsentscheidungen nach wie vor Büro- und Einzelhandelsimmobilien, was die Zusammenarbeit mit Developern, die auf andere Immobilienarten spezialisiert sind, vielfach ausschließt.<sup>887</sup> Desweiteren sind vor dem Hintergrund des erhöhten Koordinationsaufwandes im Rahmen strategischer Allianzen gewisse Projektvolumina erforderlich, so daß insbesondere kleine und mittelständische Projektentwickler als Allianzpartner häufig nicht in Frage kommen.<sup>888</sup> Schließlich akzeptiert eine Vielzahl institutioneller Investoren vor allem aus Risikoüberlegungen als Allianzpartner nur die marktführenden, erfahrenen Pro-

---

<sup>884</sup> Vgl. Coverdale, Partnership, S. 264.

<sup>885</sup> In den USA, wo Projektentwickler wesentlich häufiger als hierzulande in Form des Investor-Developers agieren, wurden strategische Allianzen aus Sicht institutioneller Investoren auch deshalb forciert, weil dies häufig die einzige Möglichkeit darstellte, sich an begehrten Immobilienprojekten zu beteiligen. Vgl. Westerbeck, Pension, S. 33; Glazov, Co-Venturing, S. 242.

<sup>886</sup> Vgl. Coverdale, Partnership, S. 266.

<sup>887</sup> Es gilt in diesem Zusammenhang auch zu berücksichtigen, daß infolge der Spezialisierung von Projektentwicklern auf bestimmte Immobilienarten und geographische Teilmärkte (siehe hierzu die Ausführungen zur Klassifikation von Projektentwicklungsunternehmen in Abschnitt 2.2.4) nicht davon auszugehen ist, daß die strategische Allianz zwischen einem möglicherweise international operierenden institutionellen Investor und einem einzelnen Developer in sämtlichen Bereichen eine dem marktlichen Wettbewerb überlegene Lösung hervorbringt. Daher ist es durchaus üblich, daß die Allianzpartner außerhalb des gemeinsam abgegrenzten Tätigkeitfeldes mit anderen Partnern projektbezogen oder ebenfalls in strategischen Allianzen zusammenarbeiten. Vgl. Hawthorne, Partner, S. 150; Downs, Relationships, S. 22 f.; Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 251.

<sup>888</sup> Vgl. Knapp, Anatomy, S. 49.

jektentwicklungsunternehmen, die auf eine Reihe bereits erfolgreich realisierter Projekte verweisen können.<sup>889</sup>

#### **4.3.2.3.4 Strategische Allianz zwischen Non-Property-Company und Projektentwickler**

Eine Vielzahl von Non-Property-Companies hat heute, nicht zuletzt vor dem Hintergrund wirtschaftlicher Schwierigkeiten und der zunehmend artikulierten Forderung nach Schaffung von Shareholder-Value, die Notwendigkeit eines effizienten Umgangs mit betrieblichen Immobilien erkannt,<sup>890</sup> die einen Anteil von etwa 10% am Gesamtvermögen der Unternehmen ausmachen und ungefähr 5-15% der Gesamtkosten verursachen.<sup>891</sup> Dabei liegt das Augenmerk zunächst auf der bestmöglichen Verwertung nicht betriebsnotwendiger Liegenschaften, d.h. derjenigen Immobilien und Grundstücke, die aufgrund geänderter Standortpräferenzen und Flächenbedürfnisse oder infolge von Rationalisierungsmaßnahmen künftig im Unternehmen nicht mehr genutzt werden.<sup>892</sup>

In Abhängigkeit vom Ausmaß des Engagements der Non-Property-Company wird in bezug auf die Verwertung solcher Flächen zwischen passiven und aktiven Strategien unterschieden. Passive Verwertungsstrategien zielen auf die möglichst kurzfristige Generierung von Liquidität ab. Insofern kommt einerseits die Vermietung bzw. Verpachtung nicht betriebsnotwendiger Immobilien bzw. Grundstücke in Betracht und andererseits deren Verkauf, der zudem den Vor-

---

<sup>889</sup> Vgl. Davis, Ventures, S. 110; Sigafoos, Development, S. 29; Feinberg, Investors, S. 56, 64; Westerbeck, Pension, S. 33; Clark, Venturing, S. 71; Bell, Negotiating, S. 36.

<sup>890</sup> Vgl. Bailkin, Redevelopment, S. 18; Nicholson, Ventures, S. 78; Meals, Tenants, S. 63; Muldavin/Robinson/Carlson, Problems, S. 73; Brown, Consulting, S. 60. Alfson (Downsizing, S. 34) geht sogar soweit, das effiziente Management betrieblicher Immobilien als Schutzmechanismus gegenüber feindlichen Unternehmensübernahmen aufzufassen.

<sup>891</sup> Vgl. Schäfers, Unternehmensimmobilien, S. 66 ff. In bezug auf die Vermögensdimension betrieblicher Immobilien ist darüber hinaus zu bedenken, daß diese lediglich zu Buchwerten in der Bilanz ausgewiesen werden, die von den Verkehrswerten in der Regel jedoch deutlich abweichen. Vgl. auch Schulte, Reserven, S. 45.

<sup>892</sup> Für die Klassifizierung in betriebsnotwendige und nicht betriebsnotwendige Immobilien spielt deren technische Lebensdauer eine nur untergeordnete Rolle. Von Bedeutung ist hier in er-

teil aufweist, ehemals gebundenes Kapital freizusetzen und die Fixkostenbelastung des Unternehmens zu reduzieren.<sup>893</sup> Die Marktfähigkeit nicht betriebsnotwendiger Flächen kann aufgrund ungünstiger Standorte, überdimensionierter Grundstücke oder Immobilien, unzureichender Nutzungsflexibilität, mangelhafter Bauqualität, unzeitgemäßer Architektur, Bodenverunreinigungen und ähnlicher Probleme allerdings deutlich eingeschränkt sein, so daß mitunter aktive Verwertungsstrategien im Sinne einer Revitalisierung erforderlich sind.<sup>894</sup>

Hier besteht denn auch der Anknüpfungspunkt für Projektentwickler. Durch Bildung strategischer Allianzen mit Non-Property-Companies können sie den günstigen Umstand eines zunehmenden Bedeutungsgewinns der Immobiliendimension in den Non-Property-Companies in Verbindung mit dem dort generell feststellbaren Streben, sich wieder verstärkt auf das Kerngeschäft zu konzentrieren,<sup>895</sup> aktiv zur Lösung ihrer Finanzierungsprobleme nutzen. Von den zuvor erörterten Möglichkeiten der kooperativen Zusammenarbeit mit Kreditinstituten und Immobilieninvestoren unterscheidet sich diese Form der strategischen Allianz insbesondere dadurch, daß die Non-Property-Companies nicht notwendigerweise Kapital zur Verfügung stellen müssen, sondern ihre Beteiligung an der Projektentwicklung auch in Form einer Immobilie respektive eines Grundstückes einbringen können.

Betrachtet man letzteren Fall und führt sich vor Augen, daß die Grundstückskosten im Rahmen traditioneller Projektentwicklungen neben den Baukosten den größten Kostenblock repräsentieren, so besteht der Vorteil einer strategischen Allianz mit einer Non-Property-Company für den Projektentwickler zunächst vor allem darin, das Grundstück nicht fremdfinanzieren zu müssen und somit die

---

ster Linie die Frage nach der wirtschaftlichen Nutzungsdauer. Siehe diesbezüglich auch die Ausführungen zum Lebenszyklus von Immobilien in Abschnitt 2.2.5.

<sup>893</sup> Vgl. Smith, Properties, S. 9; Flegel, Surplus, S. 56.

<sup>894</sup> Es gilt zu berücksichtigen, daß im Gegensatz zu den passiven Verwertungsstrategien, die einen liquiditätsfreisetzenenden Effekt haben, bei der aktiven Verwertungsstrategie zunächst zusätzliche Investitionen erforderlich sind. Ob Non-Property-Companies passive oder aktive Verwertungsstrategien verfolgen sollten, ist in erster Linie eine Frage der strategischen Ausrichtung, hängt darüber hinaus aber auch von der Risikobereitschaft des Managements, dem Immobilien-Know-how der Mitarbeiter und bilanzpolitischen Gesichtspunkten ab.

Finanzierungskosten reduzieren zu können. Zudem ist davon auszugehen, daß die Beschaffung der Finanzierung für die übrigen Projektentwicklungskosten wesentlich erleichtert wird, da das Grundstück für den Financier eine zusätzliche Sicherheit darstellt. Die Finanzkraft der Non-Property-Companies ermöglicht gegebenenfalls sogar, daß über das eingebrachte Grundstück hinaus zusätzliches Kapital zur Verfügung gestellt wird.<sup>896</sup> In jedem Fall wird der vom Projektentwickler zu leistende Eigenkapitaleinsatz geringer ausfallen können, als dies ohne Bildung einer strategischen Allianz denkbar wäre, was sich wiederum positiv auf die erzielbare Eigenkapitalrentabilität auswirkt.

Zur Verdeutlichung dieser Vorteile wurde die in Abschnitt 3.2.7.6 dargestellte dynamische Rentabilitätsrechnung entsprechend den möglichen Bedingungen einer strategischen Allianz modifiziert. Dabei wird davon ausgegangen, daß die Non-Property-Company das zu entwickelnde Grundstück im Wert von 6 Millionen DM in eine gemeinsam zu gründende Projektgesellschaft einbringt. Die Vereinbarung sehe desweiteren vor, daß sich der Einsatz des Developers nicht lediglich auf dessen Projektentwicklungs-Know-how beschränkt, sondern daß auch er Eigenkapital einzubringen hat und zwar in Höhe von 2,5 Millionen DM - dies entspricht der Hälfte dessen, was er zur Beschaffung der Fremdfinanzierung im Falle des Alleinganges hätte leisten müssen. Unterstellt man ferner eine Verteilung der zu erwartenden Gewinne im Verhältnis 50 zu 50,<sup>897</sup> so wird aus Tabelle 29 ersichtlich, daß dem Eigenkapitaleinsatz des Developers ein erwarteter Entwicklergewinn von gut 2,9 Millionen DM (50% der ausgewiesenen 5,8 Millionen DM) entgegensteht, was einer Eigenkapitalrendite von 117% vor Steuern entspricht und damit die Eigenkapitalrendite von 101% im Fall einer eigenständigen Projektentwicklung deutlich übersteigt.

---

<sup>895</sup> Vgl. Bergsman, Competency, S. 30; Parker, Relationship, S. 44; Sinderman, Business, S. 72.

<sup>896</sup> Vgl. Bailkin, Redevelopment, S. 24.

<sup>897</sup> Es wurde bereits darauf eingegangen, daß dem Developer für die Einbringung seines Know-hows und das Management des Projektentwicklungsprozesses häufig eine Gewinnbeteiligung zugestanden wird, die prozentual die Höhe seines eingebrachten Eigenkapitals übersteigt.



1. GRUNDSTÜCKSKOSTEN:		2. BAUKOSTEN UND PROJEKTMANAGEMENT-FEE:			
Grundstückgröße in m²	5.000	Einheit (m² BGF): Baukosten/Einheit: Gesamtbetrag:			
Geschoßflächenzahl (GFZ)	1,50	Büroflächen	7.500 m²	2.000 DM /m²	15.000.000 DM
Bruttogrundfläche in m²	7.500	+ Serviceflächen	0 m²	- DM /m²	- DM
Effizienz (Durchschnittswert)	88,0%	+ Wohnflächen	0 m²	- DM /m²	- DM
Nutzfläche in m² (NGF)	6.600	+ Ladenflächen	0 m²	- DM /m²	- DM
Grundstückspreis:	6.000.000 DM	+ Lagerflächen	250 m²	1.600 DM /m²	400.000 DM
+ Notargebühren	1,0% - DM	= Zwischensumme 1: Büro- & Lagerfläche			15.400.000 DM
+ Grunderwerbsteuer	3,5% - DM	+ Freisteilplätze / St.	24 St.	4.500 DM /Stp	108.000 DM
+ Maklercourtage	2,0% - DM	+ TG-Stellplätze / St.	120 St.	35.000 DM /Stp	4.200.000 DM
Grunderwerbsnebenkosten:	- DM	= Zwischensumme 2: Parkplätze			4.308.000 DM
+ Abbruchkosten	90.000 DM	+ Außenanlagen	500 m²	200 DM /m²	100.000 DM
+ Dekontamination	150.000 DM	+ Erschließung	pauschaler Ansatz		250.000 DM
+ Äußere Erschließung	- DM	= Zwischensumme 3: Außenanlagen & Erschließung			350.000 DM
+ Ablösung von Rechten	- DM	+ Sonstige Kosten	2% der Zwischensummen 1-3		401.160 DM
+ Grundstücksererschließung	- DM	+ Unvorhergesehenes	3% der Zwischensummen 1-3		601.740 DM
Aufbereitungskosten	240.000 DM	= Zwischensumme 4: Sonstiges & Unvorhergesehenes			1.002.900 DM
Grundstückskostensumme	6.240.000 DM	Reine Baukosten (Zwischensumme 1-4)			21.060.900 DM
Grundstückskosten/m²	1.248 DM	Baunebenkosten	13% der reinen Baukosten		2.737.917 DM
Grundstückskosten/m² BGF	832 DM	+ Marketingkosten	pauschaler Ansatz		300.000 DM
(Das Grundstück wird von der Non-Property-Company in die strategische Allianz mit einem Wert von 6.000.000 DM eingebracht.)		+ Vermietungskosten	pauschaler Ansatz		500.000 DM
		Vermarktungskosten			800.000 DM
		Baukostensumme (Reine Bau-, Bau-NK. & Vermarktungsk.)			24.598.817 DM
		Management-Fee	2% der Baukostensumme		491.976 DM
4. INVESTITIONSVOLUMEN:		Quartal 1:	Quartal 2:	Quartal 3:	
Grundstückskauf (unmittelbare Bezahlung)		6.000.000 DM	- DM	- DM	
Grundstücksaufbereitung (unmittelbare Bezahlung)		240.000 DM	- DM	- DM	
Verteilung der Baukosten auf die Quartale - QS: 100%		0%	0%	15%	
Baukosten & Projektmanagementkosten zum Quartalsende		- DM	- DM	3.763.619 DM	
Baukosten & Projektmanagementkosten zum Quartalsende kumuliert		- DM	- DM	3.763.619 DM	
Investitionsvolumen ohne Berücksichtigung von Zinsen (kumuliert)		6.240.000 DM	6.240.000 DM	10.063.619 DM	
Investitionsvolumen inklusive FK-Zinsen (kumuliert)		6.240.000 DM	6.240.000 DM	10.029.932 DM	
Investitionsvolumen inklusive kalk. EK- und FK-Zinsen (kumuliert)		6.240.000 DM	6.240.000 DM	10.029.932 DM	
6. EIGENKAPITAL-INVESTITION:		Quartal 1:	Quartal 2:	Quartal 3:	
Eigenkapitaleinsatz:	Entwicklung des EK-Einsatzes	6.240.000 DM	6.240.000 DM	8.500.000 DM	
8.500.000 DM	kalk. EK-Zinsen am Ende des Vorquartals	- DM	- DM	- DM	
	kalk. EK-Zinsen am Ende des akt. Quartals	- DM	- DM	- DM	
Kalk. EK-Zins p.a.:	kalk. EK-Zinsen (inkl. Zwischenfinanz.)	- DM	- DM	- DM	
0,00%	kalk. EK-Quote zum jew. Quartalsende	100%	100%	85%	
6. FREMDKAPITAL-FINANZIERUNG		Quartal 1:	Quartal 2:	Quartal 3:	
Fremdkapitaleinsatz:	Entwicklung des FK-Einsatzes	- DM	- DM	1.503.619 DM	
24.415.072 DM	FK-Zinsen am Ende des Vorquartals	- DM	- DM	- DM	
	FK-Zinsen am Ende des akt. Quartals	- DM	- DM	26.313 DM	
Geforderter FK-Zins p.a.:	FK-Zinsen (inkl. Zwischenfinanzierung)	- DM	- DM	26.313 DM	
7,00%	FK-Quote zum jeweiligen Quartalsende	0%	0%	15%	
9. BREAK-EVEN BÜROMIETE:		Monatsmiete: Mietertrag p.a.:		Anfangsrendite-Verkauf	
Büroflächen	25,50 DM /m²	1.950.941 DM	(Break-Even Büromiete)	entspr. Multiplikator	5,88%
Serviceflächen	- DM /m²	- DM		Jahresertrag	17,00
Wohnflächen	- DM /m²	- DM			1.936.181 DM
Ladenflächen	- DM /m²	- DM		Verkaufspreis	32.915.072 DM
Lagerflächen	10,00 DM /m²	27.000 DM		J. EK-Einsatz	- 8.500.000 DM
Freisteilplätze	80,00 DM /m²	23.040 DM		J. kalk. EK-Zinsen	- DM
TG Stellplätze	120,00 DM /m²	172.800 DM		J. FK-Einsatz	- 22.830.793 DM
Bewirtschaftungskosten	3,00 DM /m²	237.600 DM		J. FK-Zinsen	- 1.584.278 DM
Jahresreinertrag (bei Vollvermietung)		1.936.181 DM	(Break-Even Gesamttr.)	Gewinnspanne	0 DM

Tabelle 29: Dynamische Rentabilitätsrechnung am Beispiel einer strategischen

3. JAHRESREINERTRAG BEI VOLLVERMIETUNG ZU MARKTMieten:				
	Durchschnittseffizienz:	Nutzfläche:	Monatsmiete /m²:	Mietertrag p.a.:
Büroflächen	85,00%	6.375 m²	30,00 DM /m²	2.295.000 DM
+ Serviceflächen	0,00%	0 m²	- DM /m²	- DM
+ Wohnflächen	0,00%	0 m²	- DM /m²	- DM
+ Ladenflächen	0,00%	0 m²	- DM /m²	- DM
+ Lagerflächen	90,00%	225 m²	10,00 DM /m²	27.000 DM
+ Freistellplätze	100,00%	24 St.	80,00 DM /m²	23.040 DM
+ TG Stellplätze	100,00%	120 St.	120,00 DM /m²	172.800 DM
Jahresrohertrag bei Vollvermietung		(Brutto-Mieterträge p.a.)		2.517.840 DM
/ Bewirtschaftungskosten (nicht umlagefähig)		8.600 m²	3,00 DM /m²	237.600 DM
Jahresreinertrag bei Vollvermietung		(Netto-Mieterträge p.a.)		2.280.240 DM

7. INVESTITIONSSTRUKTUR ENDE QUARTAL 8:			8. ENTWICKLERGEWINN:	
Kostenart:	Total:	DM/m² BGF:	Anfangsrendite-Verkauf	5,88%
+ Grundstückskosten	6.240.000 DM	832 DM	entspricht Multiplikator	17,00
+ Reine Baukosten	21.060.900 DM	2.808 DM	Jahresreinertrag	2.280.240 DM
+ Baunebenkosten	2.737.917 DM	365 DM	Verkaufspreis	38.764.080 DM
+ Entwicklungskosten	800.000 DM	107 DM	J. EK-Einsatz	- 8.500.000 DM
+ Projektmanagement	491.978 DM	66 DM	J. kalk. EK-Zinsen	- DM
+ Kalk. EK-Zinsen	- DM	- DM	J. FK-Einsatz	- 22.830.793 DM
+ FK-Zinsen	1.584.278 DM	211 DM	J. FK-Zinsen	- 1.584.278 DM
Gesamtinvestition	32.915.072 DM	4.389 DM	Gewinnspanne	5.849.008 DM

Quartal 4:	Quartal 5:	Quartal 6:	Quartal 7:	Quartal 8:
- DM	- DM	- DM	- DM	- DM
- DM	- DM	- DM	- DM	- DM
20%	30%	25%	10%	0%
5.018.159 DM	7.527.238 DM	6.272.698 DM	2.509.079 DM	- DM
8.781.778 DM	16.309.016 DM	22.581.714 DM	25.090.793 DM	25.090.793 DM
18.021.778 DM	22.548.016 DM	28.821.714 DM	31.330.793 DM	31.330.793 DM
15.162.683 DM	22.938.244 DM	29.573.384 DM	32.495.156 DM	32.915.072 DM
15.162.683 DM	22.938.244 DM	29.573.384 DM	32.495.156 DM	32.915.072 DM

Quartal 4:	Quartal 5:	Quartal 6:	Quartal 7:	Quartal 8:
8.500.000 DM	8.500.000 DM	8.500.000 DM	8.500.000 DM	8.500.000 DM
- DM	- DM	- DM	- DM	- DM
- DM	- DM	- DM	- DM	- DM
- DM	- DM	- DM	- DM	- DM
58%	37%	29%	26%	26%

Quartal 4:	Quartal 5:	Quartal 6:	Quartal 7:	Quartal 8:
6.521.778 DM	14.048.016 DM	20.321.714 DM	22.830.793 DM	22.830.793 DM
26.313 DM	140.905 DM	389.229 DM	751.670 DM	1.164.383 DM
114.592 DM	248.324 DM	362.441 DM	412.693 DM	419.915 DM
140.905 DM	389.229 DM	751.670 DM	1.164.383 DM	1.584.278 DM
44%	63%	71%	74%	74%

10. GEWINNSPANNEN IN DER 3x3 SZENARIO-MATRIX:				
Variation der Verkaufsrendite bzw. des Verkaufsmultiplikators:				
Variation des Jahres- reinertrages plus / minus 10%		6,25%	5,88%	5,88%
		16,00	17,00	18,00
	2.508.284 DM	40.132.224 DM	42.640.488 DM	45.148.752 DM
	2.280.240 DM	7.217.152 DM	9.725.416 DM	12.233.680 DM
		36.483.840 DM	38.764.080 DM	41.044.320 DM
		3.588.768 DM	5.849.008 DM	8.129.248 DM
	2.052.216 DM	32.835.456 DM	34.887.672 DM	36.939.888 DM
		- 79.616 DM	1.972.600 DM	4.024.616 DM

Über die erhöhte Eigenkapitalrendite hinaus wirkt sich die strategische Allianz auch insofern vorteilhaft aus, als der Developer das Risiko der Projektentwicklung mit der Non-Property-Company teilen kann, wenngleich auch hier, wie schon bei der Allianz mit Immobilieninvestoren, davon auszugehen ist, daß der Projektentwickler gewisse Garantien hinsichtlich Fertigstellung und Vermarktung zu geben hat.

Desweiteren können Projektentwickler von den guten Kontakten profitieren, die Non-Property-Companies aufgrund ihrer mitunter großen Bedeutung als Steuerzahler und Arbeitgeber zu den Behörden haben, insbesondere wenn es um Fragen der Genehmigungsfähigkeit und die Schaffung eines positiven öffentlichen Images für das Projekt geht.<sup>898</sup> In diesem Zusammenhang sei noch darauf hingewiesen, daß vor dem Hintergrund städtebaulicher Ästhetik und dem Bestreben, den zusätzlichen Flächenverbrauch so gering wie möglich zu halten, auch die öffentliche Hand ein starkes Interesse an der Revitalisierung der vielfach in zentralen Innenstadtlagen gelegenen brachgefallenen, ungenutzten oder minderwertig genutzten Liegenschaften von Non-Property-Companies hat.

Die Bildung einer strategischen Allianz kann für den Developer schließlich auch insofern von Vorteil sein, als sie häufig die einzige Möglichkeit darstellt, auf einem besonders vielversprechenden Grundstück aus dem Besitz einer Non-Property-Company eine Projektentwicklung durchzuführen,<sup>899</sup> was insbesondere dann Bedeutung erlangt, wenn auf den Immobilienmärkten das Angebot entwicklungsfähiger Grundstücke knapp ist. Dies gilt um so mehr, als auf seiten der Non-Property-Companies zwar wie erwähnt die Notwendigkeit der Verwertung nicht betriebsnotwendiger Grundstücke und Immobilien erkannt wurde, gleichzeitig aber das Interesse, diese lediglich zu verkaufen, ohne an den mit einem möglichen Redewebment verbundenen Wertsteigerungen zu partizipieren, häufig gering ist.<sup>900</sup>

---

<sup>898</sup> Vgl. Bailkin, Redewebment, S. 24, 28.

<sup>899</sup> Vgl. Darlow et al., Transactions, S. 6.

<sup>900</sup> Vgl. Freedman, Agreement, S. 55; Meals, Tenants, S. 78; Alfson, Downsizing, S. 35 f.



Die eigenständige Durchführung solcher Redvelopments erscheint allerdings zweifelhaft, da sie sich von den tendenziell passiven immobilienwirtschaftlichen Aktivitäten von Non-Property-Companies fundamental unterscheidet. Neben den einer Projektentwicklung inhärenten erheblichen Risiken<sup>901</sup> werfen diesbezüglich vor allem der notwendige Kapitalbedarf und die Kapitalbindung während des Projektentwicklungsprozesses, der Aufbau entsprechenden Development-Know-hows<sup>902</sup> und die mentalitätsbezogenen Disparitäten<sup>903</sup> erhebliche Probleme auf.<sup>904</sup>

Entscheidet sich die Non-Property-Company angesichts der gegenüber passiven Verwertungsstrategien potentiell höheren Rendite<sup>905</sup> einer aktiven Strategie trotzdem für ein Engagement im Redevlopment nicht betriebsnotwendiger Liegenschaften, so scheint es auch aus ihrer Sicht von Vorteil zu sein, zu diesem Zweck eine strategische Allianz mit einem professionellen Projektentwickler einzugehen. Einerseits erhält die Non-Property-Company auf diese Weise Zugang zum Know-how des Developers, ohne zusätzliche Kapazitäten aufbauen zu müssen, was letztlich auch im Einklang mit dem Bestreben steht, sich auf das Kerngeschäft zu konzentrieren, und andererseits ermöglicht eine solche kooperative Zusammenarbeit, die Risiken der Projektentwicklung mit den Allianzpartnern teilen zu können.

Die Bildung einer strategischen Allianz mit einem Developer kann sich für eine Non-Property-Company auch insofern vorteilhaft auswirken, als es ihr mitunter ermöglicht wird, allein durch die Einbringung nicht betriebsnotwendiger Grundstücke oder Immobilien an Projektentwicklungen zu partizipieren, ohne hierfür

---

<sup>901</sup> Siehe hierzu ausführlich die Ausführungen in Abschnitt 3.2.6.

<sup>902</sup> Vgl. Brophy, Version, S. 842; Freedman, Agreement, S. 55; Sinderman, Business, S. 72; Bailkin, Redevlopment, S. 23; Corgel/Rogers, Performance, S. 1.

<sup>903</sup> Bailkin (Redevlopment, S. 24) bemerkt in diesem Zusammenhang treffend, daß die für Projektentwickler typische Kombination von Eigenschaften wie Unternehmergeist, Immobilien-Know-how, Risikofreude und Transaktionsorientierung bei den Mitarbeitern von Non-Property-Companies nur selten anzutreffen ist. Vgl. auch Curzan/Silverman/Williams, Institutions, S. 1.

<sup>904</sup> Vgl. Schäfers, Unternehmensimmobilien, S. 179.

<sup>905</sup> Vgl. Bell, Management, S. 13; Crawford, Firms, S. 97.

zusätzliches Eigenkapital zur Verfügung stellen zu müssen.<sup>906</sup> Die gilt vor allem dann, wenn sich an der strategischen Allianz neben dem gemeinhin kapital-schwachen Projektentwickler auch Immobilienfinanciers oder -investoren beteiligen.<sup>907</sup>

Für beide Partner gleichermaßen positiv wirkt sich schließlich die Tatsache aus, daß sich strategische Allianzen gemeinhin nicht auf die Dauer eines einzelnen (Re-)Developments beschränken, sondern darauf ausgerichtet sind, in einem von den Partnern zu definierenden Zeitraum mehrere Projekte in Angriff zu nehmen.<sup>908</sup> Für Non-Property-Companies, die über umfangreichen nicht betriebsnotwendigen Immobilien- und Grundstücksbesitz, nicht aber über das notwendige Immobilien-Know-how verfügen, entfällt damit die zu Zwecken der Verwertung ansonsten erforderliche, zeit- und kostenintensive Suche nach entsprechenden Immobilienspezialisten.<sup>909</sup> Dabei ist es durchaus denkbar, daß die Aufgaben des in eine strategische Allianz eingebundenen Developers über Verwertungsmaßnahmen für nicht betriebsnotwendige Liegenschaften hinausgehen und sich beispielsweise auch auf die Projektentwicklung und das Facilities Management unternehmensinterner Immobilien erstrecken. Insofern können strategische Allianzen mit Non-Property-Companies, insbesondere in Zeiten, in denen die spekulative Projektentwicklung gegen Null tendiert, sehr gut zur Auslastung der Kapazitäten eines Developers beitragen.

Erwartungsgemäß finden sich in Deutschland erste Ansätze der Bildung strategischer Allianzen zwischen Projektentwicklern und Non-Property-Companies vor allem bei Unternehmen mit besonders umfangreichen Liegenschaftsbeständen. Als Vorreiter gilt in diesem Zusammenhang die Deutsche Bahn AG, die zu Zwecken der Revitalisierung ihrer Bahnhöfe strategische Allianzen mit

---

<sup>906</sup> Vgl. Sigafoos, Development, S. 4.

<sup>907</sup> Vgl. Corgel/Rogers, Performance, S. 2.

<sup>908</sup> Vgl. auch Bailkin, Redevelopment, S. 24.

<sup>909</sup> In diesem Zusammenhang sei nochmals auf die positiven Effekte einer engen Verknüpfung sekundärer Wertaktivitäten verwiesen, die bei strategischen Allianzen zwischen Projektentwicklern und Immobilieninvestoren bereits dargestellt wurden. Siehe hierzu die Ausführungen in Abschnitt 4.3.2.3.3.

der ECE Projektmanagement GmbH sowie der I.T.C. Immobilien Team Consulting eingegangen ist und darüber hinaus mit ersterer gemeinsam die BME Bahnhof-Management und Entwicklungsgesellschaft mbH gegründet hat.<sup>910</sup> Wenngleich nicht institutionalisiert, arbeiten in ähnlicher Form auch die großen Immobilieneigentümer Deutsche Telekom AG und Deutsche Post AG beim Re-development nicht betriebsnotwendiger Liegenschaften eng mit professionellen Projektentwicklern zusammen.

Daß diese drei Unternehmen aus Sicht der Developer als besonders geeignete Allianzpartner gelten, läßt sich jedoch nicht nur mit der Größe ihres Grundbesitzes begründen, sondern in besonderem Maße auch mit der Tatsache, daß sich deren Grundstücke und Immobilien häufig in zentralen Innenstadtlagen befinden. Ähnlich gute Voraussetzungen bieten, zumindest was die Standortqualität anbelangt, jedoch auch die historisch gewachsenen Grundbesitze anderer Non-Property-Companies, vornehmlich aus den Sektoren Industrie, Brauerei, Getränke, Textil und Handel,<sup>911</sup> so daß davon auszugehen ist, daß das Potential zur Bildung strategischer Allianzen noch längst nicht ausgeschöpft ist.

#### 4.4 Implementierung von Strategien

Die Implementierung von Strategien stellt den letzten Schritt im Rahmen des in Abschnitt 2.1.1 skizzierten strategischen Managementprozesses dar. Ging es bei der Strategieentwicklung in erster Linie darum herauszufinden, welchen Weg ein Unternehmen vor dem Hintergrund seiner Ausstattung mit Ressourcen und Kompetenzen und der zu erwartenden Umweltsituation am besten einschlagen sollte, so dient die Strategieimplementierung dazu, die Voraussetzungen für die Erfolgswirksamkeit der gewählten Strategien zu schaffen.<sup>912</sup>

---

<sup>910</sup> Vgl. Uhle, Verkehrsstationen, S. 8; o.V., Bahnhöfe, S. VI. Neben den Projektentwicklern sollen dabei möglichst auch die Kommunen für eine enge, strategisch ausgerichtete Zusammenarbeit gewonnen werden.

<sup>911</sup> Vgl. Schäfers, Unternehmensimmobilien, S. 183.

<sup>912</sup> Vgl. Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 84.

Lange Zeit in Wissenschaft und Praxis vernachlässigt, rückt die systematische Strategieimplementierung mit der langsam reifenden Erkenntnis, daß der Erfolg einer Strategie mit der Implementierung steht und fällt, zunehmend in den Mittelpunkt strategischer Überlegungen.<sup>913</sup> Vor dem Hintergrund jedoch, daß die konkrete Ausgestaltung der Strategieimplementierung von den unternehmens- und umweltspezifischen Rahmenbedingungen abhängt, beschränken sich die Ausführungen hier auf einige Überlegungen grundsätzlicher Natur. Als Aufgabenbereiche der Strategieimplementierung werden dabei zum einen die sachorientierte Umsetzung und die verhaltensorientierte Durchsetzung von Strategien sowie zum anderen die strategische Kontrolle behandelt.

#### **4.4.1 Ebenen der Strategieimplementierung**

##### **4.4.1.1 Sachorientierte Umsetzung von Strategien**

Unter sachorientierter Umsetzung ist die „Spezifizierung der Strategie und der damit verbundenen Folgemaßnahmen bezogen auf die relevante Implementierungsumgebung“<sup>914</sup> zu verstehen. Dabei geht es zunächst darum, die gewählte Strategie durch die Formulierung von Teilstrategien stufenweise zu konkretisieren. So ist auf vertikaler Ebene eine Unternehmensstrategie in eine Geschäftsbereichsstrategie zu übersetzen und diese wiederum in eine Funktionalstrategie.<sup>915</sup> Verfolgt ein Projektentwickler zu Zwecken der Marktdurchdringung (Unternehmensstrategie) beispielsweise eine Differenzierungsstrategie (Geschäftsbereichsstrategie), so ist diese auf die funktionale Ebene herunterzubrechen, indem u.a. geeignete Finanzierungs-, Produktions- und Vertriebsstrategien (Funktionalstrategien) entwickelt werden. Die Geschäftsbereichs- und Funktionalstrategien sind darüber hinaus auch auf horizontaler Ebene zu koor-

---

<sup>913</sup> Vgl. Kirsch/Roventa, Management, S. 305; Munari/Naumann, Steuerung, S. 805; Bea, Management, S. 175. Kirsch/Roventa sprechen in diesem Zusammenhang auch von der Erkenntnis, den Mythos, daß sich gute Strategien quasi von selbst realisieren, abzubauen.

<sup>914</sup> Kolks, Strategieimplementierung, S. 78. Als Implementierungsumgebung gelten dabei die von der gewählten Strategie direkt betroffenen Unternehmensbereiche.

<sup>915</sup> Vgl. Kolks, Strategieimplementierung, S. 128 f.; Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 125.

dinieren.<sup>916</sup> Insofern führt die Formulierung von Teilstrategien zu einer Kopplung und Abstimmung der verschiedenen Strategieebenen.

Die Strategiespezifizierung umfaßt neben der Formulierung von Teilstrategien auch die Ableitung entsprechender operativer Maßnahmen, um auf diese Weise den betroffenen Unternehmensbereichen konkrete Ziel- und Handlungsvorgaben zu geben.<sup>917</sup> So wird beispielsweise über eine kurzfristige Maßnahmen-, Termin- und Budgetplanung sichergestellt, daß sich die Teilstrategien unmittelbar im Handeln der Unternehmensbereiche widerspiegeln.<sup>918</sup> Insofern führt die Strategiespezifizierung nicht nur zur Kopplung und Abstimmung der verschiedenen Strategieebenen, sondern auch des strategischen mit dem operativen Management. In diesen Zusammenhang paßt auch die bereits in Abschnitt 4.2.2.1 getroffene Aussage, daß die Operationalisierung der generellen strategischen Zielinhalte durch die Bestimmung des Zielausmaßes und des zeitlichen Bezugs - mit zunehmendem Wissen über die Umwelt- und Unternehmenssituation und die entsprechenden Strategiealternativen - erst im Rahmen der Strategieimplementierung erfolgen kann.<sup>919</sup>

Zur sachorientierten Umsetzung der Strategien zählt nach obiger Definition schließlich auch die Spezifizierung der entsprechenden Folgemaßnahmen.<sup>920</sup> Diese können zunächst in einer strategiebedingten Anpassung der Aufbau- oder Ablauforganisation des Unternehmens bestehen, gemäß der auf Chandler zurückgehenden These „structure follows strategy“.<sup>921</sup> Allerdings läßt sich die

---

<sup>916</sup> Vgl. Porter, Wettbewerbsvorteile, S. 406 f. Zur horizontalen Abstimmung von Strategien siehe Porter, Wettbewerbsvorteile, S. 461 ff.

<sup>917</sup> Vgl. Munari/Naumann, Steuerung, S. 806; Naumann, Unternehmensplanung, S. 48.

<sup>918</sup> Vgl. Kolks, Strategieimplementierung, S. 83; Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 125.

<sup>919</sup> Der iterative Charakter des strategischen Managementprozesses (siehe hierzu die Ausführungen in Abschnitt 2.1.1) wird auf diese Weise besonders deutlich.

<sup>920</sup> Neben den nachstehend aufgeführten Interdependenzen der Strategieumsetzung mit der Unternehmensstruktur und dem Führungskräftepotential sind u.a. auch solche mit der Unternehmenskultur oder den Managementsystemen zu nennen, auf die jedoch im Zusammenhang mit der Strategiedurchsetzung im folgenden Abschnitt noch eingegangen wird.

<sup>921</sup> Chandler, Structure, S. 14; vgl. auch Galbraith/Nathanson, Structure, S. 138 ff. Gleichwohl gilt es zu berücksichtigen, daß diese These Chandlers zu relativieren ist, da grundsätzlich auch eine umgekehrte Beeinflussung im Sinne von „strategy follows structure“ denkbar ist. Vgl. Miles/Snow, Strategy, S. 7 f.; Schertler, Unternehmensorganisation, S. 121 ff. Darüber hinaus bemerken Steinmann/Schreyögg (Management, S. 215), daß Unternehmen, die sich

Frage, welche Organisationsstruktur am besten zu welcher Strategie paßt, oder mit anderen Worten, wann zwischen Strategie und Struktur ein sogenannter Fit herrscht, kaum verallgemeinernd beantworten.<sup>922</sup>

Folgemaßnahmen sind darüber hinaus auch in bezug auf das Führungskräftepotential zu erwarten, da die besten Teilstrategien und Abstimmungsmaßnahmen ohne entsprechend qualifizierte Implementierungsträger wertlos sind.<sup>923</sup> Es geht in diesem Zusammenhang vor allem um die Frage, ob das Unternehmen über geeignete Führungskräfte verfügt, inwieweit diese zusätzlich zu qualifizieren sind oder ob gar Führungskräfte extern durch Neueinstellungen zu beschaffen sind.<sup>924</sup>

Als Erfolgsindikator der Strategieimplementierung gilt der Anwendungsgrad der Strategie. Dieser bemißt sich einerseits nach der Adäquanz der Strategieumsetzung, die im Grad der strategiebezogenen Entsprechung von Teilstrategien und operativen Maßnahmen zum Ausdruck kommt, und andererseits nach dem Ausmaß an Akzeptanz, das sich durch gezielte Durchsetzungsmaßnahmen, denen der folgende Abschnitt gewidmet ist, forcieren läßt.<sup>925</sup>

#### **4.4.1.2 Verhaltensorientierte Durchsetzung von Strategien**

Unter verhaltensorientierter Durchsetzung von Strategien sind sämtliche Maßnahmen zu verstehen, die zur Förderung der Strategieakzeptanz innerhalb der Implementierungsumgebung beitragen. Dieser Teilbereich der Strategieimplementierung ist insofern von besonderer Bedeutung, als typischerweise mangelnde Strategieakzeptanz oder gar innerbetriebliche Widerstände die Strategie-

---

konsequent an ihren Kernkompetenzen ausrichten wollen, ihre Struktur nicht an den sich stets ändernden Strategien orientieren dürfen, sondern diese vielmehr an den vorhanden oder zu entwickelnden Kernkompetenzen auszurichten haben.

<sup>922</sup> Vgl. Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 128; Steinmann/Schreyögg, Management, S. 213 f.

<sup>923</sup> Vgl. Kolks, Strategieimplementierung, S. 137 ff.

<sup>924</sup> Vgl. Stonich, Strategy, S. 74 ff.; Huber, Operationalisierung, S. 228 f.

<sup>925</sup> Vgl. Kolks, Strategieimplementierung, S. 94.

gieumsetzung wesentlich erschweren und damit oftmals zum Hauptproblem der Strategieimplementierung werden.<sup>926</sup>

Als Ursachen mangelnder Strategieakzeptanz kommen vor allem drei Konfliktbereiche in Betracht.<sup>927</sup> Dabei handelt es sich zunächst um potentielle Zielkonflikte, die dann auftreten, wenn Bereichsziele oder gar persönliche Ziele der Implementierungsträger mit den Zielen der Strategie nicht in Einklang stehen. Als Gründe für solche Konflikte gelten insbesondere eine fehlende Partizipation<sup>928</sup> der Implementierungsträger im Prozeß der Strategieentwicklung sowie eine unzureichende Informations- und Kommunikationspolitik, was im Ergebnis Unsicherheiten hinsichtlich der allgemeinen aber auch persönlichen Konsequenzen der Strategie hervorruft.

Zudem kann die Strategieimplementierung durch Verteilungskonflikte gestört werden. Diese spiegeln sich in, durch Ressortegoismen bedingten, Auseinandersetzungen bei der Zuteilung der für die Realisierung der Maßnahmenprogramme erforderlichen finanziellen und personellen Ressourcen wider und führen auf diese Weise zu unnötigen Verzögerungen der Strategieumsetzung. Damit im Zusammenhang steht häufig auch das Bemühen, einmal erreichte Machtpotentiale zu erhalten.<sup>929</sup>

Mangelnde Strategieakzeptanz kann schließlich auch in unternehmenskulturellen Konflikten begründet liegen. Zweifellos zählt die Unternehmenskultur<sup>930</sup> zu den wesentlichen Faktoren, die den Erfolg oder Mißerfolg von Strategien be-

---

<sup>926</sup> Vgl. Ansoff, Methoden, S. 75; Galbraith/Kazanjan, Implementation, S. 59; Brüne, Implementierungsprobleme, S. 76 f.

<sup>927</sup> Vgl. zum folgenden Krüger, Konflikte, S. 918; Kolks, Strategieimplementierung, S. 120 f.; Bea, Management, S. 183.

<sup>928</sup> Dies gilt vor allem dann, wenn Strategien im Zuge eines Top-down-approach von der Unternehmensführung entwickelt werden und untere Hierarchieebenen lediglich mit der Umsetzung betraut werden.

<sup>929</sup> Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 529. Ein solches Verhalten ist insbesondere dann zu erwarten, wenn im Zuge der strategischen Neuausrichtung eines Unternehmens ehemalige Kerngeschäfte zugunsten neuer Geschäftsfelder an Bedeutung verlieren.

<sup>930</sup> Zur Bedeutung der Unternehmenskultur für den strategischen Managementprozeß siehe die Ausführungen in Abschnitt 4.2.1.

einflussen.<sup>931</sup> Dabei ist zunächst davon auszugehen, daß die Implementierung einer - planerisch noch so gut durchdachten - Strategie zum Scheitern verurteilt ist, wenn diese mit den grundsätzlichen Wertvorstellungen und Normen der Unternehmenskultur nicht in Einklang steht.<sup>932</sup> Darüber hinaus ist auf die besondere Problematik hinzuweisen, die aus der häufigen Existenz von Subkulturen resultiert. So wird die Strategieimplementierung wesentlich erschwert, wenn aufgrund unterschiedlicher Werthaltungen und Denkstrukturen zwischen den Hierarchieebenen des Unternehmens, insbesondere zwischen den Trägern der Strategieentwicklung und der Implementierungsumgebung, die erforderliche strategische Neuorientierung nicht nachvollzogen werden kann oder will.<sup>933</sup>

Ziel-, Verteilungs- und Kulturkonflikte lassen sich am ehesten vermeiden, wenn die späteren Implementierungsträger bereits an der Strategieentwicklung beteiligt werden.<sup>934</sup> Dies schafft die Möglichkeit der Einbringung und Abklärung spezifischer Interessenlagen und trägt dazu bei, potentielle Widerstände schon frühzeitig abzubauen. Eine solche Verknüpfung von Strategieentwicklung und Strategieimplementierung steht zudem in völligem Einklang mit dem Verständnis des strategischen Managementprozesses als Abfolge sich gegenseitig beeinflussender Managementphasen.<sup>935</sup>

Wo eine frühzeitige Partizipation nicht möglich oder erwünscht ist, stehen im Rahmen der Strategiedurchsetzung vor allem die Kommunikation der Strategieinhalte und die Motivation der Implementierungsumgebung im Vordergrund. Die Kommunikation der Strategieinhalte an die Implementierungsumgebung hat unmittelbar im Anschluß an die Verabschiedung der Strategie zu erfolgen. Hierzu müssen die an der Strategieentwicklung beteiligten Unternehmensmit-

---

<sup>931</sup> Vgl. Porter, Wettbewerbsvorteile, S. 47.

<sup>932</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg, Management, S. 215.

<sup>933</sup> Vgl. Ansoff, Methoden, S. 70 f.; Reutner, Turn around, S. 203; Naumann, Unternehmensplanung, S. 51 f.

<sup>934</sup> Partizipation ist dabei nicht notwendigerweise gleichbedeutend mit Entscheidungsgewalt, die zumindest im Hinblick auf die grundlegende strategische Ausrichtung des Unternehmens in der Regel bei der Unternehmensführung verbleibt. Einen allgemeinen Überblick über partizipative Führungsstile liefern u.a. Bartölke, Organisationsentwicklung, Sp. 1468 ff. und Staehle, Management, S. 465 ff.



glieder zwei Adressatenkreise berücksichtigen. In einem ersten Schritt sind die Führungskräfte zu informieren, die an der Strategieentwicklung nicht beteiligt waren, jedoch für die Implementierung verantwortlich sein sollen. Zur Schaffung der erforderlichen Akzeptanz ist es dabei besonders wichtig, die Strategieinhalte, deren Auswirkungen auf die betroffenen Unternehmensbereiche und die Erfolgserwartungen nicht bloß offenzulegen, sondern im Sinne einer konstruktiven Diskussion gemeinsam zu erörtern.<sup>936</sup> Unter Mitwirkung der so unterrichteten Implementierungsträger sind in einem zweiten Schritt die übrigen Mitarbeiter der Implementierungsumgebung über die Strategieinhalte aufzuklären.<sup>937</sup> Dabei geht es in erster Linie darum, Klarheit über die Notwendigkeit, den Gegenstand und die Konsequenzen der Strategie zu schaffen.

Ist die Strategie in diesem Sinne kommuniziert worden, besteht eine weitere bedeutsame Aufgabe der Strategiedurchsetzung darin, die Motivation<sup>938</sup> der Implementierungsumgebung zu fördern, um auf diese Weise deren tatkräftige Unterstützung bei der Strategieimplementierung sicherzustellen.<sup>939</sup> Dabei handelt es sich um eine höchst anspruchsvolle Führungsaufgabe, die in Abhängigkeit von der spezifischen Unternehmenssituation und insbesondere der individuellen Bedürfnis- und Motivationsstruktur der Implementierungsumgebung auszugestalten ist. Grundsätzlich wird der Versuch unternommen, die Motivation der Mitarbeiter einerseits durch den Führungsstil und andererseits durch materielle/monetäre oder immaterielle/nicht-monetäre Anreize zu fördern. Als Beispiele für solche Anreize gelten auf materieller Ebene eine Beteiligung am Strategieerfolg und auf immaterieller Ebene ein sogenanntes Job-enrichment,

---

<sup>935</sup> Siehe hierzu die Ausführungen in Abschnitt 2.1.1.

<sup>936</sup> Vgl. Huber, Operationalisierung, S. 139; Naumann, Unternehmensplanung, S. 78; Riekhoff, Strategieentwicklung, S. 37 f.; Ansoff, Management, S. 399.

<sup>937</sup> In diesem Zusammenhang ist der Spagat zu bewältigen, die Information einerseits möglichst umfassend zu gestalten, um eine hohe Akzeptanz bei den Mitarbeitern zu erreichen, andererseits aus Gründen der Geheimhaltung gegenüber der Konkurrenz den Adressatenkreis und deren Informationsstand aber eher gering zu halten. Vgl. Tregoe/Zimmerman, Management, S. 125 f.

<sup>938</sup> Eine Einführung zum Thema Personalmotivation und -honorierung liefern u.a. Thommen, Betriebswirtschaftslehre, S. 77 ff.; Staehle, Management, S. 240 ff.

<sup>939</sup> In Abschnitt 4.2.1 wurde bereits darauf hingewiesen, das auch die Unternehmenskultur eine Motivationswirkung entfalten kann.

d.h. die qualitative Aufwertung der Aufgaben durch zusätzliche Entscheidungs- und Kontrollbefugnisse.

#### 4.4.2 Strategische Kontrolle

Den dritten Aufgabenbereich der Strategieimplementierung stellt schließlich die strategische Kontrolle dar. Sie ist als fortlaufende Überprüfung der Tragfähigkeit von strategischen Plänen und deren Umsetzung zu verstehen und trägt somit dazu bei, Bedrohungen und dadurch notwendig werdende Veränderungen des strategischen Kurses rechtzeitig zu signalisieren.<sup>940</sup> Demzufolge darf strategische Kontrolle nicht lediglich als letztes Glied des strategischen Managementprozesses im Sinne einer Feedback-Kontrolle aufgefaßt werden, sondern ist vielmehr als parallel zum Prozeß der Strategieentwicklung und -implementierung verlaufende Feedforward-Kontrolle auszugestalten.<sup>941</sup> Dies gilt um so mehr, als sich strategische Versäumnisse oder Fehlentscheidungen aufgrund ihres langfristigen Wirkungscharakters kurzfristig nicht korrigieren lassen, so daß deren frühzeitige Identifikation unabdingbar ist.<sup>942</sup>

Ein solches Verständnis der strategischen Kontrolle kommt auch in Abbildung 43 zum Ausdruck. Es handelt sich dabei um die Darstellung eines auf Steinmann/Schreyögg zurückgehenden Kontrollsystems, das sich als Grundkonzept für die strategische Kontrolle in der deutschen Betriebswirtschaftslehre zunehmend durchsetzt.<sup>943</sup> Dieses Kontrollsystem besteht aus drei Elementen, der strategischen Prämissenkontrolle, der strategischen Durchführungskontrolle

---

<sup>940</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg, Management, S. 220. Als Bezugspunkt der strategischen Kontrolle, der es erst ermöglicht, die Entwicklungen der Umwelt- und Unternehmenssituation danach zu klassifizieren, ob sie Bedrohungen darstellen oder nicht, dient dabei die gewählte Strategie. Vgl. Steinmann/Schreyögg, Management, S. 221.

<sup>941</sup> Vgl. Hahn, Kontrolle, S. 851; Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 132.

<sup>942</sup> Vgl. Nuber, Kontrolle, S. 63.

<sup>943</sup> Vgl. zum folgenden Steinmann/Schreyögg, Management, S. 221 ff.

und der übergeordneten strategischen Überwachung, die nachfolgend kurz dargestellt werden.<sup>944</sup>

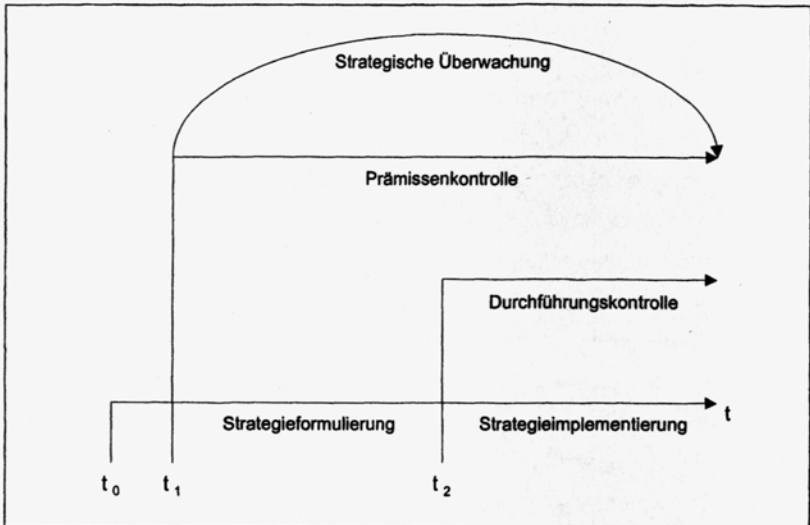


Abbildung 43: Der strategische Kontrollprozeß<sup>945</sup>

### 1. Strategische Prämissenkontrolle

Um die hohe Unsicherheit und Komplexität der Umwelt handhabbar zu machen, trifft der Projektentwickler im Rahmen der strategischen Analyse Annahmen über Bedingungen und Entwicklungen der Unternehmensumwelt, über die interne Situation des Unternehmens und über die Wertvorstellungen der Unternehmensführung,<sup>946</sup> auf deren Basis er nachfolgend Strategien ableitet. In diesem Zusammenhang besteht die Aufgabe der strategischen Prämissenkontrolle darin, die Gültigkeit dieser grundlegenden Annahmen fortlaufend zu überprüfen und bisher bewußt oder unbewußt ausgeblendete, neue strategierelevante Be-

<sup>944</sup> Nuber (Kontrolle, S. 160 ff.) führt in diesem Zusammenhang an, dass diese drei Kontrollarten durch eine Metakontrolle zu ergänzen sind, die der Überprüfung der Aufbau- und Ablaufstrukturen des strategischen Planungs- und Kontrollprozesses hinsichtlich ihrer Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit dienen soll.

<sup>945</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg, Management, S. 222.

<sup>946</sup> Vgl. Nuber, Kontrolle, S. 122; Hasselberg, Kontrolle, S. 130 ff. Siehe auch die entsprechenden Ausführungen in Abschnitt 4.2.

dingungen in den Katalog von Annahmen aufzunehmen.<sup>947</sup> Dabei erstreckt sich die Prämissenkontrolle auf den gesamten strategischen Managementprozeß, ausgehend von der Analyse der strategischen Ausgangsposition über die Entwicklung strategischer Alternativen bis zur Implementierung von Strategien.

## 2. *Strategische Durchführungskontrolle*

Die Aufgabe der strategischen Durchführungskontrolle, die mit der Strategieimplementierung einsetzt, besteht im wesentlichen darin, die Ergebnisse bereits ergriffener Umsetzungsmaßnahmen mit den ausgewiesenen strategischen Zwischenzielen, den sogenannten Meilensteinen, zu vergleichen und bei potentiell auftretenden Abweichungen festzustellen, ob die vom Projektentwickler gewählte strategische Stoßrichtung beibehalten werden kann oder ob Umsteuerungsnotwendigkeiten bestehen.<sup>948</sup> Im Gegensatz zur Prämissenkontrolle, die auf die Inputs (Annahmen) strategischer Pläne abstellt, gleicht die strategische Durchführungskontrolle somit von ihrem Charakter einer feedback-orientierten Überprüfung der Outputs (Ergebnisse) der Strategieimplementierung. Allerdings beschränkt sie sich dabei nicht lediglich auf eine Implementierungskontrolle der gewählten Strategie, sondern stellt diese Strategie im Lichte vergangener Ereignisse selbst immer wieder in Frage.<sup>949</sup>

## 3. *Strategische Überwachung*

Die Prämissenkontrolle und die Durchführungskontrolle haben aufgrund ihrer Ausrichtung an klar definierten Kontrollobjekten selektiven Charakter und decken deshalb die strategische Kontrollaufgabe nicht erschöpfend ab.<sup>950</sup> Vielmehr sind sie als Ausdifferenzierungen der Kernfunktion strategischer Kontrolle, der sogenannten strategischen Überwachung, aufzufassen.<sup>951</sup> Die strategische Überwachung stellt eine nicht spezialisierte, eher global ausgerichtete Kontroll-

---

<sup>947</sup> Vgl. Hasselberg, Kontrolle, S. 137; Hahn, Kontrolle, S. 854; Ohland, Kontrolle, S. 318.

<sup>948</sup> Vgl. Schreyögg/Steinmann, Kontrolle, S. 403; Hasselberg, Kontrolle, S. 163; Hahn, Kontrolle, S. 852.

<sup>949</sup> Vgl. Schreyögg/Steinmann, Kontrolle, S. 402 f.; Nuber, Kontrolle, S. 135.

<sup>950</sup> Vgl. Nuber, Kontrolle, S. 145.

<sup>951</sup> Vgl. Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 59.

aktivität dar, die der strategischen Frühaufklärung gleicht.<sup>952</sup> Ihre Aufgabe besteht demzufolge „in einer kontinuierlichen, ungerichteten Beobachtung der externen und internen Umwelt auf bisher vernachlässigte oder unvorhergesehene Ereignisse, die eine Bedrohung für die gewählte strategische Orientierung des Unternehmens bedeuten könnten. Sie funktioniert quasi als ein 'strategisches Radar', das die Umwelt gewissermaßen flächendeckend auf strategiegefährdende Informationen hin überwacht.“<sup>953</sup>

---

<sup>952</sup> Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 358. Zum Konzept der strategischen Frühaufklärung siehe u.a. Ansoff, Surprise, S. 129 ff.; Krystek/Müller-Stewens, Frühaufklärung, S. 913 ff.; Müller, Frühaufklärung.

<sup>953</sup> Hasselberg, Kontrolle, S. 97.

## 5 Zusammenfassung und Ausblick

Den Ausgangspunkt der vorliegenden Untersuchung bildete die Feststellung, daß sich die Rahmenbedingungen für die Projektentwicklung in Deutschland in den vergangenen Jahren wesentlich verschlechtert haben, was u.a. auf die Folgen des wiedervereinigungsbedingten Immobilienbooms, die strukturellen Umbrüche auf den deutschen Immobilienmärkten und die zunehmende Konkurrenz innerhalb der Projektentwicklerbranche zurückgeführt wurde. Hieraus wurde die Erkenntnis abgeleitet, ein strategisches Managementkonzept für Projektentwicklungsunternehmen zu erarbeiten, das diese in die Lage versetzen soll, sich der zunehmenden Marktdynamik besser anzupassen und dauerhafte Wettbewerbsvorteile aufzubauen.

Angesichts der Tatsache, daß das Thema Projektentwicklung trotz der in Deutschland zunehmenden Auseinandersetzung mit der Immobilienökonomie bisher nur unzureichend behandelt worden ist, wurde der Darstellung der Grundlagen der Projektentwicklung und vor allem der Aufgabenfelder innerhalb des Projektentwicklungsprozesses besondere Bedeutung beigemessen. Projektentwicklung wurde in diesem Zusammenhang als die jeweils einzigartige Kombination der drei Faktoren Standort, Projektidee und Kapital definiert, die gleichzeitig die drei möglichen Ausgangspunkte des Projektentwicklungsprozesses markieren. Dieser Projektentwicklungsprozeß, der durch die interdisziplinäre Zusammenarbeit einer Vielzahl von Spezialisten gekennzeichnet ist, vollzieht sich in dem hier entwickelten Phasenschema in vier Phasen: Projektinitiierung, Projektkonzeption, Projektmanagement und Projektvermarktung. Dabei wurde darauf hingewiesen, daß in der Praxis diese Phasen nicht notwendigerweise sukzessive aufeinanderfolgen, sondern mitunter auch Parallelverläufe und Rückkopplungsbeziehungen auftreten können.

Im Rahmen der Projektinitiierungsphase geht es im wesentlichen darum, das Nutzungskonzept der projektierten Immobilie grob zu umreißen und mit Hilfe einfacher Projektentwicklungsrechnungen bereits in diesem frühen Stadium des Entwicklungsprozesses die wirtschaftliche Tragfähigkeit des Projektes abzu-

schätzen. In der sich anschließenden Phase der Projektkonzeption wird anhand detaillierter Daten und Prognosen die Realisierungsfähigkeit des Projektes untersucht. Zu diesem Zweck werden unter dem Sammelbegriff Feasibility Analysis umfangreiche Markt-, Standort-, Nutzungs-, Wettbewerbs- und Risikoanalysen durchgeführt. Deren Ergebnisse fließen anschließend in ausführliche Wirtschaftlichkeits- und Renditeanalysen ein, auf deren Basis der Developer zu entscheiden hat, ob das Projekt wie geplant umgesetzt werden kann oder zunächst Änderungen am Nutzungskonzept erforderlich sind oder gar die Aufgabe des Projektes in Betracht zu ziehen ist. Mit der Entscheidung über die Realisierung des Projektes tritt dieses in die Phase des Projektmanagements, in deren Mittelpunkt die Planung und Kontrolle von Qualitäten, Kosten und Terminen während des Bauprozesses steht. Der Projektentwicklungsprozeß endet schließlich mit der Phase der Projektvermarktung, die jedoch grundsätzlich projektbegleitend wahrgenommen werden sollte. Sie zielt darauf ab, die Immobilie zu vermieten und/oder zu verkaufen, wobei sowohl die Vermietung als auch der Verkauf prinzipiell auch in jeder früheren Phase - unter Umständen sogar bereits zu Beginn - des Prozesses erfolgen können.

Aufbauend auf diesem Grundverständnis der Projektentwicklung konnte im Anschluß ein Strategiekonzept für Projektentwicklungsunternehmen erarbeitet werden. Dabei wurde mit der Zyklizität des Projektentwicklungsgeschäftes - und den daraus in schwachen Marktphasen ableitbaren Finanzierungs- und Vermarktungsproblemen - zunächst das Kernproblem von Developern identifiziert, das die Notwendigkeit einer strategischen Führung von Projektentwicklungsunternehmen untermauert.

Den ersten Schritt im Rahmen der Entwicklung des Strategiekonzeptes markierte die Analyse der strategischen Ausgangsposition des Developers, die sinnvollerweise mit dessen Unternehmenskultur beginnt, da diese einen direkten Einfluß auf nachfolgend zu behandelnde Aspekte wie die Aufstellung von Unternehmenszielen, die Wahrnehmung und Interpretation von Umwelteinflüssen und schließlich die Wahl geeigneter Strategien ausübt. Mit den Grundan-

nahmen, Wertvorstellungen und Normen sowie den sichtbaren Artefakten wurden diesbezüglich die drei Ebenen der Unternehmenskultur näher erläutert und auf die Vorteile starker Kulturen für den Unternehmenserfolg hingewiesen.

Vor dem Hintergrund, daß sich Unternehmen ohne die Vorgabe von Zielen nicht führen lassen, wurde folglich auf das Zielsystem von Projektentwicklungsunternehmen eingegangen. Dabei erfolgte eine Unterscheidung in leistungswirtschaftliche Ziele, die sich mit den Märkten und Produkten des Projektentwicklungsunternehmens auseinandersetzen, finanzwirtschaftliche Ziele, die sich auf die Zahlungsbereitschaft, den Ertrag und die Wirtschaftlichkeit beziehen, sowie schließlich gesellschaftspolitische und nicht-monetäre Ziele.

Traditionellen strategischen Managementansätzen folgend, wurde in der sich anschließenden Umweltanalyse zwischen der allgemeinen Umwelt des Projektentwicklungsunternehmens und seiner speziellen Branchenumwelt differenziert. Im Rahmen der allgemeinen Umweltanalyse wurden die politisch-rechtlichen, sozio-kulturellen, makro-ökonomischen und technologischen Rahmenbedingungen der Projektentwicklung näher untersucht. Dabei zeigte sich, daß die Anforderungen an die Projektentwicklung infolge sich ändernder Rahmenbedingungen - etwa im Hinblick auf die Steuergesetzgebung, den Trend zur Freizeitgesellschaft, die konjunkturelle Entwicklung sowie die Fortschritte in der Informations- und Kommunikationstechnologie - einem ständigen Wandel unterworfen sind.

Die auf Porter zurückgehende Branchenstrukturanalyse setzte sich nachfolgend mit den Wettbewerbskräften innerhalb der Projektentwicklerbranche auseinander. Im Ergebnis konnte festgestellt werden, daß die Projektentwicklerbranche nicht zuletzt aufgrund der schwachen Bedrohung durch Ersatzprodukte und der tendenziell geringen Verhandlungsstärke der Grundstückseigentümer, Immobilienfinanciers und Bauunternehmen ein nach wie vor attraktives Betätigungsfeld darstellt. Dies gilt ungeachtet der Tatsache, daß sich der Wettbewerb innerhalb der Branche infolge der latenten Bedrohung durch neue Konkurrenten, insbesondere Non-Property-Companies, verstärken dürfte und



Immobilienutzer und -investoren zumindest in schwachen Marktphasen eine überlegene Verhandlungsposition besitzen.

Die sich anschließende Unternehmensanalyse basierte auf dem Ansatz ressourcenorientierter Unternehmensführung, der im grundlegenden Teil der Arbeit in seiner theoretischen Konzeption vorgestellt worden war. Er stellt darauf ab, daß der Erfolg eines Unternehmens insbesondere auf die Einzigartigkeit seiner Ressourcen- und Kompetenzausstattung zurückzuführen ist. Aus diesem Grund wurde im Rahmen einer Stärken-/Schwächen-Analyse zunächst untersucht, welche Ressourcen für Projektentwicklungsunternehmen zum Aufbau dauerhafter Wettbewerbsvorteile von besonderer Bedeutung sind. Es stellte sich heraus, daß dies vor allem auf die intangiblen Ressourcen des Unternehmens zutrifft, etwa das Know-how der Geschäftsführung und der Mitarbeiter, die Reputation sowie die sozialen und informellen Netzwerke. Im Anschluß wurde aufgezeigt, wie sich auf der Grundlage des Ressourcenprofils mittels einer Analyse der Wertkette die Kernkompetenzen des Projektentwicklungsunternehmens ermitteln lassen. In diesem Zusammenhang wurde beispielhaft auf Kompetenzen verwiesen, die für die erfolgreiche Entwicklung von Immobilien besonders wichtig erscheinen, so etwa die Ideengenerierung, Betriebskostenoptimierung, Finanzierung, Vermarktung und das Terminmanagement.

Auf Basis der Erkenntnisse aus der Umwelt- und Unternehmensanalyse erfolgte sodann die Entwicklung von Strategiealternativen, die einen wichtigen Beitrag zur Lösung des zuvor identifizierten Problems der Zyklizität und der daraus ableitbaren Vermarktungs- und Finanzierungsprobleme leisten können.

Vor dem Hintergrund dieser Zielsetzung wurden zunächst Möglichkeiten ergründet, sich durch Strategien auf Unternehmensebene stärker von den Immobilienzyklen abzukoppeln. Als besonders geeignet erwiesen sich in diesem Zusammenhang Wachstumsstrategien, die sich in einer auf Ansoff zurückgehenden Systematisierung in die Marktdurchdringung, Produktentwicklung, Marktentwicklung und Diversifikation unterscheiden ließen. Wenngleich die Marktdurchdringungsstrategie eine Entkoppelung von den zyklischen Entwick-

lungen auf dem bisher bearbeiteten Immobilienmarkt nicht zu leisten vermag, kann der Einfluß der Zyklizität aufgrund der hinter einer solchen Strategie vermuteten Marktanteilsgewinne mitunter jedoch deutlich reduziert werden. Eine stärkere Entkoppelung von den bisherigen Marktzyklen kann das Projektentwicklungsunternehmen demgegenüber durch die Entwicklung von Immobilien auf geographisch neuen Märkten (Marktentwicklungsstrategie) oder durch die Entwicklung neuer Immobilienarten auf dem bestehenden Markt (Produktentwicklungsstrategie) erreichen. Die weitestgehende Entkoppelung vom Zyklus ermöglicht die Diversifikation in Geschäftsfelder wie Immobilienberatung oder Facilities Management, da solche Dienstleistungen, anders als die Projektentwicklungstätigkeit, kontinuierlich nachgefragt werden.

Diente die Unternehmensstrategie der Festlegung der zu bearbeitenden Märkte und Geschäftsbereiche, befaßten sich die anschließend dargestellten Geschäftsbereichsstrategien mit der Frage, wie sich Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz aufbauen lassen. Zu diesem Zweck wurden zunächst die auf Porter zurückgehenden Wettbewerbsstrategien der Differenzierung, Kostenführerschaft und Konzentration auf Nischen behandelt. Es konnte festgestellt werden, daß sich im Rahmen der Projektentwicklung vor allem die Strategie der Differenzierung zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen eignet und insofern eine bessere Vermarktung ermöglicht. Als Ansatzpunkt zur Differenzierung kommt einerseits die Steigerung des Nutzungswertes einer Immobilie in Betracht, die sich über besondere Qualitäts-, Design-, Service- oder Image-merkmale erzielen läßt. Andererseits kann die Senkung der Nutzungskosten zur Differenzierung beitragen, die sich nur dann erreichen läßt, wenn der kostengünstige Betrieb der Immobilie bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt im Projektentwicklungsprozeß ins Zentrum der konzeptionellen Gestaltung gerückt wird.

Mit der Darstellung von Kooperationsstrategien wurden schließlich Möglichkeiten zur Lösung der Finanzierungsprobleme von Projektentwicklungsunternehmen aufgezeigt. Dabei wurde ersichtlich, daß sich durch die Bildung strategi-

scher Allianzen mit kapitalstarken Partnern die gemeinhin geringe Eigenkapitalausstattung von Projektentwicklungsunternehmen zu beiderseitigem Vorteil kompensieren läßt. Zu den besonders geeigneten Allianzpartnern wurden Banken, institutionelle Immobilieninvestoren und Non-Property-Companies gezählt, wobei letztere nicht notwendigerweise Kapital, sondern möglicherweise entwicklungsfähige Grundstücke oder revitalisierungsbedürftige Immobilien in die Allianz einbringen.

Vor dem Hintergrund, daß sich Wettbewerbsvorteile nicht bereits durch die Auswahl von Strategien einstellen, sondern erst durch deren konsequente Umsetzung, befaßte sich der letzte Teil des hier vorgestellten Managementkonzeptes mit der Strategieimplementierung, die sich in drei Schritten vollzieht: erstens der sachorientierten Umsetzung, die sich mit der inhaltlichen Spezifizierung der Strategie auseinandersetzt, zweitens der verhaltensorientierten Umsetzung, die sich auf die Förderung der Strategieakzeptanz innerhalb der Implementierungsumgebung bezieht und drittens der strategischen Kontrolle, die als fortlaufende Überprüfung der Tragfähigkeit von strategischen Plänen und deren Umsetzung zu verstehen ist.

Angesichts der in der Projektentwicklerbranche vorherrschenden Fokussierung des operativen Geschäftes liefert die hier vorgeschlagene Managementkonzeption Denkanstöße zur wünschenswerten Professionalisierung von Projektentwicklungsunternehmen im Sinne einer stärkeren strategischen Ausrichtung. Sie ist aus gesamtwirtschaftlicher Sicht insofern geboten, als mit dem wiedervereinigungsbedingten Immobilienboom zu viele Projekte unter Vernachlässigung professioneller Analyse- und Konzeptionsstandards realisiert worden sind. Im Ergebnis wurde auf diese Weise nicht nur beträchtliches Kapital vernichtet, sondern mitunter auch die städtebauliche Umwelt massiv beeinträchtigt. Darüber hinaus ist eine stärkere Professionalisierung der Branche angesichts der zunehmenden Komplexität und Dynamik der Umwelt sowie der gestiegenen Anforderungen seitens der Immobiliennutzer auch einzelwirtschaftlich erforderlich.

Zwar werden auch strategisch geführte Projektentwicklungsunternehmen die Zyklen auf den Immobilienmärkten nicht verhindern können, doch ist zu erwarten, daß sie mit den Folgen der Zyklizität besser fertig werden, als diejenigen Unternehmen, die nach wie vor in erster Linie intuitiv geführt werden. Ein empirischer Beweis für diese Vermutung allerdings steht infolge der Tatsache, daß strategisches Management bisher nur in Einzelfällen von Projektentwicklungsunternehmen praktiziert wird, noch aus. Unter der Voraussetzung zunehmender Verbreitung stellt dies einen interessanten Ansatzpunkt für zukünftige Forschungsarbeiten dar.

Forschungsbedarf besteht darüber hinaus im Hinblick auf die Übertragbarkeit der gewonnenen Erkenntnisse auf Projektentwicklungsunternehmen, die vornehmlich im Bereich der Wohnimmobilienentwicklung tätig sind, die sogenannten Bauträger. Angesichts der dort geringeren Bedeutung des Zyklizitätsproblems sowie der andersartigen Vermarktungs- und Finanzierungstechniken, dürften sich die erforderlichen Modifikationen des hier entwickelten strategischen Managementkonzeptes in erster Linie auf die - für den Gewerbeimmobilienbereich - vorgeschlagenen Strategiealternativen beziehen.

Im Zusammenhang mit den hier diskutierten Strategien sei schließlich auf einen weiteren Bereich möglicher zukünftiger Forschung hingewiesen. So wurde vor dem Hintergrund der notorischen Unterkapitalisierung von Projektentwicklungsunternehmen die Bildung strategischer Allianzen mit kapitalstarken Partnern zur Lösung von Finanzierungsproblemen empfohlen. In jüngster Zeit mehren sich daneben aber auch Anzeichen, daß namhafte deutsche Projektentwicklungsunternehmen intensiv über die Möglichkeiten eines Going-public zu Zwecken der Kapitalbeschaffung nachdenken. Diesbezüglich würde eine nähere Analyse der mit einer solch tiefgreifenden Veränderung der unternehmerischen Ausrichtung verbundenen Vor- und Nachteile einen interessanten Forschungsbeitrag darstellen.

Das Thema Projektentwicklung wird insofern auch in Zukunft spannend bleiben. Dies gilt um so mehr, als davon ausgegangen werden kann, daß es stets einen

Bedarf an Projektentwicklungen geben wird, wobei das Redevelopment bereits bestehender Immobilien an Bedeutung gewinnen wird. Demzufolge sollte die derzeitige Schwäche der deutschen Immobilienmärkte, die zweifellos zu einer Verdrängung unprofessioneller Anbieter führt, nicht nur als Bedrohung aufgefaßt werden, sondern auch als Chance für solche Projektentwicklungsunternehmen, die sich auf den ständigen Wandel rechtzeitig einzustellen vermögen. Insofern hat folgendes Zitat von J.F. Kennedy nach wie vor Bedeutung: „When written in Chinese, the word ‘crisis’ is composed of two characters - one represents danger and the other represents opportunity.“<sup>954</sup>

---

<sup>954</sup> Zitiert nach Leinberger, Strategy, S. xii.

## Literaturverzeichnis

- Aaker, D. A. (*Management*):** Strategisches Markt-Management. Wettbewerbsvorteile erkennen, Märkte erschließen, Strategien entwickeln, Wiesbaden 1989.
- Abell, D. F. (*Strategies*):** Managing With Dual Strategies. Mastering the Present, Preempting the Future, New York 1993.
- Abrahams, F. (*Development*):** Real Estate Development: Risk Can be Reduced, in: Pension World, Vol. 22 (1986), No. 2, S. 22 - 24.
- Acks, K. (*Opposition*):** Tools for Resolving Public Opposition to Real Estate Projects, in: Real Estate Review, Vol. 25 (1995), No. 1, S. 46 - 51.
- Adams, P. H. (*Diversity*):** Diversity is Key to Developer's Success in 1990s; Housing, Renovation, Asset Management are Options, in: NREI, Vol. 32 (1990), No. 1, S. 136.
- Adams, H. L./Parham, D. W. (*Repositioning*):** Repositioning the Office Building, in: ULI - the Urban Land Institute (Hrsg.): ULI on the Future, Washington D.C. 1995, S. 36 - 43.
- Albrecht, D. E. (*Trends*):** Demographic Trends and Real Estate Development, in: The Journal of Real Estate Development, Vol. 2 (1986), No. 2, S. 64 - 68.
- Alexander, A. A. (*Leasing*):** Selecting the Leasing Agent, in: The Journal of Real Estate Development, Vol. 1 (1986), No. 3, S. 77 - 79.
- Alfson, G. J. (*Downsizing*):** Downsizing & Outsourcing: Key to Working with Corporate Real Estate Executives, in: Development Magazine, Vol. 23 (1992), No. 1, S. 34 - 36.

- Allen, R. S. (Germany):** West Germany opening as 1992 approaches; opportunities surfacing for U.S. and German firms, in: NREI, Vol. 32 (1990), No. 2, S. 49 - 50.
- Amelung, V. E. (Gewerbeimmobilien):** Gewerbeimmobilien. Bauherren, Planer, Wettbewerber, Berlin u.a. 1996.
- Amelung, V. E. (Baukosten):** Baukosten besser einschätzen, in: Immobilien Manager, o.Jg. (1996), H. 4, S. 14 - 16.
- Anderson, A. G. (Pitfalls):** Common Pitfalls in Real Estate Market Research, in: Real Estate Finance, Vol. 6 (1989), No. 1, S. 77 - 81.
- Ansoff, H. I. (Strategies):** Strategies for Diversification, in: HBR, Vol. 35 (1957), No. 5, S. 113 - 124.
- Ansoff, H. I. (Surprise):** Managing Surprise and Discontinuity, in: zfbf, 28. Jg. (1976), H. 3, S. 129 - 152.
- Ansoff, H. I. (Methoden):** Methoden zur Verwirklichung strategischer Änderungen in der Unternehmung, in: Jacob, H. (Hrsg.): Strategisches Management 1, Schriften zur Unternehmensführung, Band 29, Wiesbaden 1982, S. 69 - 87.
- Ansoff, H. I. (Management):** Implanting Strategic Management, Englewood Cliffs 1984.
- Ansoff, H. I. (Strategy):** The New Corporate Strategy, New York 1987.
- Atkinson, S. (Hazards):** Toxis Hazards Can be Dangerous to a Development's Health, in: Real Estate Review, Vol. 16 (1986), No. 2, S. 67 - 71.
- Avila, E. de (Future):** Back to the Future. Retail and Theater Development Trends, in: Urban Entertainment Destinations - Urban Land Supplement, Vol. 56 (August 1996), S. 39 - 42.
- Axler, M. M. (Development):** Valuing Development Projects, in: The Real Estate Finance Journal, Vol. 9 (1994), No. 3, S. 17 - 22.

- Backhaus, K. (*Allianz*):** Die Macht der Allianz, in: Absatzwirtschaft, 40. Jg. (1997), H. 11, S. 122 - 130.
- Bailkin, M. C. (*Redevelopment*):** Corporate Redevelopment of the Inner City: Trends, Opportunities, and Issues, in: The Real Estate Finance Journal, Vol. 1 (1986), No. 3, S. 17 - 30.
- Bain, J. (*Barriers*):** Barriers to New Competition, Cambridge 1956.
- Bamberger, I./Wrona, T. (*Ressourcenansatz*):** Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die strategische Unternehmensführung, in: zfbf, 48. Jg. (1996), H. 2, S. 130 - 153.
- Barney, J. (*Advantage*):** Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, Vol. 17 (1991), No. 1, S. 99 - 120.
- Barrett, G. V./Blair, J. P. (*Market*):** How to Conduct and Analyze Real Estate Market and Feasibility Analysis, 2. ed., New York 1987.
- Barrett, S. M./Stewart, M./Underwood, J. (*Process*):** The Land Market and Development Process: A Review of Research and Policy, in: Occasional Paper No. 2, School for Advanced Urban Studies, University of Bristol 1978, o.S.
- Bartölke, K. (*Organisationsentwicklung*):** Organisationsentwicklung, in: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 1468 - 1481.
- Bates, J. W./Stricklan, W. J. (*Partnership*):** Creating a Public/Private Partnership, in: The Real Estate Finance Journal, Vol. 6 (1991), No. 3, S. 24 - 29.
- Bea, F. X./Haas, J. (*Management*):** Strategisches Management, Stuttgart/Jena 1995.
- Behrens, R. J. (*Venturing*):** Joint Venturing in Real Estate, in: Real Estate Review, Vol. 20 (1990), No. 1, S. 64 - 68.



- Bell, M. A. (*Management*):** The Importance of Sound Fixed Asset Management, in: *Industrial Development*, Vol. 156 (1987), No. 1, S. 11 - 13.
- Bell, R. (*Negotiating*):** Negotiating the Real Estate Joint Venture, in: *Real Estate Review*, Vol. 13 (1983), No. 3, S. 34 - 44.
- Berg, H. (*Wettbewerbspolitik*):** Wettbewerbspolitik, in: Bender, D./Berg, H. et al. (Hrsg.): *Vahlens Kompendium der Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik*, 3. Aufl., Band 2, München 1988, S. 231 - 291.
- Berger, A. I. (*Absorption*):** Understanding Office Vacancy and Absorption Rates, in: *NREI*, Vol. 28 (1986), No. 6, S. 258, 254.
- Berger, R./Kalthoff, O. (*Unternehmenserfolg*):** Kernkompetenzen - Schlüssel zum Unternehmenserfolg, in: Siegwart, H. et al. (Hrsg.): *Unternehmenspolitik und Unternehmensstrategie*, Stuttgart u.a. 1995, S. 159 - 175.
- Bergsman, S. (*Competency*):** Emphasis on Core Competency Redefines Corporate Outsourcing and Boosts Strategic Alliances, in: *NREI*, Vol. 35 (1993), No. 8, S. 30 - 40.
- Bergsman, S. (*Firms*):** Firms Offering Most Services Stand Best Chance of Getting 'Invited to the Dance', in: *NREI*, Vol. 37 (1995), No. 4, S. 98 - 100, 113 - 118.
- Bergsman, S. (*Outsourcing*):** Outsourcing Facilities Management. Companies Adapt Services to Meet New Niche Demands, in: *NREI*, Vol. 37 (1995), No. 5, S. 82 - 84, 101 - 108.
- Berschlin, H. (*Steuerung*):** Unternehmensführung. Steuerung durch planen und kontrollieren, Grafenau 1976.
- Berthel, J. (*Personal-Management*):** Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 2., überarb. und erw. Aufl., Stuttgart 1989.
- Bettis, R. A. (*Performance*):** Performance Differences in Related and Unrelated Diversified Firms, in: *SMJ*, Vol. 2 (1981), S. 379 - 393.

- Beyard, M. D./Rubin, M. S. (*Industry*):** A New Industry Emerges, in: Urban Entertainment Destinations - Urban Land Supplement, Vol. 54 (August 1995), S. 6 - 8.
- Bhambri, A. et al. (*Strategies*):** Strategies and Structure of Real Estate Development Firms. Lessons from Management Research, Washington D.C. 1991.
- Binswanger, J. K. (*Marketing*):** Marketing and Leasing Your Project, in: Cushman, R. F./Evans, M. L./Levy, A. S. (Hrsg.): The Professionals' Guide to Commercial Property Development, Homewood 1988, S. 231 - 254.
- Bircher, B. (*Unternehmensplanung*):** Langfristige Unternehmensplanung, Bern 1976.
- BKB Baukostenberatung Architektenkammer Baden-Württemberg (*Gebäudekosten 1*):** Gebäudekosten 1996. Baupreistabellen zur überschlägigen Kostenermittlung. Teil 1. Planungsorientiert nach Kostengruppen, Stuttgart 1995.
- BKB Baukostenberatung Architektenkammer Baden-Württemberg (*Gebäudekosten 2*):** Gebäudekosten 1996. Baupreistabellen zur überschlägigen Kostenermittlung. Teil 2. Ausführungsorientiert nach Leistungsbereichen, Stuttgart 1995.
- Bleicher, K. (*Aspekte*):** Kritische Aspekte des Managements zwischenbetrieblicher Kooperationen, in: Thexis, 6. Jg. (1989), H. 3, S. 4 - 8.
- Bleicher, K. (*Kulturfit*):** Der Strategie-, Struktur- und Kulturfit Strategischer Allianzen als Erfolgsfaktor, in: Bronder, C./Pritzl, R. (Hrsg.): Wegweiser für Strategische Allianzen. Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen, Wiesbaden 1992, S. 267 - 292.

- Bleicher, K.** (*Unternehmenskultur*): Unternehmenskultur und strategische Unternehmensführung, in: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung. Stand und Entwicklungstendenzen, 7., völlig neu bearb. und erw. Aufl., Heidelberg 1997, S. 223 - 265.
- Bleicher, K.** (*Führung*): Führung, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Teilband 1, 5., völlig neu gest. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 1270 - 1284.
- Bleicher, K.** (*Aufgaben*): Aufgaben der Unternehmensführung, in: Corsten, H./Reiß, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensführung. Konzepte - Instrumente - Schnittstellen, Wiesbaden 1995, S. 19 - 32.
- Blew, J. M.** (*Development*): Casebook in Real Estate Finance and Development, o.O. 1989.
- Bobber, M./Brade, K.** (*Immobilienmarketing*): Immobilienmarketing, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie. Band 1, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 1. Aufl., München/Wien 1998, S. 581 - 644.
- Bone-Winkel, S.** (*Immobilienfonds*): 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.** (*Wertschöpfung*): Wertschöpfung durch Projektentwicklung - Möglichkeiten für Immobilieninvestoren, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, Köln 1996, S. 427 - 458.
- Bone-Winkel, S./Sotelo, R.** (*Büroflächen*): Warum werden Büroflächen (nicht) vermietet? Einige grundlegende Anmerkungen über den Immobilienmarkt am Beispiel Berlins, in: GuG, 6. Jg. (1995), H. 4, S. 199 - 205.
- Bookout, L. W.** (*Development*): Residential Development Handbook, Washington D.C. 1990.

- Bourdeau, K. S. (*Impact*):** The Impact of Hazardous Waste Issues on Real Estate Transactions, National Association of Industrial and Office Parks Publication Series, Monograph 107, Arlington 1989.
- Boykin, J. A. (*Feasibility*):** Why Real Estate Projects Fail. Beware the Feasibility Analysis, in: Real Estate Review, Vol. 15 (1985), No. 1, S. 88 - 91.
- Brand, C. (*Bauen*):** Ökologisches Bauen - gesund wohnen. Konzepte, Materialien, Beispiele, München 1994.
- Braun, H.-P. (*Management*):** Von der Projektentwicklung zum Facility Management, Handout zum Vortrag im Rahmen des ebs Immobilien Professional Colleg Facility Management am 22. Januar 1996 in Berlin.
- Braun, R. E. (*Universe*):** Exploring the Urban Entertainment Center Universe, in: Urban Entertainment Destinations - Urban Land Supplement, Vol. 54 (August 1995), S. 11 - 17.
- Bronder, C. (*Kooperationsmanagement*):** Kooperationsmanagement. Unternehmensdynamik durch Strategische Allianzen, Frankfurt/New York 1993.
- Bronder, C./Pritzl, R. (*Allianzen*):** Ein konzeptioneller Ansatz zur Gestaltung und Entwicklung Strategischer Allianzen, in: Bronder, C./Pritzl, R. (Hrsg.): Wegweiser für Strategische Allianzen. Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen, Wiesbaden 1992.
- Brophy, J. L. (*Version*):** The Emperor's New Clothes: a Modern Version, in: Site Selection & Industrial Development, Vol. 36 (1991), No. 4, S. 840 - 845.
- Brown, S. (*Consulting*):** Consulting Sector Becoming Larger, Specialized; Industry Leaders Say Growth Likely to Continue, in: NREI, Vol. 31 (1989), No. 10, S. 58 - 64.
- Brown, S. (*Management*):** Developers Seek Income in Asset, Property Management, in: NREI, Vol. 33 (1991), No. 10, S. 93 - 100.

- Brueggeman, W. B./Fisher, J. D. (*Finance*):** Real Estate Finance and Investments, 9. ed., Homewood 1993.
- Brüne, K. (*Implementierungsprobleme*):** Implementierungsprobleme bei der Beratung kleiner und mittlerer Betriebe am Beispiel des Einzelhandels, Frankfurt/Bern 1987.
- Bruhn, M. (*Marketing*):** Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis, 2., überarb. Aufl., Wiesbaden 1995.
- Büchelhofer, A. (*Start*):** Erfolgreicher Start einer alternativen Einkaufsform, in: Direkt Marketing, 32. Jg. (1996), H. 7, S. 30 - 32.
- Bühner, R. (*Personalmanagement*):** Personalmanagement, 2., überarb. Aufl., Landsberg/Lech 1997.
- Burgstahler, I. (*Immobilienbrief*):** Immobilienbrief. Kreativ finanzieren, in: FAZ, Nr. 184, 9. August 1996, S. 33.
- Burrows, B. C. (*Information*):** Information Technology - Its Impact on Property Development, in: Long Range Planning, Vol. 17 (1984), No. 4, S. 60 - 73.
- BVI Bundesverband deutscher Investmentgesellschaften (*Investement*):** Investement 92. Daten, Fakten, Entwicklungen, Frankfurt 1992.
- Byrne, P./Cadman, D. (*Risk*):** Risk, uncertainty and decision-making in property development, Cambridge 1984.
- Cadman, D./Catalano, A. (*Development*):** Property Development in the UK - Evolution and Change, London 1983.
- Cadman, D./Topping, R. (*Property*):** Property Development, 4. ed., London u.a. 1995.
- Cameron, S./Holme, K./Rapoport, A. (*Interest*):** Managing Interest Rate Risk in Real Estate Development, in: Journal of Applied Corporate Finance, Vol. 3 (1990), No. 1, S. 56 - 64.

- Camp, R. C. (*Benchmarking*):** Benchmarking. The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance, Milwaukee 1989.
- Canestaro, J. C. (*Feasibility*):** Real Estate Financial Feasibility Analysis Handbook, o.O. 1978.
- Canestaro, J. C. (*Project*):** Refining Project Feasibility, 3. ed., Blacksburg 1989.
- Canibol, H.-P. (*Spiele*):** Verdächtige Spiele. Moderne Freizeitcenter leiden unter strengen deutschen Gesetzen. Investoren sind verärgert, in: Focus, o.Jg. (1997), H. 25, S. 237 - 239.
- Carmack, P. (*Ventures*):** Joint Public/Private Ventures, in: Real Estate Review, Vol. 15 (1985), No. 3, S. 62 - 65.
- Caves, R. E. (*Organisization*):** Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure, in: Lamb, R. B. (Hrsg.): Competitive Strategic Management, Englewood Cliffs 1984, S. 135 - 170.
- Caves, R. E./Porter, M. E. (*Mobility*):** From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition, in: Quarterly Journal of Economics, Vol. 18 (1977), S. 241 - 262.
- Chandler, A. D. (*Structure*):** Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, Cambridge 1962.
- Chatterjee, S./Wernerfelt, B. (*Resources*):** The Link Between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence, in: SMJ, Vol. 12 (1991), No. 1, S. 33 - 48.
- Chi, T. (*Resources*):** Trading in Strategic Resources: Necessary Conditions, Transaction Cost Problems, and Choice of Exchange Structure, in: SMJ, Vol. 15 (1994), No. 4, S. 271 - 290.
- Christensen, G./Kenny, M. (*Participation*):** Finding Profit in Development Participation Strategies, in: Real Estate Finance, Vol. 2 (1985), No. 2, S. 68 - 70.

- Ciandella, D. R.** (*Services*): Maturing Outsourcing Business Looks Ahead to Strategic Services, in: NREI, Vol. 38 (1996), No. 8, S. 66 - 69.
- Clapp, J. M./Messner, S. D.** (*Analysis*): Real Estate Market Analysis - Methods and Applications, New York 1988.
- Clark, W. E.** (*Venturing*): Joint Venturing for All Cash, in: Real Estate Finance, Vol. 2 (1985), No. 2, S. 71 - 74.
- Collis, D. J.** (*Analysis*): A Resource-based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearings Industry, in: SMJ, Vol. 12 (1991), Special Issue Summer, S. 49 - 68.
- Cook, R. J.** (*Development*): Sizing Development: Bigger is Not Always Better, in: Real Estate Finance, Vol. 6 (1990), No. 4, S. 16 - 25.
- Coomber, M.** (*Steeling*): Stelling Themselves. Development, in: Property Week, 12. January 1995, S. 36 - 37.
- Corcoran, P. J.** (*Market*): Explaining the Commercial Real Estate Market, in: The Journal of Portfolio Management, Vol. 13 (1987), No. 3, S. 15 - 21.
- Corgel, J. B./Rogers, R. C.** (*Performance*): Corporate Real Estate Joint Ventures and Security Price Performance, in: Real Estate Issues, Vol. 12 (1987), No. 2, S. 1 - 4.
- Coverdale, G. E.** (*Partnership*): Developers and Lenders - a Stable Partnership, in: NREI, Vol. 27 (1985), No. 3, S. 264 - 266.
- Crawford, S.** (*Firms*): Firms Join Ranks of Real Estate Developers; Brokers Help in Overcoming Political Hurdles, in: NREI, Vol. 31 (1989), No. 2, S. 97.
- Crockett, C. J.** (*Management*): Property Management: Key to Prosperity in the 1990s, in: NREI, Vol. 32 (1990), No. 6, S. 42 - 50.

- Curzan, M. P./Silverman, R. A./Williams, D. L.** (*Institutions*): Institutions and Their Real Estate, in: ULI - The Urban Land Institute (Hrsg.): Institutional Real Estate Strategies, Washington D.C. 1988, S. 1 - 7.
- Darlow, C.** (*Valuation*): Valuation and Development Appraisal, 2. ed., London 1988.
- Darlow, C. et al.** (*Transactions*): Transactions. Property Development Partnerships, London 1994.
- Dasso, J. J./Shilling, J. D./Ring, A. A.** (*Estate*): Real Estate, 12. ed., Englewood Cliffs 1995.
- Davis, J. C.** (*Diversification*): Diversification Brings Homart Development Success, But Shopping Center Giant isn't Forgetting its Roots, in: NREI, Vol. 29 (1987), No. 5, S. 104 - 112.
- Davis, J. C.** (*Ventures*): Entrepreneurial Approach Yields Joint Ventures as Developers, Investors Make the Marriage Work, in: NREI, Vol. 30 (1988), No. 12, S. 110 - 117.
- DeRose, J. F.** (*Consultant*): When to Use a Development Consultant, in: Pension World, Vol. 24 (1988), No. 6, S. 18 - 19.
- DeRose, J. F.** (*Expertise*): Development Consultants Can Provide Expertise to Institutional Investors, in: NREI, Vol. 31 (1989), No. 1, S. 35, 46.
- Derven, R.** (*Financiers*): Though a Lot of Cash is Chasing Major Deals; Most Financiers Want to be the Developer's Partner, in: NREI, Vol. 26 (1984), No. 12, S. 65 - 92.
- Derven, R.** (*Tishman*): Tishman Speyer Celebrates 10 Years of Success; Mixing Dexterity With Financial Clout is the Key, in: NREI, Vol. 30 (1988), No. 2, S. 96 - 98.
- DeZube, D.** (*Diversification*): Market Demands Diversification Strategies, in: Development Magazine, Vol. 22 (1991), No. 2, S. 39 - 41.



- Diederichs, C. J. (*Forschung*):** Stand der Forschung, Lehre und Praxis des Projektmanagements im Bauwesen, in: Motzel, E. (Hrsg.): Projektmanagement in der Baupraxis bei industriellen und öffentlichen Bauprojekten, Berlin 1993, S. 3 - 32.
- Diederichs, C. J. (*Grundlagen*):** Grundlagen der Projektentwicklung, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, Köln 1996, S. 17 - 80.
- Diederichs, C. J. (*Projektentwicklung*):** Grundlagen der Projektentwicklung, in: Diederichs, C. J. (Hrsg.): Handbuch der strategischen und taktischen Bauunternehmensführung, Berlin 1996, S. 347 - 382.
- Dierickx, I./Cool, K. (*Asset*):** Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, in: Management Science, Vol. 35 (1989), No. 12, S. 1504 - 1510.
- Dierickx, I./Cool, K. (*Perspective*):** A Resource Based Perspective on Competitive Strategy, Working Paper, INSEAD / Fontainebleau 1990.
- Dierkes, M. (*Unternehmenskultur*):** Unternehmenskultur und Unternehmensführung - Konzeptionelle Ansätze und gesicherte Erkenntnisse, in: ZfB, 58. Jg. (1988), H. 5/6, S. 554 - 575.
- Dill, P. (*Kulturmanagement*):** Unternehmenskultur. Grundlagen und Anknüpfungspunkte für ein Kulturmanagement, Bonn 1986.
- Dill, P./Hügler, G. (*Unternehmenskultur*):** Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen. Ansatzpunkte für ein kulturbewußtes Management, in: Heinen, E./Fank, M. (Hrsg.): Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, 2. bearb. und erw. Aufl., München/Wien 1997, S. 141 - 209.
- DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (Hrsg.) (*Projektmanagement*):** DIN 69901 - Projektmanagement - Begriffe, Berlin u.a. 1987.

- DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (Hrsg.) (Hochbauten):** Kosten von Hochbauten, Flächen, Rauminhalte: Normen, Gesetze, Verordnungen, 5. Aufl., Berlin u.a. 1988.
- DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (Hrsg.) (Kosten):** DIN 276. Kosten im Hochbau, Fassung vom Juni 1993, Berlin u.a. 1993.
- Dowall, D. E. (Research):** Office Market Research: The Case for Segmentation, in: The Journal of Real Estate Development, Vol. 4 (1988), No. 1, S. 34 - 43.
- Dowall, D. E./Gardener, L./Greene, V. (Manual):** Public Real Estate Development Manual, Working Paper UCB-ITS-WP-87-13, Institute of Transportation Studies, University of California, Berkeley 1987.
- Downs, A. (Relationships):** Lenders and Developers to Establish New Relationships, in: NREI, Vol. 22 (1980), No. 9, S. 22 - 24, 28.
- Downs, A. (Developers):** What Should Office Developers Do Now?, in: NREI, Vol. 28 (1986) No. 4, S. 34, 38, 206 - 208.
- Downs, A. (Politicization):** Developers Have to Face Politicization of Real Estate, in: NREI, Vol. 30 (1988), No. 4, S. 34, 143 - 145.
- Downs, A. (Overbuilding):** Overbuilding Hurts Even Prudent Developers, in: NREI, Vol. 33 (1991), No. 11, S. 30, 127.
- Downs, A. (Cycles):** Examine Property Cycles Before Taking Action, in: NREI, Vol. 36 (1994), No. 11, S. 26 - 28, 200.
- Downs, A. (Speculative):** Is It Time To Start Speculative Building?, in: NREI, Vol. 38 (1996), No. 8, S. 26 - 28.
- DTZ Zadelhoff (Büromarkt):** Der deutsche Büromarkt 1996, Frankfurt 1997.
- Eckenstahler, C. R. (Feasibility):** Generating Effective Market and Feasibility Analysis From Your Real Estate Consultant, in: Economic Development Review, Vol. 12 (1994), No. 3, S. 80 - 82.

- Eichborn, F.-K. (Markt):** Der Markt der gewerblichen Objekte, in: LFK, 42. Jg. (1991), H. 12, S. 377 - 381.
- Elkin, N./Lawrence, E. (Program):** Conceptualizing the Development Program, in: Cushman, R. F./Evans, M. L./Levy, A. S. (Hrsg.): The Professionals' Guide to Commercial Property Development, Homewood 1988, S. 38 - 55.
- Esser, W.-M./Ringlstetter, M. (Wertschöpfungskette):** Die Rolle der Wertschöpfungskette in der strategischen Planung, in: Kirsch, W. (Hrsg.): Beiträge zum Management strategischer Programme, München 1991, S. 511 - 537.
- Etter, W. E. (Feasibility):** Financial Feasibility Analysis for Real Estate Development, in: The Journal of Real Estate Development, Vol. 4 (1988), No. 1, S. 44 - 55.
- Fail, F. (Segmentation):** Market Segmentation Poses New Challenge to Developers, in: NREI, Vol. 31 (1989), No. 3, S. 58.
- Falk, B. (Marketing):** Marketing für Gewerbe-Immobilien, in: Falk, B. (Hrsg.): Gewerbe-Immobilien, 5. Aufl., Landsberg/Lech 1992, S. 573 - 591.
- Falk, B. (Immobilien-Handbuch):** Immobilien-Handbuch. Wirtschaft, Recht, Bewertung, Grundwerk inkl. 21. Nachlieferung 2/1996, Landsberg/Lech 1996.
- Fank, M. (Abgrenzung):** Ansatzpunkte für eine Abgrenzung des Begriffs Unternehmenskultur anhand der Betrachtung verschiedener Kulturebenen und Konzepte der Organisationstheorie, in: Heinen, E./Fank, M. (Hrsg.): Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, 2. bearb. und erw. Aufl., München/Wien 1997, S. 239 - 262.
- Farnsworth, C. (Lifestyle):** Choose a Site, Name it Wisely, Target a Lifestyle, in: Professional Builder & Remodeler, Vol. 56 (March 1991), S. 63.
- Fayol, H. (Administration):** Administration Industrielle et Générale, Paris 1916.

- Featherston, J.B.** (*Analysis*): Approaching Market Analysis in a New Economic Environment, in: The Journal of Real Estate Development, Vol. 1 (1996), No. 4, S. 5 - 10.
- Feinberg, P.** (*Investors*): Too Much Money Chasing Too Little Product; More „Deep Pocket“ Investors Become Developers, in: NREI, Vol. 30 (1988), No. 10, S. 55 - 69.
- Fennell, J. M.** (*Leasing*): Fitness, Daycare Facilities Become More Popular; Provide New Key to Leasing in Competitive Market, in: NREI, Vol. 29 (1987), No. 6, S. 114 - 120.
- Ficek, E. F./Henderson, T. P./Johnson, R. H.** (*Principles*): Real estate principles and practices, 6. ed., New York 1994.
- Finsternbusch, S.** (*Wettbewerb*): Das neue Zeitalter der Immobilienwirtschaft heißt Wettbewerb, in: FAZ, Nr. 238, 14. Oktober 1997, S. 29.
- Flade, A.** (*Lebensqualität*): Lebensqualität in Büroumwelten, in: Becker, K. E. et al. (Hrsg.): Lebensqualität im Bürohaus. Arbeiten im ATRICOM, Forum Bauen und Leben, Band 9, 1993, S. 48 - 68.
- Flake, L. D.** (*Counselor*): Can the Developer Find Happiness as a Counselor?, in: Real Estate Issues, Vol. 8 (1983), No. 1, S. 12 - 14.
- Flegel, D. D.** (*Surplus*): Disposing of Surplus Corporate Real Estate, in: Real Estate Review, Vol. 21 (1992), No. 4, S. 53 - 56.
- Fleischauer, U./Joas, A.** (*Milliardenmarkt*): Ein Milliardenmarkt entsteht, in: Facility Management, o.Jg. (1995), H. 1, S. 43 - 46.
- Follak, K. P.** (*Immobilien-Projektfinanzierung*): Immobilien-Projektfinanzierung. Joint-ventures und andere Modelle zur Teilung von Profit und Risiko, in: LFK, 44. Jg. (1993), H. 4, S. 100 - 103.
- Follak, K. P./Leopoldsberger, G.** (*Finanzierung*): Finanzierung von Immobilienprojekten, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, Köln 1996, S. 223 - 244.

- Franck, J. (*Entertainment*):** Spaß muß sein. Urban Entertainment Centers, in: Immobilien Manager, o.Jg. (1997), H. 6, S. 8 - 18.
- Freedman, J. B. (*Agreement*):** Structuring a Landowner/Developer Joint Venture Agreement, in: Real Estate Review, Vol. 26 (1996), No. 2, S. 55 - 60.
- Friedemann, J. (*Kommunikationssysteme*):** Kommunikationssysteme verändern die Büros von morgen, in: FAZ, Nr. 299, 27. Dezember 1991, S. 27.
- Friedemann, J. (*Laudatio*):** Laudatio, in: Becker, K. E. et al. (Hrsg.): Lebensqualität im Bürohaus. Arbeiten im ATRICOM, Forum Bauen und Leben, Band 9, 1993, S. 10 - 23.
- Friedemann, J. (*Grundstein*):** Auf dem Potsdamer Platz wird der Grundstein gelegt, in: FAZ, Nr. 251, 28. Oktober 1994, S. 47.
- Friedemann, J. (*Bahnhöfe*):** Deutschland erhält die modernsten Bahnhöfe der Welt, in: FAZ, Nr. 147, 28. Juni 1996, S. 47.
- Friedrich, S. A./Hinterhuber, H. H. (*Kernkompetenzen*):** Führung um Kernkompetenzen: Gewinnen im Wettbewerb der Zukunft, in: Gablers Magazin, 9. Jg. (1995), H. 3, S. 37 - 41.
- Fritz, W. et al. (*Unternehmensziele*):** Unternehmensziele in Industrie und Handel. Eine empirische Untersuchung zu Inhalten, Bedingungen und Wirkungen von Unternehmenszielen, in: DBW, 45. Jg. (1985), H. 4, S. 375 - 394.
- Fritz, W. et al. (*Unternehmensführung*):** Unternehmensziele, und strategische Unternehmensführung, in: DBW, 48. Jg. (1988), H. 5, S. 567 - 586.
- Fruchbom, P. (*Estate*):** How to Negotiate Real Estate Joint Ventures, in: Pension World, Vol. 25 (1989), No. 9, S. 30 - 35.
- Fuchs, W. (*Bürohaus*):** Bürohaus im Wandel. Von der Bürokratie zum Business Club, in: Facility Management, o.Jg. (1996), H. 5, S. 39 - 42.

- Gälweiler, A.** (*Divisionalisierung*): Grundlagen der Divisionalisierung, in: zfo, 40. Jg. (1971), H. 2, S. 55 - 66.
- Gälweiler, A.** (*Unternehmensplanung*): Unternehmensplanung. Grundlagen und Praxis, Frankfurt 1986.
- Gälweiler, A.** (*Unternehmensführung*): Strategische Unternehmensführung, Frankfurt 1990.
- Gahl, A.** (*Allianzen*): Strategische Allianzen, in: Backhaus, K. (Hrsg.): Arbeitspapiere des Betriebswirtschaftlichen Instituts für Anlagen und Systemtechnologien der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 11, Münster 1989.
- Gahl, A.** (*Konzeption*): Die Konzeption der strategischen Allianz im Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Funktionalität, in: Backhaus, K./Piltz, K. (Hrsg.): Strategische Allianzen, zfbf-Sonderheft 27, Düsseldorf/Frankfurt 1990, S. 35 - 48.
- Gaitanides, M.** (*Planung*): Out/In- vs. In/Out-Planung, in: Szyperski, N./Winand, U. (Hrsg.): Handwörterbuch der Planung, Stuttgart 1989, Sp. 1330 - 1336.
- Gaitanides, M./Sjurts, I.** (*Prozeßmanagement*): Wettbewerbsvorteile durch Prozeßmanagement. Eine ressourcenorientierte Analyse, in: Corsten, H./Will, T. (Hrsg.): Unternehmensführung im Wandel: Strategien zur Sicherung des Erfolgspotentials, Stuttgart/Berlin/Köln 1995, S. 61 - 82.
- Galbraith, J. R./Kazanjan, R. K.** (*Implementation*): Strategy Implementation, 2. Aufl., St. Paul 1986.
- Galbraith, J. R./Nathanson, D. A.** (*Structure*): Strategy Implementation. The Role of Structure and Process, St. Paul 1978.
- Gamzon, M.** (*Entrepreneurs*): Investors and Entrepreneurs Show More Interest in Senior Housing Industry, in: NREI, Vol. 35 (1993), No. 2, S. 74 - 76.

- Gamzon, M.** (*Housing*): Senior Housing Credibility Gap Narrows as Innovations Spur Industry Growth, in: NREI, Vol. 36 (1994), No. 2, S. 52 - 57, 77.
- Gamzon, M.** (*Seniors*): Seniors Housing in Focus: Assisted Living is the Segment to Watch, in: NREI, Vol. 38 (1996), No. 3, S. 63 - 64, 117 - 123.
- Gates, S.** (*Alliances*): Strategic Alliances: Guidelines for Successful Management, The Conference Board, Report Number 1028, o.O. 1993.
- Geertz, W./Wohlan F.P.** (*Büroarchitektur*): Schlanker, besser, vielfältiger: Die Grundsätze der Büroarchitektur von morgen, in: IZ, Nr. 24, 14. November 1996, S. 6.
- Gemünden, H. G.** (*Zielbildung*): Zielbildung, in: Corsten, H./Reiß, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensführung. Konzepte - Instrumente - Schnittstellen, Wiesbaden 1995, S. 251 - 266.
- Gerardy, T./Möckel, R./Troff, H.** (*Grundstücksbewertung*): Praxis der Grundstücksbewertung, Band 2, Grundwerk inkl. 30. Nachlieferung 9/1997, Landsberg/Lech 1997.
- Gerstenberg, K.** (*Fußboden*): Fußboden im Bürohaus und Vergleich verschiedener Installationssysteme, in: Hahn, H. et al. (Hrsg.): Das moderne Bürogebäude, Ehningen 1991, S. 179 - 208.
- Gerybadze, A.** (*Alliances*): Strategic Alliances and Process Redesign: Effective Management and Restructuring of Cooperative Projects and Networks, Berlin/New York 1995.
- Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. (gif)** (*Hearing*): Protokoll des gif - Hearing „Anforderungen an das Büro der Zukunft“ am 27. August 1996 in Frankfurt, S. 1 - 4.
- Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. (gif)** (*MF-B*): Richtlinie zur Berechnung der Mietfläche für Büroraum (MF-B), Oestrich-Winkel 1995.
- Glazov, B. E.** (*Co-venturing*): Co-venturing Offers Rewards to Limited Partnerships, in: NREI, Vol. 26 (1984), No. 9, S. 242, 239.

- Glueck, W. (*Business*):** Business Policy. Strategy Formation and Management Action, 2. ed., New York 1976.
- Göppert, K./Schubert, W. (*Risiko*):** Mut zum Risiko. Immobilienentwickler: Eine Branche drängt ins Rampenlicht, in: WirtschaftsWoche, 45. Jg. (1991), H. 26, S. 116 - 120.
- Goodchild, R. N. (*Development*):** Development and the Landowner: An Analysis of the British Experience, London 1985.
- Gop, R. (*Bauriesen*):** Bauriesen. Run auf Projektentwicklung, in Immobilien Manager, o.Jg. (1991), H. 3, S. 6 - 12.
- Gop, R. (*Risikogemeinschaft*):** Risikogemeinschaft, in: Immobilien Manager, o.Jg. (1992), H. 5, S. 7 - 14.
- Gop, R. (*Märkte*):** Aufreißer für enge Märkte. Projektentwicklung in Deutschland, in: Immobilien Manager, o.Jg. (1994), H. 4, S. 6 - 22.
- Gore, T./Nicholson, D. (*Process*):** Models of the Land-Development Process: A Critical Review, in: Environment and Planning, Vol. 23 (1991), S. 705 - 730.
- Goswell, B. L. (*Letting*):** Letting and Selling, in: Davidson, A. W./Leonard, J. E. (Hrsg.): The Property Development Process, London 1976, S. 97 - 106.
- Gouin, M. D./Cross, T. B. (*Buildings*):** Intelligent Buildings, Homewood 1986.
- Graaskamp, J. A. (*Feasibility*):** A Rational Approach to Feasibility Analysis, in: Appraisal Journal, Vol. 40 (1972), No. 4, S. 513 - 521.
- Graaskamp, J. A. (*Fundamentals*):** Fundamentals of Real Estate Development (1981), in: Jarchow, S. P. (Hrsg.): Graaskamp on Real Estate, Washington D.C. 1991, S. 228 - 265.
- Grabel, G. (*Participation*):** Lender's Profit Participation Defines Joint Ventures; Money Conditions, Developer's Needs Spur its Use, in: NREI, Vol. 27 (1985), No. 1, S. 146 - 148.



- Grant, R. M. (Theory):** The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, in: CMR, Vol. 33 (1991), No. 3, S. 114 - 135.
- Green, G. H. (Management):** Strategic Management Practices of Real Estate Developers in a Volatile Economic Climate, in: The Journal of Real Estate Research, Vol. 3 (1988), No. 3, S. 63 - 72.
- Greer, G. E./Farrell, M. D. (Investment):** Investment Analysis for Real Estate Decisions, 3. ed., Chicago 1992.
- Griffith, G. (Generalist):** Developer as Generalist, in: The Journal of Real Estate Development, Vol. 5 (1989), No. 1, S. 51 - 55.
- Grimm, U. (Analyse):** Analyse strategischer Faktoren. Ein Beitrag zur Theorie der strategischen Unternehmensplanung, Wiesbaden 1983.
- Gussmann, B./Breit, C. (Ansatzpunkte):** Ansatzpunkte für eine Theorie der Unternehmenskultur, in: Heinen, E./Fank, M. (Hrsg.): Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, 2. bearb. und erw. Aufl., München/Wien 1997, S. 107 - 139.
- Gustafson, K. (Marketing):** Real Estate Marketing: A Brave New World?, in: Corporate Design & Realty, Vol. 5 (1986), No. 3, S. 30 - 35.
- Guy, C. (Retail):** The Retail Development Process. Location, Property and Planning, London/New York 1994.
- Haas, E./Weyers, G. (Immobilienanalyse):** Immobilienanalyse und Immobilienbewertung - Entscheidungsgrundlage für Großinvestitionen (1. Teil), in GuG, 1. Jg. (1990), H. 3, S. 140 - 147.
- Hahn, D. (Kontrolle):** Strategische Kontrolle, in: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung. Stand und Entwicklungstendenzen, 7., völlig neu bearb. und erw. Aufl., Heidelberg 1997, S. 850 - 863.

- Hahn, D.** (*Konzepte*): US-amerikanische Konzepte strategischer Unternehmensführung, in: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung. Stand und Entwicklungstendenzen, 7., völlig neu bearb. und erw. Aufl., Heidelberg 1997, S. 144 - 164.
- Hahn, D.** (*Unternehmensführung*): Strategische Unternehmensführung. Grundkonzept, in: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung. Stand und Entwicklungstendenzen, 7., völlig neu bearb. und erw. Aufl., Heidelberg 1997, S. 28 - 50.
- Hall, R.** (*Resources*). The Strategic Analysis of Intangible Resources, in: SMJ, Vol. 13 (1992), No. 1, S. 135 - 144.
- Hall, R. C./Saias, M. A.** (*Strategy*): Strategy Follows Structure!, in: SMJ, Vol. 1 (1980), S. 149 - 163.
- Halverson, J.** (*Developing*): Planning and Developing a Speculative Industrial Building, in: Economic Development Review, Vol. 9 (1991), No. 4, S. 31 - 34.
- Hammer, R. M.** (*Unternehmensplanung*): Unternehmensplanung. Lehrbuch der Planung und strategischen Unternehmensführung, 2. Aufl., München/Wien 1988.
- Handlbauer, G.** (*Cognition*): Competing on Cognition? Möglichkeiten und Grenzen einer konstruktivistischen Orientierung der strategischen Unternehmensführung, in: Hinterhuber, H. H./Al-Ani, A./ Handlbauer, G. (Hrsg.): Das neue strategische Management. Elemente und Perspektiven einer zukunftsorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden 1996, S. 61 - 86.
- Hanford, L. D.** (*Guidelines*): Feasibility Study Guidelines, Chicago 1972.
- Harrigan, K. R.** (*Strategies*): Strategies for declining businesses, Lexington 1980.

- Harris, R. L. (*Property*):** The Property Manager and the Development Team, in: JPM, Vol. 45 (1980), No. 5, S. 338 - 340.
- Hartman, B. A. (*Economics*):** Economics Makes Strange Bedfellows. The Institutional Joint Venture, in: Real Estate Review, Vol. 2 (1972), No. 2, S. 62 - 66.
- Hartung, K. (*Facility*):** Facility Management - Benchmarking, Handout zum Vortrag im Rahmen des Kontaktstudiums Immobilienökonomie an der ebs Immobilienakademie am 19. Mai 1995 in Oestrich-Winkel, o.S.
- Hasselberg, F. (*Kontrolle*):** Strategische Kontrolle im Rahmen strategischer Unternehmensführung, Frankfurt 1989.
- Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V. (HBV) (*Bauinvestitionen*):** Entwicklung der Bauinvestitionen 1993 - 1998, Wiesbaden, 21. Januar 1998.
- Hausschild, J. (*Innovationsmanagement*):** Innovationsmanagement, München 1993.
- Hawthorne, F. (*Partner*):** Real estate. Choose your partner, in: Institutional Investor, Vol. 24 (May 1990), S. 149 - 150.
- Healey, P. (*Models*):** Models of the Development Process: A Review, in: Journal of Property Research, Vol. 8 (1991), No. 3, S. 219 - 238.
- Hegemann, F. (*Fallstricke*):** Fallstricke unter der Erde. Altlasten bergen hohe Risiken für Grundstückserwerber, in: IZ, Nr. 18, 24. August 1995, S. 9.
- Heinen, E. (*Grundlagen*):** Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung, 3., durchges. Aufl., Wiesbaden 1976.

- Heinen, E.** (*Unternehmenskultur*): Unternehmenskultur als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre, in: Heinen, E./Fank, M. (Hrsg.): Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, 2. bearb. und erw. Aufl., München/Wien 1997, S. 1 - 48.
- Heinen, E./Dill, P.** (*Unternehmenskultur*): Unternehmenskultur. Überlegungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: ZfB, 56. Jg. (1986), H. 3, S. 202 - 218.
- Henderson, B. D.** (*Erfahrungskurve*): Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie, 2. Aufl., Frankfurt/New York 1986.
- Henderson, P. J.** (*Art*): Art as a Marketing Tool, in: Development Magazine, Vol. 20 (1989), No. 4, S. 24 - 25.
- Hendler, B. S.** (*Development*): Planning for Project Development. Smoothing the Bumps in the Road From Concept to Reality, in: Development Magazine, Vol. 18 (1986), No. 3, S. 14 - 18.
- Henfling, M.** (*Lernkurventheorie*): Lernkurventheorie - Ein Instrument zur Quantifizierung von produktivitätssteigernden Lerneffekten, Würzburg 1978.
- Hennig, K.** (*Serviceangebot*): Wie wichtig ist Büromietern ein Serviceangebot?, in: Zedelmarkt, 9. Jg. (Mai 1997), S. 12 - 19.
- Hines, M. A.** (*Income-property*): Income-property development, financing, and investment, o.O. 1983.
- Hinterhuber, H. H.** (*Handeln*): Strategische Unternehmensführung. 2. Strategisches Handeln, 5., neubearb. Aufl., Berlin/New York 1992.
- Hinterhuber, H. H.** (*Denken*): Strategische Unternehmensführung. 1. Strategisches Denken, 6., neubearb. und erw. Aufl., Berlin/New York 1996.
- Höller, U.** (*Immobilien-Kommunikation*): „Immobilien-Kommunikation.“ Vom Modebegriff zum Wettbewerbsvorteil, in: immoebs News Letter, 6. Jg. (1997), H. 2, S. 1 - 3.

- Hofer, C. W./Schendel, D.** (*Strategy*): Strategy Formulation. Analytical Concepts, St. Paul 1978.
- Hoffmann, H.** (*Kreativitätstechniken*): Kreativitätstechniken für Manager, München 1980.
- Holzkämper, H.** (*Wachstumschancen*): Wachstumschancen und Risiken im Bereich Immobilien Facility Management, in: LFK, 48. Jg. (1997), H. 1, S. 206 - 210.
- Holzner, P.** (*Immobilienfonds*): Der offene Immobilienfonds - eine interessante Kapitalanlage, in: GuG, 3. Jg. (1992), H. 1, S. 5 - 8.
- Homann, K.** (*Bau-Projektmanagement*): Bau-Projektmanagement, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie. Band 1, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 1. Aufl., München/Wien 1998, S. 229 - 274.
- Homola, J.** (*Bauherr*): Erfolgreiches Zusammenspiel Bauherr, Projektsteuerer, Architekt und Projektbeteiligte, in: Motzel, E. (Hrsg.): Projektmanagement in der Baupraxis bei industriellen und öffentlichen Bauprojekten, Berlin 1993, S. 171 - 179.
- Hopfenitz, G.** (*Zukunftsaufgabe*): Zukunftsaufgabe für Wohnungsunternehmen? Teleheimarbeit im Multimediazeitalter, in: Die Wohnungswirtschaft, 48. Jg. (1995), H. 3, S. 192 - 193.
- Horst, T.** (*Computer*): Wenn der Computer den Haushalt lenkt. Vom Keller bis unters Dach: Domotik steuert die gesamte Haustechnik, in: FAZ, Nr. 59, 11. März 1997, S. B23.
- Horstkötter, D.** (*Kinos*): Krieg der Kinos. In Berlin sollen 29 Multiplex-Filmtheater entstehen - der Kampf um Besucher beginnt, in: Focus, o.Jg. (1997), H. 27, S. 208.
- Horvath, P./Herter, R. N.** (*Benchmarking*): Benchmarking. Vergleich mit den Besten der Besten, in: Controlling, 4. Jg. (1992), H. 1, S. 4 - 11.

- Huber, R.** (*Operationalisierung*): Überwindung der strategischen Diskrepanz und Operationalisierung der entwickelten Strategie, Dissertation an der Universität St. Gallen 1985.
- Hunziker, R.** (*Verantwortung*): Die soziale Verantwortung der Unternehmung, Bern/Stuttgart 1980.
- Ihrig, F.** (*Allianzen*): Strategische Allianzen, in: WiSt, 20. Jg. (1991), H. 1, S. 29 - 31.
- Isenhöfer, B./Väth, A.** (*Immobilienanalyse*): Immobilienanalyse, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie. Band 1, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 1. Aufl., München/Wien 1998, S. 319 - 379.
- Jacobs, E. K.** (*Appraisal*): Appraising the Appraisal: A Developer's Guide to Appraisal Techniques, in: The Journal of Real Estate Development, Vol. 4 (1989), No. 4, S. 37 - 44.
- Jensen, S.** (*Grund*): In Grund und Boden, in: mm, 26. Jg. (1996), H. 5, S. 154 - 171.
- Jensen, S.** (*Immobilienkrise*): Von nun an geht's bergauf. Die Immobilienkrise hat ihre guten Seiten - für die, die warten konnten, in: mm, 27. Jg. (1997), H. 6, S. 142 - 164.
- Joachim, W. E.** (*Kommunikationskünstler*): „Kommunikationskünstler mit Konzept“: Die Anforderungen an Projektentwickler und -manager steigen, in: IZ, Nr. 25, 28. November 1996, S. 11.
- Johnson, B.** (*Entertainment*): Step Right Up: Entertainment is Hot Property, in: NREI, Vol. 37 (1995), No. 9, S. 86 - 88.
- Jones Lang Wootton, Research** (*Anlagemarkt*): Der Immobilien-Anlagemarkt Deutschland 1997, Frankfurt 1997.
- Jurgens, K.** (*Amenities*): Amenities Essential to Attracting Tenants, in: NREI, Vol. 34 (1992), No. 11, S. 94 - 96, 104.

- Jütte, S.** (*Kooperation*): Überregionale Kooperation bei Großprojekten, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 9. Jg. (1991), H. 11, S. 531 - 535.
- Kahan, T. F.** (*Flexibility*): Flexibility Reduces Shopping Center Developer's Risk, in: Real Estate Review, Vol. 22 (1992), No. 2, S. 71 - 73.
- Karsten, T. L.** (*Entrepreneur*): The Consulting Developer: Salaried Entrepreneur, in: Real Estate Review, Vol. 8 (1978), No. 3, S. 70 - 73.
- Kasper, H.** (*Organisationskultur*): Organisationskultur. Grundzüge der Kulturperspektive von Unternehmen, in: WISU, 16. Jg. (1987), H. 8/9, S. 441 - 447.
- Kehrberg, L.** (*Generalunternehmereinsatz*): Generalübernehmer-/Generalunternehmereinsatz bei der Projektentwicklung, in: Diederichs, C. J. (Hrsg.): Handbuch der strategischen und taktischen Bauunternehmensführung, Wiesbaden/Berlin 1996, S. 383 - 410.
- Keunecke, K. P.** (*Immobilienbewertung*): Immobilienbewertung. Entscheidungsorientierte Ansätze bei der Grundstücks- und Gebäudebewertung, Heidelberg 1994.
- Kieser, A.** (*Werte*): Werte und Mythen in der strategischen Planung, in: WISU, 14. Jg. (1985), H. 8/9, S. 427 - 432.
- Kirsch, D.** (*Partnership*): Public Private Partnership. Eine empirische Untersuchung der kooperativen Handlungsstrategien in Projekten der Flächenerschließung und Immobilienentwicklung, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Band 4, Köln 1997.
- Kirsch, W.** (*Unternehmenspolitik*): Unternehmenspolitik. Von der Zielforschung zum strategischen Management, München 1981.
- Kirsch, W./Roventa, P.** (*Management*): Strategisches Management und integrierte Unternehmensplanung [Einführung], in: Kirsch, W./Roventa, P. (Hrsg.): Bausteine eines strategischen Managements. Dialoge zwischen Wissenschaft und Praxis, Berlin/New York 1983, S. 305 - 307.

- Kirsch, W./Trux, W.** (*Marketing*): Vom Marketing zum strategischen Management, in: Kirsch, W./Roventa, P. (Hrsg.): Bausteine eines strategischen Managements. Dialoge zwischen Wissenschaft und Praxis, Berlin/New York 1983, S. 43 - 63.
- Kleiber, W./Simon, J./Weyers, G.** (*Verkehrswertermittlung*): Verkehrswertermittlung von Grundstücken, 2., vollst. neu bearb. und erw. Aufl., Köln 1994.
- Klein, E. N.** (*Importance*): Project Feasibility Studies Growing in Importance, in: NREI, Vol. 31 (1989), No. 11, S. 292.
- Klepper, M./Moyer, D. K.** (*Investor*): Structuring a Joint Venture With a Foreign Investor, in: Real Estate Review, Vol. 12 (1982), No. 2, S. 30 - 37.
- Knapp, R. I.** (*Anatomy*): Anatomy of the Joint Venture, in: The Real Estate Finance Journal, Vol. 4 (1989), No. 3, S. 48 - 54.
- Knipp, B.** (*Konfliktpotential*): Konfliktpotential im Baugeschehen: Projektsteuerung kontra baubegleitender Rechtsberatung, in: IZ, Nr. 24, 2. November 1995, S. 8.
- Knyphausen, D. z.** (*Firms*): Why are Firms different?, in: DBW, 53. Jg. (1993), H. 6, S. 771 - 791.
- Koch, H.** (*Unternehmensplanung*): Integrierte Unternehmensplanung, Wiesbaden 1982.
- Kolks, U.** (*Strategieimplementierung*): Strategieimplementierung. Ein anwendungsorientiertes Konzept, Wiesbaden 1990.
- Korte, H./Lückenkötter, M.** (*Anforderungsprofile*): Anforderungsprofile für Joint-Ventures zwischen Kreditinstituten und Developern, in: GuG, 6. Jg. (1995), H. 1, S. 20 - 25.
- Kostyzak-Shimada, A.** (*Support*): Winning Community Support for Your Development Project, in: Commercial Investment Real Estate Journal, Vol. 11 (1992), No. 3, S. 48 - 52.



- Kotler, P./Bliemel, F. (*Marketing*):** Marketing-Management. Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 8., vollst. neubearb. und erw. Aufl., Stuttgart 1995.
- Kreikebaum, H. (*Unternehmensplanung*):** Strategische Unternehmensplanung, 4. Aufl., Stuttgart/Berlin/Köln 1991.
- Kreikebaum, H./Grimm, U. (*Analyse*):** Die Analyse strategischer Faktoren und ihre Bedeutung für die strategische Planung, in: WiSt, 12. Jg. (1983), H. 1, S. 6 - 12.
- Krellkamp, E. (*Management*):** Strategisches Management und Marketing. Markt- und Wettbewerbsanalyse, strategische Frühaufklärung, Portfolio-Management, Berlin/New York 1987.
- Krüger, W. (*Konflikte*):** Theorie unternehmensbezogener Konflikte, in: ZfB, 51. Jg. (1981), H. 9, S. 910 - 951.
- Krystek, U./Müller-Stewens, G. (*Frühaufklärung*):** Strategische Frühaufklärung als Element strategischer Führung, in: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung. Stand und Entwicklungstendenzen, 7., völlig neu bearb. und erw. Aufl., Heidelberg 1997, S. 913 - 933.
- Kubicek, H. (*Unternehmensziele*):** Unternehmungsziele, Zielkonflikte und Zielbildungsprozesse. Kontroversen und offene Fragen in einem Kernbereich betriebswirtschaftlicher Theoriebildung, in: WiSt, 10. Jg. (1981), H. 10, S. 458 - 466.
- Kubik, P. (*Gebäude*):** Das intelligente Gebäude - von der Planung bis zum Betreiben, in: Der Facility Manager, 2. Jg. (1995), H. 3, S. 28 - 30.
- Kuhle, J. L./Walther, C. H. (*Feasibility*):** The Feasibility of Proposed Development Projects, in: The Journal of Real Estate Development, Vol. 2 (1986), No. 2, S. 15 - 21.
- Kuhn, A. (*Unternehmensführung*):** Unternehmensführung, 2., völlig neubearb. Aufl., München 1990.

- Kyrein, R.** (*Projektmanagement*): Immobilien: Projektmanagement, Projektentwicklung und -steuerung, Köln 1997.
- Lange, B.** (*Unternehmensplanung*): Portfolio-Methoden in der strategischen Unternehmensplanung, Universität Hannover, Dissertation 1981.
- Lassar, T. J.** (*City*): City deal making, Washington D.C. 1990.
- Leber, R. B./Singer, R. H.** (*International*): International Real Estate Joint Ventures: How Frustrated U.S. Developers Can Gain Ground in Europe, in: The Journal of European Business, Vol. 3 (1992), No. 3, S. 41 - 47.
- LeGault, R.** (*Opportunities*): American Commercial Developers Could be Missing a World of Opportunities Abroad, in: Development Magazine, Vol. 21 (1990), No. 2, S. 14 - 16, 41 - 43.
- Leinberger, C. B.** (*Planning*): Strategic Planning Can be a Roadmap to the Future, in: NREI, Vol. 29 (1987), No. 6, S. 50, 212 - 214.
- Leinberger, C. B.** (*Retrenchment*): Time for Retrenchment is at Hand for Developers, in: NREI, Vol. 29 (1987), No. 9, S. 42, 159.
- Leinberger, C. B.** (*Developers*): Developers Should Broaden Their Job Description, in: NREI, Vol. 29 (1987), No. 13, S. 48, 171.
- Leinberger, C. B.** (*Strategy*): Strategy for Real Estate Companies: Marketing, Finance, Organization, Washington D.C. 1993.
- Leon, M.** (*Estate*): Designing the Real Estate Joint Venture to Work, in: Real Estate Review, Vol. 3 (1973), No. 1, S. 33 - 41.
- Leonard-Barton, D.** (*Capabilities*): Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development, in: SMJ, Vol. 13 (1992), Special Issue Summer, S. 111 - 125.
- Le Quang, G.** (*Promoteurs*): Les nouveaux promoteurs. Les milliards fleurissent sur le béton, in: Le Nouvel Economiste, No. 729, 19. Janvier 1990, S. 34 - 40.

- Levy, A. S./Maloomian, D. (*Considerations*):** Special Considerations in Developing an Office Building, in: Cushman, R. F./Evans, M. L./Levy, A. S. (Hrsg.): *The Professionals' Guide to Commercial Property Development*, Homewood 1988, S. 283 - 291.
- Lewis, S. E. (*Partners*):** Major Projects Require Institutional Partners, Says Developer; Sees Pension Fund Move Imminent, in: NREI, Vol. 22 (1980), No. 10, S. 51 - 56.
- Lewis, S. E. (*Equity*):** Equity Financing Techniques Win Favor of Developers; Pension Funds Providing Most Investment Dollars, in: NREI, Vol. 23 (1981), No. 11, S. 49 - 56.
- Lippman, S. A./Rumelt, R. P. (*Imitability*):** Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition, in: *Bell Journal of Economics*, Vol. 13 (1982), S. 418 - 438.
- Livingston, J. T. (*Street*):** The New 42<sup>nd</sup> Street, in: *Urban Entertainment Destinations - Urban Land Supplement*, Vol. 56 (August 1996), S. 24 - 27.
- Lloyd, B. (*Offices*):** The Future of Offices and Office Work, in: Duffy, F./Laing, A./Crisp, V. (Hrsg.): *The Responsible Workplace. The Redesign of Work and Offices*, London 1994, S. 44 - 54.
- Luber, T. (*Monopoly*):** Neue Regeln fürs Monopoly. Europäischer Immobilienmarkt, in: *TopBusiness*, o.Jg. (1991), H. 10, S. 130 - 136.
- Mace, E. (*Market*):** U.S. Developers Face a Global Market, in: *The Real Estate Finance Journal*, Vol. 11 (1995), No. 2, S. 26 - 27.
- Macharzina, K. (*Unternehmensführung*):** Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte - Methoden - Praxis, 2., akt. und erw. Aufl., Wiesbaden 1995.
- Mahoney, J. T./Pandian, J. R. (*Management*):** The Resource-based View Within the Conversation of Strategic Management, in: *SMJ*, Vol. 13 (1992), No. 5, S. 363 - 380.

- Malizia, E. E. (*Framework*):** A Framework for Real Estate Feasibility Research, in: Journal of Property Valuation & Investment, Vol. 10 (1992), No. 3, S. 640 - 645.
- Malizia, E. E./Howarth, R. A. (*Practice*):** Clarifying the Structure and Advancing the Practice of Real Estate Market Analysis, in: The Appraisal Journal, Vol. 63 (1995), No. 1, S. 60 - 68.
- Mann, G. J. (*Architect*):** Selecting an Architect, in: The Journal of Real Estate Development, Vol. 1 (1986), No. 4, S. 11 - 14.
- Matthews, W. E. (*Strategy*):** Competitive Strategy in the Commercial Real Estate Field, in: Commercial Investment Real Estate Journal, Vol. 11 (1992), No. 1, S. 35 - 42.
- Mauthe, K. D. (*Analyse*):** Strategische Analyse, München 1984.
- Mauthe, K. D. et al. (*Exploration*):** Strategische Exploration und Analysen als Basis der Planung strategischer Programme, in: Trux, W./Müller, G./Kirsch, W. (Hrsg.): Das Management strategischer Programme, 2 Bände, Herrsching 1984, 1. Halbband, S. 37 - 206.
- McBride, P. D. (*Technology*):** The Technology Connection, in: Urban Entertainment Destinations - Urban Land Supplement, Vol. 54 (August 1995), S. 31 - 36.
- McMahan, J. (*Development*):** Property Development, 2. ed., New York u.a. 1989.
- Meadows, D. et al. (*Grenzen*):** Die Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit, Reinbek 1973.
- Meals, C. M. (*Tenants*):** Soft Market Puts Corporate Tenants in Catbird Seat; Joint Venture, Equity, Sale/Leaseback Head Trends, in: NREI, Vol. 28 (1986), No. 3, S. 63 - 82, 192.
- Mehra, A. (*Performance*):** Resource and Market Based Determinants of Performance in the U.S. Banking Industry, in: SMJ, Vol. 17 (1996), No. 4, S. 307 - 322.

- Melisso, L. (*Asset*):** Asset Managers. Key Players in High Demand, in: Development Magazine, Vol. 18 (1987), No. 2, S. 24 - 29.
- Melody, T. J./Wagley, J. F. (*Optimism*):** Texas developers diversified to stay afloat; qualified optimism prevails in 1990s approach, in: NREI, Vol. 32 (1990), No. 3, S. 90 - 92, 140 - 141.
- Melvin, M. K. (*Destinations*):** Developers Stepping Up Efforts to Keep Urban Entertainment Destinations Going, in: Amusement Business, o.Nr., 8. Mai 1995, S. 3, 16.
- Miles, M. E. et al. (*Development*):** Real Estate Development. Principles and Process, Washington D.C. 1991.
- Miles, R. E./Snow, C. C. (*Strategy*):** Organizational Strategy, Structure and Process, New York 1978.
- Millington, A. F. (*Valuation*):** An Introduction to Property Valuation, 3. ed., London 1988.
- Mohr, M. (*Büros*):** Büros von heute sind meist von gestern, in: Der Facility Manager, 2. Jg. (1995), H. 2, S. 6 - 9.
- Morgan, J. F. (*Bürohäuser*):** Bürohäuser - Planung und Vermarktung, in: Falk, B. (Hrsg.): Gewerbe-Immobilien, Landsberg/Lech 1992, S. 31 - 54.
- Mowatt, B. G. (*Capitalization*):** New Project Capitalization: A Developer's Game Plan for Tackling the Capital Markets, in: The Real Estate Finance Journal, Vol. 12 (1996), No. 1, S. 45 - 53.
- Müller, G. (*Frühaufklärung*):** Strategische Frühaufklärung, München 1981.
- Müller, W.-H. (*Projektsteuerungsleistungen*):** Aufgaben, Leistungsbild und Honorierung von Projektsteuerungsleistungen, in: Motzel, E. (Hrsg.): Projektmanagement in der Baupraxis bei industriellen und öffentlichen Bauprojekten, Berlin 1993, S. 121 - 149.

- Müller-Stewens, G. (*Entwicklung*):** Entwicklung von Strategien für den Eintritt in neue Geschäfte, in: Henzler, H. (Hrsg.): Handbuch strategische Führung, Wiesbaden 1988, S. 219 - 242.
- Müller-Stewens, G. (*Vorstoß*):** Vorstoß in neue Geschäfte: Identifikation und Eintrittsstrategien, in: Riekhof, H.-C. (Hrsg.): Strategieentwicklung. Konzepte und Erfahrungen, Stuttgart 1989, S. 313 - 331.
- Müller-Stewens, G. (*Allianzen*):** Strategische Allianzen, in: M&A Review, o.Jg. (1991), H. 4, S. 311 - 320.
- Muldavin, S. R./Robinson, J./Carlson, C. (*Problems*):** Solving Corporate Real Estate Problems, in: Real Estate Accounting & Taxation, Vol. 7 (1992), No. 3, S. 73 - 80.
- Munari, S./Naumann, C. (*Steuerung*):** Strategische Steuerung - Bedeutung im Rahmen des Strategischen Management, in: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung. Stand und Entwicklungstendenzen, 7., völlig neu bearb. und erw. Aufl., Heidelberg 1997, S. 805 - 820.
- Muncke, G. (*Marktanalyse*):** Standort- und Marktanalyse in der Immobilienwirtschaft. Ziele, Gegenstand, methodische Grundlagen, Datenbasis und Informationslücken, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, Köln 1996, S. 101 - 164.
- Myers, D./Mitchell, P. S. (*Analysis*):** Identifying a Well-Founded Market Analysis, in: The Appraisal Journal, Vol. 61 (1993), No. 4, S. 500 - 508.
- Nahlik, W. (*Finanzierung*):** Finanzierung von Immobilien-Developments, in: Die Bank, o.Jg. (1994), H. 7, S. 391 - 396.
- Naisbitt, J./Aburdene, P. (*Megatrends*):** Megatrends 2000. Zehn Perspektiven für den Trend ins nächste Jahrtausend, 2. Aufl., Düsseldorf/Wien 1992.
- Nardini, M. (*Development*):** Development Control in the 1990s: The Growing Role of Consultants, in: Buildings, Vol. 85 (March 1991), S. 32.

- Naumann, C.** (*Unternehmensplanung*): Strategische Steuerung und integrierte Unternehmensplanung, München 1982.
- Neff, D. C.** (*Acquisitions*): Existing Property Acquisitions: A Developer's Approach, in: The Real Estate Finance Journal, Vol. 4 (1989), No. 4, S. 16 - 22.
- Nell, J. v.** (*Nutzungskonzeption*): Die Entwicklung einer Nutzungskonzeption als Grundstein der Projektentwicklung, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, Köln 1996, S. 83 - 100.
- Nelson, R. R.** (*Firms*): Why Do Some Firms Differ, and How Does it Matter?, in: SMJ, Vol. 12 (1991), Special Issue Winter, S. 61 - 74.
- Nicholson, P. R.** (*Ventures*): Structuring Corporate/Developer Joint Ventures, in: Journal of Property Management, Vol. 51 (1986), September/October Issue, S. 78 - 79.
- Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H.** (*Marketing*): Marketing, 17., überarb. und erw. Aufl., Berlin 1994.
- Nitzsche, H. P.** (*Gebäudetechnik*): Entwicklungstrends in der Gebäudetechnik, in: Facility Management, o.Jg. (1996), H. 3, S. 20.
- Norell, N.** (*Büro*): Das Büro zu Hause und im Aktenkoffer. Home Offices sind keine Pauschallösung zur Kostensenkung, in: FAZ, Nr. 59, 11. März 1997, S. B21.
- Norkus, N. W.** (*Fees*): Partners Debate Fees, in: Pension & Investment Age, Vol. 16, (1988), June 27, S. P11.
- Noteware, J. D.** (*Developers*): U.S. Developers to Invade Europe, in: Development Magazine, Vol. 21 (1990), No. 2, S. 42 - 43.
- Nuber, W.** (*Kontrolle*): Strategische Kontrolle. Konzeption, Organisation und kontextspezifische Differenzierung, Wiesbaden 1995.
- O'Connor, J. W.** (*Investment*): Real Estate Builds Up Investment Returns, in: Cashflow, Vol. 7 (1986), No. 7, S. 43 - 44.

- O'Meara, J. F. (*Markets*):** Reacting to Changing Markets, in: Development Magazine, Vol. 23 (1992), No. 1, S. 6 - 7.
- o.V. (*Agieren*):** Agieren statt Reagieren. Neue Wege für Projektentwickler, in: IZ, Nr. 25, 1. Dezember 1994, S. 6.
- o.V. (*Altbauten*):** Altbauten nur noch selten gefragt. Gebrauchte Büroflächen sind wenig Effizient / Zu hohe Kosten / Mehr Flexibilität, in: FAZ, Nr. 226, 27. September 1996, S. 47.
- o.V. (*Bauherr*):** Der aktive Bauherr baut billiger. Planung und Ausführung muß ständig überwacht werden, in: IZ, Nr. 2, 16. Januar 1996, S. 6.
- o.V. (*Bildschirmarbeitsplätze*):** Bildschirmarbeitsplätze in Europa. Erfahrungen beim Erweiterungsbau der Hauptverwaltung der Vereinigten Versicherungen in München, in: Der Facility Manager, 3. Jg. (1996), H. 1, S. 33 - 34.
- o.V. (*Bürofläche*):** Fast 8 Millionen Quadratmeter Bürofläche stehen leer, in: FAZ, Nr. 38, 14. Februar 1997, S. 41.
- o.V. (*Denkmalschutz*):** Risiko Denkmalschutz. Die Vergangenheit kann teuer werden, in: IZ, Nr. 13, 16. Juni 1995, S. 8.
- o.V. (*Erfolgsbeteiligung*):** Innovative Finanzierungsformen 1: Kredite mit Erfolgsbeteiligung, in: IZ, Nr. 7, 20. März 1997, S. 14.
- o.V. (*Fabrikverkauf*):** Der Fabrikverkauf ist ein neues Absatzventil für die Hersteller, in: FAZ, Nr. 171, 26. Juli 1997, S. 16.
- o.V. (*Factory*):** BTE warnt vor Factory-Outlet-Centern. Falscher Weg aus der Krise des Textileinzelhandels, in: IZ, Nr. 4, 8. Februar 1996, S. 10.
- o.V. (*Finanzierungsformen*):** Innovative Finanzierungsformen 2: Joint-Venture-Finanzierungen, in: IZ, Nr. 8, 4. April 1997, S. 11.
- o.V. (*FM*):** Das intelligente Gebäude. FM - und was mache ich damit?, in: Der Facility Manager, 2. Jg. (1995), H. 1, S. 38 - 41.



- o.V. (Gebäude):** Das Gebäude von morgen, in: Facility Management, o.Jg. (1996), H. 3, S. 14 - 18.
- o.V. (Immobilien):** Immobilien bei AG's, in: IZ, Nr. 5, 24. Februar 1994, S. 21.
- o.V. (Immobilien-Geschäft):** Post und Telekom. Die gelben Riesen steigen ins Immobilien-Geschäft ein, in: IZ, Nr. 25, 16. November 1995, S. 13.
- o.V. (Investmentbranche):** Kapital strömt in die Investmentbranche, in: FAZ, Nr. 173, 29. Juli 1997, S. 21.
- o.V. (Jahre):** Die mageren Jahre. Der F.A.Z.-Bericht von den Immobilienmärkten, in: FAZ, Nr. 4, 6. Januar 1998, S. 13.
- o.V. (Jahresstatistik):** Investmentbranche / BVI legt Jahresstatistik 1997 vor. In die Spezialfonds fließt soviel Geld wie nie, in: Handelsblatt, Nr. 20, 29. Januar 1998, S. 35.
- o.V. (Kapitalrendite):** Wenn die Kapitalrendite nicht mehr stimmt, in: FAZ, Nr. 122, 30. Mai 1997, S. 47.
- o.V. (Kaufhaus):** Karstadt kommt mit einem virtuellen Kaufhaus ins Wohnzimmer, in: FAZ, Nr. 234, 7. Oktober 1996, S. 24.
- o.V. (Ladenmieten):** Ladenmieten sind bis zu 9 Prozent gefallen, in: FAZ, Nr. 44, 21. Februar 1997, S. 43.
- o.V. (LimesHaus):** „LimesHaus“ - die dynamische Immobilie, in: Facility Management, o.Jg. (1995), H. 4, S. 22 - 26.
- o.V. (Markt):** Der neue Markt, in: IZ, Nr. 3, 29. Januar 1998, S. 1 - 2.
- o.V. (Märkte):** Es öffnen sich neue Märkte. Günter Hartwig über den Markt für Seniorenimmobilien, in: IZ, Nr. 4, 8. Februar 1996, S. 5.
- o.V. (Markets):** Markets Improve With Strengthening Economy. Developers Concentrate on Specialized Projects, in: NREI, Vol. 28 (1986), No. 1, S. 45.
- o.V. (Outlet):** „Das ist eine ganz heiße Kartoffel.“ Factory Outlet Centers: Auch in Deutschland beliebt?, in: IZ, Nr. 20, 21. September 1995, S. 8.

- o.V. (*Overbuilding*):** Overbuilding is Not Permanent, But Part of a Cycle, in: NREI, Vol. 25 (1983), No. 7, S. 22 - 23.
- o.V. (*Perspektiven*):** Gedämpfte Perspektiven für den Büromarkt, in: FAZ, Nr. 170, 25. Juli 1997, S. 39.
- o.V. (*Predevelopment*):** Predevelopment Research, Marketing Contribute to Quick Sales, in: Marketing News, Vol. 21 (January 1987), S. 3 - 5.
- o.V. (*Preise*):** Bei Gewerbeimmobilien sinken die Preise, in: FAZ, Nr. 32, 7. Februar 1997, S. 41.
- o.V. (*Preisrutsch*):** Preisrutsch bei vielen Geschäftsgebäuden, in: FAZ, Nr. 112, 16. Mai 1997, S. 49.
- o.V. (*Projektentwickler*):** Neuer Projektentwickler am Markt. Holzmann Bau-Projekt will Komplettlösungen anbieten, in: IZ, Nr. 7, 21. März 1996, S. 6.
- o.V. (*QVC*):** QVC startet in NRW, in: w&v NEWS, 34. Jg. (1996), H. 4, S. 32.
- o.V. (*Revitalisierung*):** Revitalisierung von Shopping-Centern. Ständige Orientierung an Konsumentenwünschen nötig, in: IZ, Nr. 13, 16. Juni 1996, S. 11.
- o.V. (*Sparpotential*):** Deutliches Sparpotential am Bau, in: Die Welt, Nr. 124, 30. Mai 1995, S. 11.
- o.V. (*Stellplatzablässe*):** Nur noch zwei Preisstufen für Stellplatzablässe, in: FAZ, Nr. 290, 13. Dezember 1997, S. 66.
- o.V. (*Telearbeit*):** Telearbeit verändert Nachfrage nach Büroflächen, in: Commerzbank Journal, o.Jg. (1997), H. 2, S. 28.
- o.V. (*World*):** Building Around the World. Foreign Development Still Troublesome, in: Chain Store Age Executive, Vol. 71 (February 1995), S. 88 - 92.
- o.V. (*Zukunft*):** Haus der Zukunft, in: Facility Management, o.Jg. (1995), H. 4, S. 12.

- o.V.** (*Zukunftsmusik*): Keine Chance für den „American Way“. Factory Outlet Center bleiben bei uns Zukunftsmusik, in: IZ, Nr. 8, 4. April 1996, S. 3.
- Ochs, B.** (*Schnäppchenparadies*): Das Schnäppchenparadies liegt abseits der Städte, in: FAZ, Nr. 285, 6. Dezember 1996, S. 47.
- Ochs, M.** (*Protection*): Interest Rate Protection for the Real Estate Developer. Strategies for Controlling Interest Rate Risk, in: Real Estate Finance, Vol. 4 (1985), No. 1, S. 7 - 16.
- Ohland, L.** (*Kontrolle*): Strategische Kontrolle. Entwicklung eines mehrstufigen Grundmodells auf der Basis einer kritischen Analyse traditioneller Kontrollen, Frankfurt/Bern/New York 1988.
- Opaschowski, H. W.** (*Freizeitökonomie*): Freizeitökonomie. Marketing von Erlebniswelten, Opladen 1995.
- Ori, J. J.** (*Mortgage*): The Participating Mortgage: Spreading the Risks and Rewards of Ownership, in: Real Estate Finance, Vol. 5 (1988), No. 1, S. 37 - 44.
- Ori, J. J.** (*Profitability*): Real Estate Strategies for Profitability in the 1990s, in: Real Estate Review, Vol. 20 (1990), No. 2, S. 94 - 96.
- Parham, L.** (*Banks*): Banks Scrutinize Developers Before Lending for Projects, in: NREI, Vol. 32 (1990), No. 8, S. 22.
- Parker, J. R.** (*Relationship*): What is the New Corporate-Developer Relationship?, in: Development Magazine, Vol. 24 (1993), No. 4, S. 27, 44.
- Parzinger, T. M.** (*Lending*): Avoiding Traps of Real Estate Lending, in: The Journal of Commercial Bank Lending, Vol. 73 (1991), No. 10, S. 6 - 14.
- Pausenberger, E.** (*Systematik*): Zur Systematik von Unternehmenszusammenschlüssen, in: WISU, 18. Jg. (1989), H. 11, S. 621 - 626.

- Pearson, T. D.** (*Location*): Location! Location! Location! What is Location?, in: The Appraisal Journal, Vol. 59 (1991), No. 1, S. 7 - 20.
- Peiser, R. B.** (*Partnership*): Partnership Allocations in Real Estate Joint Ventures, in: Real Estate Review, Vol. 13 (1983), No. 3, S. 46 - 53.
- Peiser, R. B.** (*Changes*): Evaluating the Effect of Development Cost Changes, in: Real Estate Review, Vol. 15 (1985), No. 2, S. 40 - 42.
- Peiser, R. B./Schwanke, D.** (*Development*): Professional Real Estate Development. The ULI Guide to the Business, Washington D.C. 1992.
- Penrose, E. T.** (*Theory*): The Theory of the Growth of the Firm, Oxford 1959.
- Perkins, B.** (*Feasibility*): Why Real Estate Feasibility Analysis Have Not Worked, in: Real Estate Review, Vol. 9 (1979), No. 3, S. 33 - 37.
- Perlmutter, H. V./Heenan, D. A.** (*Cooperate*): Cooperate to Compete Globally, in: HBR, Vol. 64 (1986), No. 2, S. 136 - 152.
- Peteraf, M. A.** (*Cornerstones*): The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View, in: SMJ, Vol. 14 (1993), No. 3, S. 179 - 191.
- Peters, T./Waterman, R. H.** (*Excellence*): In Search of Excellence. New York u.a. 1982.
- Pfarr, K.** (*Bauwirtschaft*): Grundlagen der Bauwirtschaft, Essen 1984.
- Phillips, P. L.** (*Remaking*): Remaking the Shopping Center, in: ULI - the Urban Land Institute (Hrsg.): ULI on the Future, Washington D.C. 1995, S. 18 - 25.
- Picot, A.** (*Umweltbeziehungen*): Betriebswirtschaftliche Umweltbeziehungen und Umweltinformationen. Grundlage einer erweiterten Erfolgsanalyse für Unternehmungen, Berlin 1977.
- Pierce, A. M.** (*Development*): The Development Party is Over, in: Real Estate Today, Vol. 24 (1991), No. 7, S. 21 - 22.

- Pierschke, B. (*Management*):** Facilities Management, Corporate Real Estate Management und Public Real Estate Management. Vorschlag einer Begriffsbestimmung und -abgrenzung, in: immoebs News Letter, 6. Jg. (1997), H. 1, S. 1 - 3.
- Pierschke, B. (*Facilities*):** Facilities Management, in: Schulte, K.-W./Schäfers, W. (Hrsg.): Handbuch Corporate Real Estate Management, Köln 1998, S. 271 - 308.
- Pleske, R. (*Benchmarking*):** Benchmarking. Das Lernen von anderen und seine Begrenzungen, in: io Management-Zeitschrift, 63. Jg. (1994), H. 6, S. 19 - 23.
- Pinsky, K. S. (*Structuring*):** The Structuring of a Joint Venture Between a Developer and a Financial Institution, in: The Journal of Real Estate Development, Vol. 2 (1987), No. 4, S. 7 - 12.
- Pittenger, W. L. (*Influences*):** Future Influences in Development Projects, in: The Real Estate Appraiser and Analyst, Vol. 53 (Summer 1987), S. 9 - 14.
- Porter, M. E. (*Wettbewerbsstrategie*):** Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Frankfurt/New York 1983.
- Porter, M. E. (*Wettbewerbsvorteile*):** Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage). Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Frankfurt/New York 1986.
- Porter, M. E. (*Wettbewerb*):** Globaler Wettbewerb. Strategien der neuen Internationalisierung (Competition in Global Industries), Wiesbaden 1989.
- Porter, M. E. (*Strategy*):** Towards a Dynamic Theory of Strategy, in: SMJ, Vol. 12 (1991), Special Issue Winter, S. 95 - 117.
- Prahalad, C. K./Hamel, G. (*Kernkompetenzen*):** Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben, in: HM, 13. Jg. (1991), H. 2, S. 66 - 78.

- Prashad, N. A. (Care):** Development Issues in Continuing Care Retirement Communities, in: The Journal of Real Estate Development, Vol. 3 (1988), No. 3, S. 12 - 28.
- Pümpin, C. (Führung):** Strategische Führung in der Unternehmenspraxis. Entwicklung, Einführung und Anpassung der Unternehmensstrategie, Bern 1980.
- Pümpin, C. (Erfolgspositionen):** Management strategischer Erfolgspositionen, 3. Aufl., Bern/Stuttgart 1986.
- Pümpin, C./Kobi, J.-M./Wütherich, H. A. (Unternehmenskultur):** Unternehmenskultur. Basis strategischer Profilierung erfolgreicher Unternehmen, in: Schweizerische Volksbank (Hrsg.): Die Orientierung, Nr. 85, Bern 1985.
- Quinn, J. B. (Enterprise):** The Intelligent Enterprise, New York 1992.
- Raffée, H./Förster, F./Krupp, W. (Marketing):** Marketing und unternehmerische Ökologieorientierung. Eine empirische Studie unter besonderer Berücksichtigung der Lärminderung, Arbeitspapier Nr. 63, Institut für Marketing der Universität Mannheim, Mannheim 1988.
- Raffée, H./Wiedmann, K.-P. (Marketing):** Strategisches Marketing, 2. Aufl., ungekürzte Sonderausgabe, Stuttgart 1989.
- Raffée, H./Fritz, W. (Dimensionen):** Dimensionen und Konsistenz der Führungskonzeption von Industrieunternehmen, in: zfbf, 44. Jg. (1992), H. 4, S. 303 - 322.
- Rasche, C./Wolfrum, B. (Unternehmensführung):** Ressourcenorientierte Unternehmensführung, in: DBW, 54. Jg. (1994), H. 4, S. 501 - 517.
- Rasmussen, T. (Partnerships):** Partnerships Revitalize Urban Industrial Sites, in: NREI, Vol. 34 (1992), No. 4, S. 92 - 94.

- Reiß, M./Beck, T. C. (*Kernkompetenzen*):** Kernkompetenzen in virtuellen Netzwerken, in: Corsten, H./Will, T. (Hrsg.): Unternehmungsführung im Wandel: Strategien zur Sicherung des Erfolgspotentials, Stuttgart/Berlin/Köln 1995, S. 33 - 60.
- Reutner, F. (*Turn around*):** Turn around, Landberg 1987.
- Riche, P. (*Developer*):** Real Estate Developer Analysis, in: The Journal of Commercial Bank Lending, Vol. 72 (1990), No. 1, S. 39 - 52.
- Rösel, W. (*Baumanagement*):** Baumanagement. Grundlagen, Technik, Praxis, Berlin u.a. 1987.
- Ross, S./Duffy, S. (*Alliances*):** Capital Alliances in the 1990s, in: Real Estate Review, Vol. 20 (1990), No. 3, S. 24 - 27.
- Roth, D. (*Opportunities*):** Golden Opportunities in Assisted Living: The Why and How of Entering the Burgeoning Senior Housing Market, in: Commercial Investment Real Estate Journal, Vol. 14 (1995), No. 2, S. 16 - 19.
- Rotstein, R. (*Kombi-Büro*):** Das Kombi-Büro - Eine Entwicklung aus Schweden wird populär, in: IZ, Nr. 7, 21. März 1996, S. 12.
- Roulac, S. E. (*Volatility*):** Economic Volatility and Real Estate Investment, in: JPM, Vol. 53 (1988), No. 2, S. 6 - 9.
- Roulac, S. E. (*Cycles*):** Real Estate Market Cycles, Transformation Forces and Structural Change, in: The Journal of Real Estate Portfolio Management, Vol. 2 (1996), No. 1, S. 1 - 17.
- Rozek, J. M. (*Marketing*):** The Marketing Myth of the Century: Location, Location, Location, in: Real Estate Review, Vol. 16 (1986), No. 1, S. 55 - 59.
- Rubin, M. S. (*Revitalization*):** Revitalization through Entertainment-enhanced Development, in: ULI - the Urban Land Institute (Hrsg.): ULI on the Future, Washington D.C. 1995, S. 26 - 35.

- Rubin, M. S. (*Retail*):** Entertainment Retail: New Product or Novel Package?, in: Lusk Review, Vol. 2 (1996), No. 1, S. 40 - 50.
- Rubin, M. S./Gorman, R. J./Lawry, M. H. (*Entertainment*):** Entertainment Returns to Gotham, in: Urban Land, Vol. 53 (1994), No. 8, S. 59 - 65.
- Rühli, E. (*View*):** Die Resource-based View of Strategy, in: Gomez, P. et al. (Hrsg.): Unternehmerischer Wandel. Konzepte zur organisatorischen Erneuerung, Wiesbaden 1994, S. 32 - 57.
- Rumelt, R. P. (*Diversification*):** Diversification Strategy and Profitability, in: SMJ, Vol. 3 (1982), S. 359 - 369.
- Rumelt, R. P. (*Firm*):** Toward a Strategic Theory of the Firm, in: Lamb, R. (Hrsg.): Competitive Strategic Management, Englewood Cliffs 1984, S. 556 - 570.
- Sackmann, S. (*Organisationskultur*):** Organisationskultur. Die unsichtbare Einflußgröße, in: Gruppendynamik - Zeitschrift für angewandte Sozialwissenschaft, 14. Jg. (1983), H. 4, S. 393 - 406.
- Sänger, T. (*Projektsteuerung*):** Projektsteuerung. Ein Berufsbild im Wandel, in: IZ, Nr. 22, 5. Oktober 1995, S. 9.
- Sänger, T. (*Dienstleister*):** „Der Projektsteuerer ist schwerpunktmäßig Dienstleister“, in: IZ, Nr. 23, 19. Oktober 1995, S. 8.
- Sanders, W. (*Development*):** Manufactured Housing Site Development Guide, in: Planning Advisory Service Report No. 445, April 1993, S. 3 - 12.
- Schäfers, W. (*Unternehmensimmobilien*):** 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.
- Scharf, P. (*Managementstrukturen*):** Inkompatible Managementstrukturen. Allianzen - die Lehren aus der Praxis (8), in: Blick durch die Wirtschaft, Nr. 132, 14. Juli 1997, S. 11.



- Schein, E. H. (*Culture*):** Coming to a New Awareness of Culture, in: Sloan Management Review, Vol. 25 (1984), No. 2, S. 3 - 16.
- Schein, E. H. (*Unternehmenskultur*):** Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt/New York 1995.
- Schendel, D. (*Introduction*):** Introduction to Competitive Organizational Behavior: Toward an Organizationally-based Theory of Competitive Advantage, in: SMJ, Vol. 15 (1994), Special Issue Winter, S. 1 - 4.
- Scherer, F. M. (*Market*):** Industrial Market Structure and Economic Performance, 2. Aufl., Chicago 1980.
- Schertler, W. (*Unternehmensorganisation*):** Unternehmensorganisation, München/Wien 1982.
- Schiller, R. (*Europe*):** American Investors Now Interested in Europe; 1992 Single Market is Lure, Source Says, in: NREI, Vol. 32 (1990), No. 2, S. 46 - 48.
- Schlenke, E. H./Biedermann, A. (*Partnership*):** Public-Private-Partnership. Kooperation zwischen öffentlicher Hand und Privatwirtschaft, in: BW, 48. Jg. (1994), H. 10, S. 59 - 65.
- Schlicksupp, H. (*Ideenfindung*):** Kreative Ideenfindung in der Unternehmung - Methoden und Modelle, Berlin/New York 1976.
- Schmitz-Morkramer, G. (*Gewerbeimmobilien*):** Beurteilung von Gewerbeimmobilien und Bewertung an ausgewählten Beispielen aus Sicht eines Kreditinstitutes, in: Falk, B. (Hrsg.): Gewerbe-Immobilien, 5. Aufl., Landsberg/Lech 1992, S. 413 - 447.
- Schnermann, J. (*Projektentwicklung*):** Projektentwicklung für Gewerbe-Immobilien, in: Falk, B. (Hrsg.): Gewerbe-Immobilien, 5. Aufl., Landsberg/Lech 1992, S. 297 - 310.
- Scholz, C. (*Culture*):** Unternehmenskultur (Corporate Culture), in: WISU, 15. Jg. (1986), H. 5, S. 223 - 224.

- Scholz, C. (*Management*):** Strategisches Management. Ein integrativer Ansatz, Berlin/New York 1987.
- Schreft, B. (*Cycle*):** Riding a Down Cycle Up, in: Builder, Vol. 12 (August 1989), S. 46.
- Schreyögg, G. (*Unternehmensstrategie*):** Unternehmensstrategie. Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, Berlin/New York 1984.
- Schreyögg, G. (*Unternehmenskultur*):** Unternehmenskultur und Innovation, in: Personalwirtschaft, 41. Jg. (1989), H. 9, S. 370 - 373.
- Schreyögg, G. (*Umfeld*):** Umfeld der Unternehmung, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Teilband 3, 5., völlig neu gest. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 4231 - 4247.
- Schreyögg, G./Steinmann, H. (*Kontrolle*):** Strategische Kontrolle, in: zfbf, 37. Jg. (1985), H. 5, S. 391 - 410.
- Schriever, W. (*Projektentwicklung*):** Projektentwicklung als kommunale Handlungsstrategie, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, Köln 1996, S. 361 - 390.
- Schulte, K.-W. (*Wirtschaftlichkeitsrechnung*):** Wirtschaftlichkeitsrechnung, 4. Aufl., Heidelberg/Wien 1986.
- Schulte, K.-W. (*Wissenschaft*):** Immobilienökonomie als Wissenschaft, in: Immobilien in Europa II, Wien 1992, S. 231 - 235.
- Schulte, K.-W. (*Akademiker*):** Die Branche braucht Akademiker, in: FAZ, Nr. 53, 3. März 1995, S. 31.
- Schulte, K.-W. (*Reserven*):** Stille Reserven, in: FAZ, Nr. 132, 9. Juni 1995, S. 45.
- Schulte, K.-W. (*Rendite*):** Die richtige Rendite, in: FAZ, Nr. 221, 22. September 1995, S. 49.

- Schulte, K.-W.** (*Flächen-Wirrwarr*): Flächen-Wirrwarr, in: FAZ, Nr. 37, 4. August 1995, S. 37.
- Schulte, K.-W./Ropeter, S.-E.** (*Rentabilitätsanalyse*): Rentabilitätsanalyse für Immobilienprojekte, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, Köln 1996, S. 165 - 221.
- Schulte, K.-W. et al.** (*Immobilienökonomie*): Betrachtungsgegenstand der Immobilienökonomie, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie. Band 1, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 1. Aufl., München/Wien 1998, S. 13 - 80.
- Schulz, B.** (*Großinvestoren*): Großinvestoren zieht es auf den britischen Markt, in: FAZ, Nr. 26, 31. Januar 1997, S. 43.
- Schwarz, E.** (*Wertermittlung*): Der „Fall Schneider“ - Konsequenzen für die Wertermittlung von Immobilien, in: GuG, 5. Jg. (1994), H. 5, S. 267 - 271.
- Schwarze, J.** (*Informationsmanagement*): Informationsmanagement als Voraussetzung für ein erfolgreiches Facilities Management, in: Zeitschrift für Planung, o.Jg. (1991), H. 3, S. 209 - 229.
- Selinger, T./Diamond, G. L.** (*Development*): The Accountant's Role in Commercial Real Estate Development, in: Real Estate Accounting & Taxation, Vol. 4 (1989), No. 3, S. 74 - 81.
- Senkevitch, G. N./Zundl, J.** (*Overview*): Overview of the Real Estate Development Process: Preaquisition to Construction and Development, in: Real Estate Accounting & Taxation, Vol. 2 (1987), No. 2, S. 34 - 44.
- Sherman, L. F./Shim, J. K./Hartney, M.** (*Analysis*): Short Run Break-Even Analysis for Real Estate Projects, in: Real Estate Issues, Vol. 18 (1993), No. 1, S. 15 - 20.
- Siegel, R. A.** (*Market*): Market Structures and Market Studies, in: The Journal of Real Estate Development, Vol. 1 (1986), No. 3, S. 30 - 34.

- Sieverts, E. (Bürobauten):** Bürobauten von morgen, in: Office Management, o.Jg. (1989), H. 1 - 2, S. 42 - 48.
- Sigafoos, R. A. (Development):** Corporate Real Estate Development, o.O. 1976.
- Siller, H. (Grundsätze):** Grundsätze ordnungsmäßigen strategischen Controllings, Wien 1984.
- Silverman, J. (Homework):** Doing Your Homework. A Little Background Work Can Save Money and Time, in: The Journal of Real Estate Development, Vol. 3 (1988), No. 3, S. 7 - 10.
- Simon, H. (Preispolitik):** Preispolitik, in: Tietz, B. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 2068 - 2085.
- Sinderman, M. (Business):** Strategic Alliances Evolve as New Way of Doing Business, in: NREI, Vol. 36 (1994), No. 12, S. 72 - 78.
- Sinderman, M. (Outsourcing):** Outsourcing Gains Speed in Corporate World, in: NREI, Vol. 37 (1995), No. 8, S. 42 - 53.
- Sinderman, M. (Alliances):** Strategic Alliances: Making the Marriage Work, in: NREI, Vol. 37 (1995), No. 12, S. 51 - 57.
- Simon, J./Kleiber, W. (Schätzung):** Schätzung und Ermittlung von Grundstückswerten. Eine umfassende Darstellung der Rechtsgrundlagen und praktischen Möglichkeiten einer zeitgemäßen Verkehrswertermittlung, 7., überarb. und erw. Aufl., Neuwig 1996.
- Smith, L. F. (Properties):** Redeveloping Surplus Corporate Properties, in: Industrial Development, Vol. 156 (1987), No. 6, S. 9 - 11.
- Sorenson, R. C. (Projects):** Why Real Estate Projects Fail, in: The Journal of Commercial Bank Lending, Vol. 72 (1990), No. 4, S. 4 - 11.
- Sraeel, H. (Professional):** Buildings' Professional of the Year: Tishman Speyer Properties, Inc., in: Buildings, Vol. 85 (November 1991), S. 32 - 36.

- Sriram, V./Anikeeff, M. A. (*Strategies*):** Product-Market Strategies Among Development Firms, in: The Journal of Real Estate Research, Vol. 7 (1991), No. 1, S. 99 - 114.
- Staehele, W. H. (*Management*):** Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung, 3., verb. und erw. Aufl., München 1987.
- Stalk, G./Evans, P./Shulman, L. E. (*Capabilities*):** Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy, in: HBR, Vol. 70 (March-April 1992), S. 57 - 69.
- Stanke, A. (*Konzentration*):** Konzentration auf Kernkompetenzen. Die strategische Basis für das Outsourcing, in: Bullinjer, H.-J. (Hrsg.): Tätigkeitsbericht 1994 des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation, Stuttgart 1994, S. 93 - 116.
- Steele, K. D. (*Approach*):** A „Backdoor“ Approach to Highest and Best Use Analysis, in: The Appraisal Journal, Vol. 59 (1991), No. 1, S. 21 - 38.
- Stein, D. (*Support*):** Winning Community Support for Land Use Projects, Washington D.C. 1992.
- Steinle, W. J. (*Telearbeit*):** "Weiche" Telearbeit als Unternehmensstrategie, in: Office Management, o.Jg. (1988), H. 12, S. 6 - 7.
- Steinmann, H./Schreyögg, G. (*Management*):** Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte - Funktionen - Fallstudien, 3., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden 1993.
- Stich, R. (*Baurecht*):** Öffentliches Planungs- und Baurecht, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, Köln 1996, S. 247 - 299.
- Stinner, J. (*Umbruch*):** Der Markt der gewerblichen Immobilien: Ein Umbruch ist unübersehbar, in: GuG, 48. Jg. (1997), H. 10, S. 318 - 324.
- Stone, P./Luchetti, R. (*Büro*):** Das Büro der Zukunft, in: HM, 7. Jg. (1985), S. 75 - 86.

- Stonich, P. J.** (*Strategy*): Implementing strategy, Cambridge 1982.
- Suchman, D. R.** (*Company*): Managing a Development Company. Interviews with Successful Firms, Washington D.C. 1987.
- Szyperski, N.** (*Unternehmensleitung*): Das Setzen von Zielen - Primäre Aufgabe der Unternehmensleitung, in: ZfB, 41. Jg (1971), S. 639 - 670.
- Szyperski, N./Winand, U.** (*Grundbegriffe*): Grundbegriffe der Unternehmensplanung, Stuttgart 1980.
- Takagawa, M.** (*Offices*): Virtual Offices Bring Challenges to the Real Estate Industry, in: Real Estate Finance Journal, Vol. 11 (1995), No. 1, S. 94 - 96.
- Thoma, R.** (*Planung*): Planung von Bürogebäuden, Handout zum Vortrag im Rahmen des Kontaktstudiums Immobilienökonomie an der ebs Immobilienakademie am 22. April 1996 in Oestrich-Winkel, S. 1 - 62.
- Thommen, J.-P.** (*Betriebswirtschaftslehre*): Betriebswirtschaftslehre, Band 3. Personal, Organisation, Führung, spezielle Gebiete des Managements, 4. Aufl., Zürich 1996.
- Thorne, O. J.** (*Ventures*): Joint Ventures in the 1980s, in: Real Estate Review, Vol. 18 (1988), No. 2, S. 64 - 66.
- Töpfer, A.** (*Benutzerfreundlichkeit*): Umwelt- und Benutzerfreundlichkeit von Produkten als strategische Unternehmensziele, in: Marketing ZFP, 7. Jg. (1985), H. 4, S. 241 - 251.
- Tregoe, B. B./Zimmerman, J. W.** (*Management*): Top Management Strategie, Zürich 1981.
- Troestl, T. O.** (*Entertainment*): Urban Entertainment Center. Viel Spaß dabei, in: Immobilien Manager, o.Jg. (1996), H. 6, S. 22 - 28.
- Tseckares, C. T.** (*Elderly*): Designing for the Elderly: Examining Human Needs, in: The Journal of Real Estate Development, Vol. 2 (1986), No. 2, S. 89 - 93.

- ULI - the Urban Land Institute** (*Niche*): Niche Opportunities in Overbuild Markets, ULI Research Working Paper Series, Paper 604, Washington D.C. 1992.
- Ulrich, H.** (*Unternehmenspolitik*): Unternehmenspolitik, Bern/Stuttgart 1987.
- Ulrich, P.** (*Kulturentwicklung*): Systemsteuerung und Kulturentwicklung, in: Die Unternehmung, o.Jg. (1984), H. 4, S. 303 - 325.
- Ulrich, S.** (*Traum*): Aus der Traum, in: mm, 22. Jg. (1992), H. 12, S. 178 - 191.
- Unterreiner, F. P.** (*Ausland*): Offene Immobilienfonds kaufen im Ausland ein, in: FAZ, Nr. 96, 25. April 1997, Anzeigen-Sonderveröffentlichung, S. V1.
- Unterreiner, F. P.** (*Emotion*): Bitte mit Emotion! Immobilien-Marketing, in: Immobilien Manager, o.Jg. (1997), H. 3, S. 20 - 26.
- Usinger, W.** (*Umsatzsteuer*): Umsatzsteuer, in: Usinger, W. (Hrsg.): Immobilien - Recht und Steuern. Handbuch für die Immobilienwirtschaft, Köln 1996, S. 1123 - 1129.
- Vandell, K. D./Lane, J.** (*Design*): Does Good Design Pay?, in: Site Selection & Industrial Development, Vol. 34 (August 1989), S. 17 - 21.
- Vernon, J. M.** (*Structure*): Market Structure and Industrial Performance: A Review of Statistical Findings, Boston 1972.
- Vernor, J. D.** (*Risk*): An Introduction to Risk Management in Property Development, Washington D.C. 1981.
- Viehöver, U.** (*City*): Neue Städte. Die City schlägt zurück, in: Focus, o.Jg. (1997), H. 26, S. 184 - 190.
- Vogel, R.** (*Bodenwertermittlung*): Bodenwertermittlung anhand des Residualwertverfahrens, in: GuG, 5. Jg. (1994), H. 6, S. 347 - 353.
- Wagner, K.-R.** (*Projektmanagement*): Projektmanagement - Treuhandschaft - Immobiliendevelopment, in: Baurecht, 22. Jg. (1991), H. 6, S. 665 - 676.

- Waldmann, K.** (*Immobilienmanagement*): Immobilienmanagement im Mietermarkt, in: LFK, 38. Jg. (1987), H. 3, S. 68 - 76.
- Waterhouse, M. D.** (*Principles*): Principles of the Real Property Development Process, in: Economic Development Review, Vol. 9 (1991), No. 4, S. 25 - 28.
- Weder, R.** (*Venture*): Joint Venture, Grösch 1989.
- Weichs, C. v.** (*Projektentwicklung*): Projektentwicklung im Rahmen des strategischen Managements eines Immobilienunternehmens. Unterlagen zum Vortrag im Rahmen des ebs Immobilien Professional Colleg „Projektentwicklung“ am 6. Mai 1993 in Castrop-Rauxel.
- Weidelich, F.** (*Kunst*): Kunst im Bau - lukrativ für Art Consultants, hilfreich für Projektentwickler, in: Welt am Sonntag, Nr. 39, 28. September 1997, S. 42.
- Welsch, J.** (*Telearbeiten*): Telearbeiten. Dort arbeiten, wo man leben möchte?, in: Der Personalrat, o.Jg. (1991), H. 12, S. 17.
- Wernerfelt, B.** (*View*): A Resource-based View of the Firm, in: SMJ, Vol. 5 (1984), S. 171 - 180.
- Wernerfelt, B.** (*Firm*): The Resource-based View of the Firm: Ten Years After, in: SMJ, Vol. 16 (1995), S. 171 - 174.
- West, S.** (*Success*): A Guide to Development Success and Profitability, in: Cost Engineering, Vol. 36 (1994), No. 7, S. 19 - 25.
- Westerbeck, M.** (*Pension*): Pension funds, developers break new ground, in: Pension & Investment Age, Vol. 12 (1984), April 2, S. 31 - 32.
- White, J. R.** (*Building*): How to Plan and Build a Major Office Building, in: Real Estate Review, Vol. 10 (1980), No. 1, S. 87 - 92.
- White, J. R.** (*Counseling*): Real Estate Counseling in the Development Process, in: Real Estate Issues, Vol. 15 (1990), No. 2, S. 9 - 15.



- White, J.** (*Planning*): Strategic Planning: Revamping Your Company, in: JPM, Vol. 56 (1991), No. 4, S. 12 - 15.
- Wild, J.** (*Grundlagen*): Grundlagen der Unternehmensplanung, Hamburg 1974.
- Will, L.** (*Bauprozeß*): Die Rolle des Bauherrn im Planungs- und Bauprozeß, 2., unveränd. Aufl., Frankfurt/Bern/New York 1985.
- Wingsch, D.** (*Projektmanagement*): Projektentwicklung und Projektmanagement. Unterlagen zum Vortrag im Rahmen des Seminars „Immobilienwirtschaftliche Grundlagen“ der ebs Immobilienakademie für die Deutsche Post AG am 29. Januar 1996 in Marienthal.
- Whipple, R. T.** (*Development*): Evaluating Development Projects, in: Land Development Studies, Vol. 5 (1988), No. 2, S. 91 - 119.
- Wischnewski, E.** (*Projektmanagement*): Aktives Projektmanagement für das Bauwesen: Eine Anleitung zur effektiven Unterstützung, Durchführung und Steuerung von Bauprojekten, Braunschweig/Wiesbaden 1995.
- Witte, E.** (*Finanzplanung*): Finanzplanung als Führungsinstrument, in: Hauschildt, J./Sachs, G./Witte, E. (Hrsg.): Finanzplanung und Finanzkontrolle, München 1981, S. 53 - 89.
- Wittek, B. F.** (*Unternehmensführung*): Strategische Unternehmensführung bei Diversifikation, Berlin/New York 1980.
- Wolff, T. C.** (*Strategies*): Long-Term Strategies for the 90's, in: Development Magazine, Vol. 22 (1991), No. 1, S. 16 - 19.
- Wurtz bach, C. H./Miles, M. E.** (*Estate*): Modern Real Estate, 5. ed., New York 1994.
- Zani, W. M.** (*Volatility*): Reducing the Cyclical Volatility of Real Estate Development, in: Real Estate Review, Vol. 22 (1993), No. 4, S. 76 - 81.
- Zeyer, F.** (*Immobilienfonds*): Offene Immobilienfonds können sich nicht vom Markt abkoppeln, in: FAZ, Nr. 39, 16. Februar 1998, S. 28.

**Ziegler, A.** (*Deutschland*): Deutschland 2000. Die Zukunft von Wirtschaft, Management, Marketing, Technik und Gesellschaft, 2. Aufl., Düsseldorf u.a. 1992.

**Zuckerman, H. A./Blevins, G. D.** (*Development*): Real Estate Development Workbook and Manual, Englewood Cliffs 1991.

## Interviewverzeichnis

**Wolfgang R. Bays**, geschäftsführender Gesellschafter, Brune Consulting GmbH, Düsseldorf. Interview am 29. August 1997 in Düsseldorf.

**Dr. Gisbert Beckers**, geschäftsführender Gesellschafter, I.T.C. Immobilien Team Consulting GmbH, Hamburg. Interview am 24. April 1997 in Frankfurt.

**Roland Ernst**, geschäftsführender Gesellschafter, Unternehmensgruppe Roland Ernst, Heidelberg. Interview am 17. November 1997 in Heidelberg.

**Karl. G. Homberg**, Geschäftsführer, Calliston Gesellschaft für Projektentwicklung mbH, Düsseldorf. Interview am 3. September 1997 in Düsseldorf.

**Jürgen Koch**, Geschäftsführer, NPC North Property Consulting GmbH, Hamburg. Interview am 7. Mai 1997 in Hamburg.

**Jürg E. Köllmann**, geschäftsführender Gesellschafter, Köllmann GmbH, Wiesbaden. Interview am 20. November 1997 in Wiesbaden.

**Douglas McKinnon**, Geschäftsführer, Hines Grundstücksentwicklung GmbH, Berlin. Interview am 16. Dezember 1997 in Berlin.

**Gerd Seitz**, Geschäftsführer, ECE Projektmanagement GmbH, Hamburg. Interview am 7. Mai 1997 in Hamburg.

**Michael Spies**, Geschäftsführer, Tishman Speyer Properties GmbH, Berlin. Interview am 10. Dezember 1997 in Berlin.



**BISHER IN DIESER REIHE ERSCHIENEN:**

**Band 1**

Stephan Bone-Winkel

**Das strategische Management von offenen Immobilienfonds** unter besonderer Berücksichtigung der Projektentwicklung von Gewerbeimmobilien  
ISBN 3-932687-15-9

**Band 2**

Matthias Thomas

**Die Entwicklung eines Performanceindexes für den deutschen Immobilienmarkt**  
ISBN 3-932687-23-X

**Band 3**

Wolfgang Schäfers

**Strategisches Management von Unternehmensimmobilien**  
Bausteine einer theoretischen Konzeption und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung  
ISBN 3-932687-24-8

**Band 4**

Daniela Kirsch

**Public Private Partnership**  
Eine empirische Untersuchung der kooperativen Handlungsstrategien in Projekten der Flächenerschließung und Immobilienentwicklung  
ISBN 3-932687-27-2

**Band 5**

Sven-Eric Ropeter

**Investitionsanalyse für Gewerbeimmobilien**  
ISBN 3-932687-30-2

**Band 6**

Gerrit Leopoldsberger

**Kontinuierliche Wertermittlung von Immobilien**  
ISBN 3-932687-28-0

**Band 7**

Kerstin Hiska Brade

**Strategischer Marketing-Planungsprozeß für Büroimmobilien**

ISBN 3-932687-34-5

**Band 8**

Björn Isenhöfer

**Strategisches Management von Projektentwicklungsunternehmen**

ISBN 3-932687-35-3

**Band 9**

Christoph Buse

**Strategisches Management von industrieverbundenen**

**Wohnungsunternehmen**

ISBN 3-932687-39-6

**Band 10**

Nicole Vaaßen

**Gewerbliches Immobilienleasing**

Eine quantitative und qualitative Analyse aus Sicht des Leasingnehmers

ISBN 3-932687-40-X

**Band 11**

Arno Väth

**Die Grundstücks-Investmentaktiengesellschaft als**

**Pendant zum REIT**

Entwicklung einer Konzeption auf der Basis der KAGG-Novelle '98

ISBN 3-932687-41-8

**Band 12**

Petra Straßheimer

**Internationales Corporate Real Estate Management**

Implikationen der Internationalisierung von Unternehmen auf das betriebliche Immobilienmanagement

ISBN 3-932687-51-5

**Band 13**

Markus Hens

**Marktwertorientiertes Management von Unternehmensimmobilien**

ISBN 3-932687-52-3

**Band 14**

Barbara Pierschke

**Die organisatorische Gestaltung des betrieblichen Immobilienmanagements**

ISBN 3-932687-71-X

**Band 15**

Victoria Walbröhl

**Die Immobilienanlageentscheidung im Rahmen des Kapitalanlagemanagements institutioneller Anleger**

– eine Untersuchung am Beispiel deutscher  
Lebensversicherungsunternehmen und Pensionskassen  
ISBN 3-932687-78-7

**Band 16**

Ramon Sotelo

**Ökonomische Grundlagen der Wohnungspolitik**

ISBN 3-932687-80-9

**Band 17**

Marcel Crommen

**Finanzierung von Unternehmensimmobilien**

Eine Shareholder Value-orientierte Analyse

ISBN 3-932687-79-5

**Band 18**

Marcus Cieleback

**Bausparen und Optionstheorie**

ISBN 3-932687-86-8

**Band 19**

Antje Schulz-Eickhorst

**Die Bauherren-Architekten-Beziehung**

- eine institutionenökonomische Problemanalyse  
mit Lösungsansätzen

ISBN 3-932687-87-6

**Band 20**

Jeannette Werner

**Die Besteuerung von Gewerbeimmobilien in Europa**

Effektive Steuerbelastung und Steuerbeständigkeit in einem  
Fünf-Länder-Vergleich.

ISBN 3-932687-88-4







Nach wie vor leiden die deutschen Immobilienmärkte unter den Fehlentwicklungen des durch die Wiedervereinigungseuphorie bedingten Immobilienbooms Anfang der 90er Jahre. So wird das massiv gestiegene Angebot insbesondere gewerblicher Immobilien schon lange nicht mehr durch die Nachfrage absorbiert, der nicht nur konjunkturelle Impulse fehlen, sondern die darüber hinaus massiven strukturellen Änderungen unterliegt. In der Folge sind die Leerstandsraten selbst bei attraktiven Neubauten kontinuierlich gestiegen, und es mehren sich Meldungen über drohende oder bereits erfolgte Konkurse von Projektentwicklungsunternehmen sowie Wertberichtigungserfordernisse in Milliardenhöhe bei den finanzierenden Kreditinstituten.

Die erschwerten Rahmenbedingungen machen es zwingend erforderlich, Projektentwicklungsunternehmen zukünftig stärker strategisch zu führen. Hier setzt die vorliegende Arbeit an. Am Beispiel von Gewerbeimmobilien wird zunächst eine umfassende Einführung in den Prozeß der Immobilienprojektentwicklung gegeben, dessen komplexe Aufgabenfelder anhand eines Phasenmodells strukturiert dargestellt werden. Auf diesem Grundverständnis der Projektentwicklung aufbauend wird im Anschluß ein Strategiekonzept für Projektentwicklungsunternehmen erarbeitet. Im Vordergrund stehen dabei die Analyse der strategischen Ausgangsposition von Projektentwicklungsunternehmen und die Entwicklung strategischer Alternativen zur Sicherung nachhaltiger Wettbewerbsfähigkeit sowie Fragen der Strategieimplementierung.

Die vorliegende Arbeit ist in besonderem Maße für Vertreter von Projektentwicklungsunternehmen interessant, die sich mit Fragen des Aufbaus und der Weiterentwicklung strategischen Managements im Unternehmen befassen. Es richtet sich darüber hinaus aber auch an Vertreter der Immobilienwirtschaft, die in der einen oder anderen Form in den Projektentwicklungsprozeß involviert sind, sowie an Wissenschaftler und Studenten der Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Immobilienökonomie und Unternehmensführung.



Rudolf Müller

ISBN 3-932687-35-3



9 783932 687358

[www.rudolf-mueller.de](http://www.rudolf-mueller.de)