

Marijo Solic

Projektentwicklung, Projektmanagement einer Immobilie

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

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

Copyright © 2004 Diplom.de
ISBN: 9783832480783

Marijo Solic

Projektentwicklung, Projektmanagement einer Immobilie

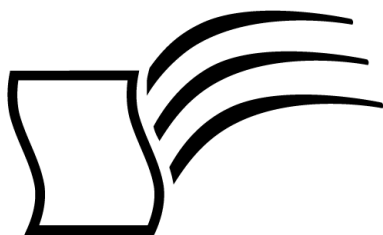
Marijo Solic

Projektentwicklung, Projektmanagement einer Immobilie

Diplomarbeit

Fachhochschule Frankfurt am Main - University of Applied Sciences

Abgabe Januar 2004



Diplom.de

Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

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

agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

ID 8078

Solic, Marijo: Projektentwicklung, Projektmanagement einer Immobilie

Hamburg: Diplomica GmbH, 2004

Zugl.: Fachhochschule Frankfurt am Main - University of Applied Sciences, Diplomarbeit, 2004

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

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

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

Diplomica GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2004

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis	Seite
1. Einleitung	1
2. Immobilien.....	5
2.1 Was sind Immobilien?.....	5
2.2 Immobilienarten	7
2.3 Merkmale einer Immobilie.....	8
2.4 Immobilienlebenszyklus.....	11
2.5 Immobilienzyklen	14
2.5.1 Definitorische Grundlagen	14
2.5.2 Vier Phasen des Immobilienzyklus	15
2.5.3 Gründe für das zyklische Auf und Ab	17
2.6 Immobilienmarkt	19
2.6.1 Grundlagen der Marktanalyse	19
2.6.2 Immobilienmarktentwicklung bzw. -prognose	22
2.6.2.1 Marktvolumina.....	22
2.6.2.2 Wohnungsmarkt.....	25
2.6.2.3 Büromarkt	34
3. Grundlagen der Projektentwicklung.....	41
3.1 Definitionen und Abgrenzungen der Immobilien-Projektentwicklung.....	41
3.1.1 Projekt.....	41
3.1.2 Projektentwicklung.....	42
3.1.3 Arbeitsinhalte	44
3.1.4 Abgrenzungen	45
3.1.4.1 Facilities-Management.....	46
3.2 Phasen der Projektentwicklung	46
3.2.1 Projektinitiierung	47
3.2.2 Projektkonzeption	50
3.2.3 Projektkonkretisierung	52
3.2.4 Projektmanagement.....	53
3.2.5 Projektvermarktung.....	53

4. Handlungsfelder der Projektentwicklung.....	54
4.1 Standortanalyse.....	55
4.1.1 Makro-/Mikrostandort.....	57
4.1.1.1 Makrostandort.....	57
4.1.1.2 Mikrostandort	58
4.1.2 Standortfaktoren	58
4.1.3 Ergebnisse der Markt- und Standortanalyse	61
4.2 Analyse der Nutzeranforderungen.....	62
4.2.1 Zielgruppenbestimmung	62
4.2.2 Nutzerbedarfsprogramm.....	63
4.2.3 Bedarfsplanung.....	63
4.3 Investitionsanalysen	64
4.3.1 Investitionsrechnung.....	65
4.3.1.1 Methoden der Investitionsrechnung.....	66
4.3.2 Risikobetrachtung	74
4.4 Projektfinanzierung.....	75
4.5 Risiken der Projektentwicklung.....	77
4.5.1 Externe Risiken.....	79
4.5.2 Interne Risiken.....	83
4.5.3 Baugrundrisiko.....	86
5. Grundlagen des Projektmanagements.....	88
5.1 Definitionen und Inhalte des Projektmanagements	88
5.1.1 Projektmanagement.....	88
5.1.2 Projektleitung	93
5.1.3 Projektsteuerung.....	94
6. Handlungsfelder des Projektmanagements.....	96
6.1 Projektorganisation	97
6.1.1 Aufbauorganisation.....	98
6.1.1.1 Interne Projektorganisation	98
6.1.1.2 Externe Projektorganisation.....	102
6.1.2 Ablauforganisation	103
6.2 Informationsorganisation	104
6.2.1 Sitzungsorganisation	105
6.3 Quantität	106
6.3.1 Qualitätsmanagement.....	106

6.3.2	Qualitätssicherung	109
6.3.3	Aufgaben und Ziele eines Qualitätsmanagements	111
6.3.4	Projektcontrolling - Technisch-Wirtschaftliches Controlling	112
6.4	Terminmanagement.....	114
6.4.1	Darstellungsformen von Ablauf- bzw. Terminplänen	115
6.4.1.1	Balkenplan	116
6.4.1.2	Liniendiagramm	117
6.4.1.3	Netzplan.....	119
6.4.2	Stufen der Terminplanung	121
6.4.3	Kapazitätenplanung	124
6.4.4	Terminsteuerung.....	125
6.5	Kostenmanagement.....	130
6.5.1	Kostenermittlung	132
6.5.2	Verfahren der Kostenplanung/ -ermittlung	135
6.5.3	Kostensteuerung / Kostencontrolling	139
7.	Schlussbetrachtung	144
	Abbildungsverzeichnis	148
	Tabellenverzeichnis	150
	Literaturverzeichnis	151
	Anhangverzeichnis	155

1. Einleitung

In den letzten Jahren hat sich die Realisierung von Bauprojekten in der Immobilienwirtschaft aufgrund erweiterter Anforderungen und sich ständig ändernder Marktgegebenheiten zu einem sehr komplexen Prozess gewandelt.

Nach Abschluss der Wiederaufbauphase Ende der siebziger Jahre haben nicht mehr die Anbieter, sondern die Nachfrager und Nutzer aufgrund eines Überangebotes die stärkere Stellung am Markt. Dieser Strukturwandel verlangt von allen am Bau Beteiligten wesentlich höhere Leistungen. Die vorliegende Diplomarbeit befasst sich dies bezüglich mit dem Thema „Projektentwicklung, Projektmanagement einer Immobilie“. Während sich das traditionelle Baugewerbe in der Vergangenheit auf die maßgeschneiderte Gebäudeerrichtung beschränkte, ist heutzutage das Angebot einer umfassenden Systemleistung unumgänglich. Neben der eigentlichen Bauleistung sind Aufgaben wie beispielsweise Grundstücksakquisition, Markt- und Standortanalysen, Finanzierungssicherung, sowie Vermarktung der Immobilien zu übernehmen. Vor diesem Hintergrund wird im Rahmen dieser Arbeit eine inhaltliche Auseinandersetzung der Themengebiete Projektentwicklung sowie Projektmanagement geboten.

Immobilienmärkte unterlagen starken zyklischen Auf- und Abschwüngen. Im Verlauf der Immobilienmarktzyklen kam es immer wieder zu Überproduktionskrisen und damit verbunden hohen Leerständen. Diese Krisen wurden durch konjunkturelle Schwankungen der Gesamtwirtschaft und die besonderen Funktionsmechanismen von Immobilienmärkten verursacht und wirkten sich bei allen Marktteilnehmern negativ aus. Projektentwickler, Investoren waren von hohen finanziellen Verlusten betroffen und Planer wurden mit nicht fertiggestellten Immobilien sowie niedergehenden Büroobjekten und -standorten konfrontiert.

So werden im zweiten Kapitel, dem einleitenden Teil dieser Diplomarbeit, die Besonderheiten des Wirtschaftsgutes Immobilie und des Immobilienmarktes dargestellt. Es wird aufgezeigt, dass all diese Besonderheiten die Immobilie von den anderen Wirtschaftsgütern abgrenzen. Angesicht tiefgreifender Umbrüche in der Immobilien-Nutzung, sich immer rascher ändernder Anforderungen lässt sich der Bedarf an qualifizierter Standort- und Marktanalyse nicht abstreiten. Im Zusammenhang mit der Betrachtung der Immobilie wird auf einen Teil dieser Machbarkeitsstudie, die zum Aufgabenbereich der Projektentwicklung gehört, nämlich auf die Marktanalyse eingegangen. Beispielhaft werden die zwei wichtigsten Immobilien-teilmärkte, der Büromarkt und der Wohnungsmarkt dargestellt.

Im Anschluss an die einleitenden Ausführungen des zweiten Kapitels folgt eine definitorische und inhaltliche Präzisierung des Projektentwicklungsbegriffes. So komplex die mit der Planung, Realisierung und Vermarktung von Immobilien verbundenen Leistungen und differen-

ziert die Aufgaben in Abhängigkeit der konkret zu entwickelnden Immobilie sind, so unterschiedlich sind auch die Auffassungen hinsichtlich der inhaltlichen und zeitlichen Abgrenzung der Immobilienprojektentwicklung in Betrachtung des Lebenszyklus eines Gebäudes, vgl. dazu Kapitel 3.

An diese Ausführungen schließt sich nahtlos das vierte Kapitel der vorliegenden Arbeit an, das sich mit den Aufgabenfeldern der Projektentwicklung befasst. Zu diesem Zweck wird der inhaltliche und zeitliche Ablauf einer Entwicklung von Immobilienprojekten beschrieben, der auf die wesentlichen Erfolgsfaktoren (Standort, Projektidee und Kapital), als Grundstein für eine erfolgreiche Projektentwicklung aufbaut. Die Notwendigkeit einer Machbarkeitsstudie für einen vorgegebenen Standort und die mit der Projektentwicklung verbundenen Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen werden herausgestellt.

In diesem Zusammenhang werden auch die Risiken betrachtet, die vom Projektentwickler beeinflussbar – intern - oder nur schwer abschätzbar sind und außerhalb – extern - seiner Wirkungssphäre Gefahren für das zu entwickelnde Projekt auslösen können.

Als weiterer Schwerpunkt dieser Diplomarbeit folgt die Betrachtung des Projektmanagements. In den ersten beiden Projektentwicklungsphasen (Projektinitiierung, Projektkonzeption), die auch als der Kernbereich der Projektentwicklung aufgefasst werden können, entwickelten Vorgaben werden durch das Projektmanagement umgesetzt.

Projekte müssen, um ihren Erfolg zu sichern, gemanagt werden. Projektmanagement dient als Hilfsmittel, um die ständigen Bedingungen der globalen Entwicklung, den steigenden Umfang der zu erbringenden Leistung sowie die wachsenden Bedürfnisse der Bauherren steuerbar zu gestalten. Die Gestaltung dieser Prozesse geschieht über handelnde Personen, deren Entscheidung in dem Umfang, wie die Komplexität des jeweiligen Projektes zunimmt, auch wachsende Auswirkungen und Konsequenzen aufweisen. Die Art wie in der Realität gewöhnlich Planung und Handlung ablaufen, veranschaulicht sehr gut das Beispiel der „Hundekurve“.

„Ein Jäger geht durch den Wald nach Hause. Irgendwo im Dickicht ist sein Hund. Er pfeift ihm in regelmäßigen Abständen. Doch dieser, unfähig, den Weg des Jägers vorauszudenken, läuft nicht dorthin, wo er ihn am schnellsten treffen könnte, sondern jeweils in die Richtung des Pfeiftons.“¹

¹ Vester, F.: Unsere Welt - ein vernetztes System, Deutscher Taschenbuchverlag GmbH&CoKG, München, 1999

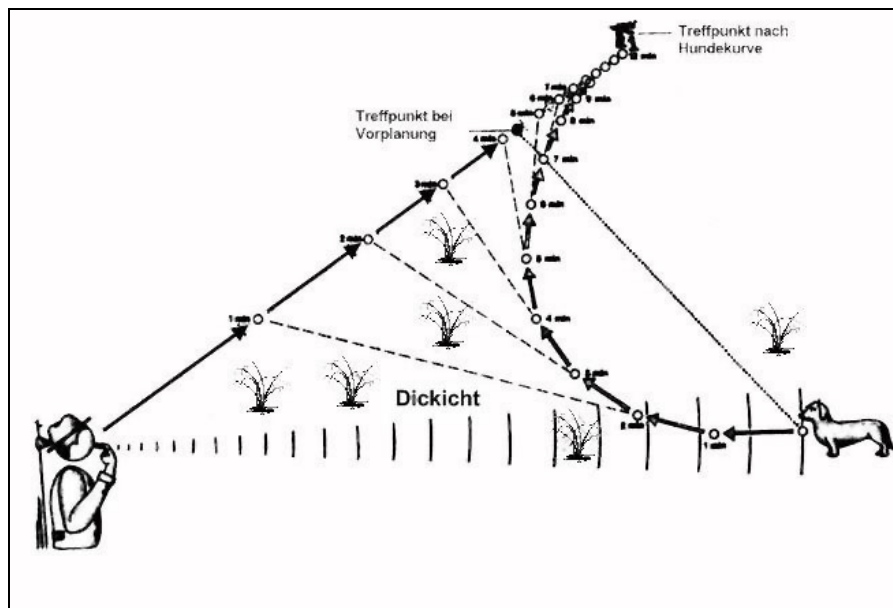


Abbildung 1-1: Hundekurve

Es besteht ein Bedarf an Handlungsrichtlinien, die es ermöglichen die Folgen einer Entscheidung im voraus zu erkennen. Mit der Anwendung der Methoden und Instrumente des Projektmanagements wird dies möglich. Durch Betrachtung der Abbildung 1-1 wird deutlich, dass das Ziel nur mit Hilfe und Durchführung von Korrekturen erreicht werden kann. Die Vorgabe von Solldaten, Kontrolle und Steuerung, welche signifikant für die Einzelprozesse des Projektmanagements sind, ermöglichen aber erst die Korrekturen durch entsprechende Maßnahmen.

So wird im fünften Kapitel dieser Arbeit zunächst auf die Grundlagen des Projektmanagements eingegangen. Nachdem einleitend zunächst die Definition des Begriffes Projektmanagement analysiert wird, folgen im Anschluss daran Ausführungen hinsichtlich Projektleitung sowie Projektsteuerung.

Im darauf folgenden Kapitel werden die Handlungsfelder des Projektmanagements betrachtet. Innerhalb des Projektmanagements ist mitunter ein Ziel, die Zusammenarbeit der, für diese Aufgaben erforderlichen, Spezialisten so zu koordinieren, dass bedarfsgerechte, den Anforderungen der Nutzer bzw. Investoren entsprechende, Immobilienprojekte rentabel am Markt platziert werden können. Koordinieren setzt einen intensiven, klaren Informationsfluss voraus. Damit angesprochen ist das richtige Zusammenführen der am Projekt Beteiligten zu einer Organisationseinheit.

Das Erreichen der Ziele (Qualität, Termine sowie Kosten) stellt den Mittelpunkt im Rahmen der Projektmanagement-Aufgabenbereiche dar. Ein Projekt kann nur zu einer optimalen Zielerreichung führen, wenn die komplexen Abhängigkeiten der Projektziele Termin-Kosten-

Qualität ganzheitlich betrachtet und zu einem Gesamt-Optimum geführt werden. In diesem Zusammenhang werden die Methoden und Instrumente des Projektmanagements vorgestellt und kritisch analysiert.

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

2. Immobilien

2.1 Was sind Immobilien?

Auf den ersten Blick eine simple Frage, die ohne Mühe zu beantworten ist. Mit dem Sammelbegriff Immobilien meinen wir Grundstücke und Gebäude.

... Immobilie, die , -n [nach lat. immobilia (bona) = unbewegliches (Gut)] (Wirtsch.): unbeweglicher Besitz (z.B. Grundstück, Gebäude) ...²

Doch eine einschlägige Definition des Begriffes „Immobilie“ hat der deutsche Gesetzgeber noch nicht formuliert.

Immobilien können aus einer

- a) physischen
- b) juristischen sowie
- c) wirtschaftlichen

Sichtweise heraus definiert werden.³

In physischer Hinsicht kann unter dem Begriff „Immobilie“ die künstliche Abgrenzung eines Teils der Erdoberfläche bzw. des dazugehörigen Luftraumes verstanden werden. Ersatzweise kann man also auf die Bezeichnung „Grundstück“ zurückgreifen.

... Grundstück, das: abgegrenztes Stück Land, das jmds. Eigentum ist ...⁴

Ein unbebautes Grundstück geht mit der vorliegenden Bepflanzung durch fest mit Grund und Boden verbundene Sachen in ein bebautes Grundstück über. Die Sachen sollen wesentliche Bestandteile eines Grundstücks darstellen. Hierzu gehören insbesondere Gebäude sowie die Erzeugnisse des Grundstücks.

Dieser bebaute Grundstückszustand kann als Immobile bezeichnet werden.

Um eine juristische Definition des Begriffes „Immobilie“ formulieren zu können, muss eine Erweiterung des physischen Begriffs um eine eigentums- bzw. verfügungsrechtliche Ebene

² Das Fremdwörterbuch, Duden Band 5, Dudenverlag, Mannheim 1990

³ Suter, R.A.: in Kesten R.: Management und Controlling von Immobilieninvestitionen strategischer Steuerungsprozess und Investitionsanalysen mittels vollständiger Finanzplanung, Chemnitz : GUC 2001

⁴ Duden, Dudenverlag, Mannheim 1990

erweitert werden. Bei dieser Definition können neben den physischen Elementen, auch die Eigentumsrechte als Bestandteil einer Immobilie betrachtet werden.

Eine Immobilie kann nach Zimmermann, G.⁵ als abstrakter Komplex von eigentumsrechtlichen Beziehungen zwischen natürlichen und juristischen Personen im Sinne der Property Rights-Theorie verstanden werden.

Graaskamp, J.A. definiert die Property Rights-Theorie als:

„... the right to use or abuse, to provide expertise or choose contractors, the right to prohibit or to condition use in certain ways, or to transfer from one person to another ...“⁶

Durch das Rechtssystem garantierte Privateigentum erlangt der Eigentümer das Nutzungsrecht bzw. die Verfügungsgewalt an der Immobilie, aufgrund dessen er beispielsweise Nutzungsrechte durch Vermietung an Dritte vergeben kann.

Die wirtschaftliche Immobiliendefinition kann folglich als eine Erweiterung der physischen und juristischen Sichtweise betrachtet werden. Der Einkommensaspekt in Verbindung mit der Immobiliennutzung wird in den Mittelpunkt der Definition gestellt. Die finanzielle Bedeutung von Immobilien ergibt sich aus den Verfügungsrechten des Eigentümers über das vorhandene Objekt. Sie ermöglichen die Vermietung von Immobilien an Dritte für einen definierten Zeitraum.

Immobilien werden somit als „Space and Money over Time“⁷ verstanden. Damit ist die Möglichkeit gemeint, Flächen bzw. Räume im bestimmten Zeitraum durch die Nutzung in Geldeinheiten umwandeln zu können. Der Wert einer Immobilie im Wesentlichen dadurch bestimmt, dass sich ein Markt herausbildet, für welchen eine Nachfrage existiert und diese noch nicht gesättigt ist.

⁵ vgl. Zimmermann, G.: Unternehmensplanung und Theorie der Verfügungsrechte, Hamburg 1988

⁶ Graaskamp, J.A. Fundamentals of Real Estate Development, Journal of Property, 1992

⁷ Pyhrr, S.A / Cooper, J.R.: real Estate Investment, 2. Auflage, New York 1989

2.2 Immobilienarten

Grundsätzlich lassen sich Immobilien in Wohn- und Gewerbeimmobilien differenzieren. Nach der Definition des Statistischen Bundesamtes gehören zu den Wohnimmobilien alle Wohnbauten, d.h. Gebäude, die mindestens zur Hälfte Wohnzwecken dienen.

Die Auflistung in Abb.2-1 zeigt das breite Spektrum möglicher Wohnimmobilien.

Wohnimmobilienarten	
• Appartements • Eigentumswohnungen • Altbauwohnungen • Neubauwohnungen • Maisonette-Wohnungen • Penthouse-Wohnungen • Dachgeschoß-Wohnungen • Reihenhäuser • Doppelhaushälften	• Einfamilienhäuser • Landhäuser / Bauernhäuser • Bungalows • Niedrigenergiehäuser • Zweifamilienhäuser • Mehrfamilienhäuser • Hochhäuser des Wohnungsbaus • Villen, etc.

Abbildung 2-1: Überblick über die Bandbreite an Wohnimmobilien⁸

Gewerbeimmobilien dienen als Mittel für gewerbliche Zwecke, die sich durch Nutzungstätigkeiten, wie z.B. Produzieren, Handeln, Verwalten usw. charakterisieren lassen. Gewerbeobjekte sind im Regelfall vielschichtiger und komplexer als Wohnimmobilien.

Eine Differenzierung der Gewerbeimmobilienarten ist unbedingt erforderlich. Denn angefangen bei der kleinen Laden- und Büroeinheit bis hin zu den hi-tech Einkaufs- und Gewerbezentren ist die Palette der verschiedenen Objekte außerordentlich groß.

⁸ Falk, B.: Das große Handbuch Immobilien-Management, Verl. Moderne Industrie, Landsberg, 1997

Abb.2-2 spiegelt den Variantenreichtum der wichtigsten Gewerbeimmobilien wider.

Gewerbeimmobilien				
Büro-Immobilien	Handels-Immobilien	Industrie- und Gewerbeparks	Freizeit-Immobilien	sonstige Immobilien
Einzelbüros	Fachgeschäfte	Industrieparks	Sportanlagen	Hotels
Büroetagen	Supermärkte	Gewerbeparks	Familien-Entertainment-Centren	Kliniken
Bürohochhäuser	Fachmärkte	Gewerbhöfe	Freizeit-Zentren	Parkhäuser
Business-Center	Verbrauchermärkte	Technologiezentren	Freizeitparks	Industrie- und Produktionsgebäude
Intelligente Büros	SB-Warenhäuser	Technologieparks	Kinos	
Kombibüros	Shopping-Center	Gründerzentren	Fitness-Studios	
Business Clubs	Fachmarktzentren	Forschungszentren	Schwimmbäder	
Just-In-Time-Büros	Markthallen	Entwicklungszentren		
Unternehmensübergreifende Büros	Passagen und Galerien	Wissenschaftszentren		
	Themen-Center			

Abbildung 2-2: Die wichtigsten Gewerbeimmobilien⁹

2.3 Merkmale einer Immobilie

Immobilien lassen sich trotz ihrer vielfältigen Erscheinungsform, wie in 2.1 dargestellt, durch spezifische Merkmale beschreiben.

Beispielhaft sei hier eine Reihe von Merkmalen nach Kesten R.¹⁰ angeführt, die die Immobilie kennzeichnen.

a) Heterogenität,

Jede Immobilie ist einzigartig, wobei sie sich von anderen ins besondere durch Lage, Gestaltung und Nutzung unterscheidet. Zwar konkurrieren Immobilien miteinander, sie sind jedoch, abgesehen von Einzelfällen, nicht substituierbar. Ihre Einzigartigkeit macht jede Immobilie zu einem Unikat mit unterschiedlichen quantitativen und qualitativen Eigenschaften. Die Nutzungsart, die Lage, die Größe, das Alter, die Ausstattung und der Bauzustand einer Immobi-

⁹ Falk, B.: Das große Handbuch Immobilien-Management, Verl. Moderne Industrie, Landsberg, 1997

¹⁰ vgl. Kesten, R.: Management und Controlling von Immobilieninvestitionen strategischer Steuerungsprozess und Investitionsanalysen mittels vollständiger Finanzplanung, GUC, Chemnitz, 2001