

**Fachhochschule Dortmund
Fachbereich Architektur**

Diplomarbeit

**Projektentwicklung spekulativer Büroimmobilien
Aufbau eines Bewertungsmodells**

Name:
Sandra Kieker
Matr.-Nr.: 7031152

Prüfer:
Prof. Dr. Dipl.-Ing. Jörg Becker, Fachhochschule Dortmund, Fachbereich Architektur
und Architekt Dipl.-Ing. Christoph Irmisch, Strabag Projektentwicklung GmbH, Köln

Einleitung

In den letzten Jahren hat die Projektentwicklung in der Bau- und Immobilienwirtschaft zunehmende Bedeutung erlangt. Ursache hierfür ist vor allem die zunehmende Komplexität der mit der Planung, Realisierung und Vermarktung von Immobilien verbundenen Leistungen.

So komplex die mit der Planung, Realisierung und Vermarktung von Immobilien verbundenen Leistungen und differenziert die Aufgaben in Abhängigkeit der konkret zu entwickelnden Immobilie sind, so unterschiedlich sind auch die Auffassungen hinsichtlich der inhaltlichen und zeitlichen Abgrenzung der Immobilienprojektentwicklung. Um ein grundlegendes Verständnis für den Prozess der Projektentwicklung zu vermitteln, widmet sich Kapitel 1 dieser Arbeit im Rahmen einer Darstellung der ‚Grundlagen der Projektentwicklung‘ den Begriffsdefinitionen, den Leistungsphasen einer Projektentwicklung, der Abgrenzung und den Beteiligten einer Projektentwicklung. Bei letzteren werden im Wesentlichen Projektentwickler, Investoren und Nutzer dargestellt.

Projektentwickler von Büroimmobilien verdienen in der Regel durch den Verkauf der realisierten und vermieteten Immobilie an einen Endinvestor. Doch vor dem Hintergrund weitreichend veränderter Umfeldbedingungen haben sich die Anforderungen an eine erfolgreiche Entwicklung von Büroimmobilien gewandelt. Durch die lang andauernde Phase nur schwachen Wirtschaftswachstums und den Übergang vieler Märkte in Reife und Sättigung wird die Vermietung vorhandener und neuer Büroimmobilien für den Projektentwickler zu attraktiven wirtschaftlichen Bedingungen zunehmend schwieriger. Abnehmer finden – wenn überhaupt – nur noch solche Immobilien, die den Anforderungen des Marktes – also den Anforderungen der Nutzer und Investoren – entsprechen. Waren dies vor wenigen Jahren noch eine gute Lage und ein realistischer Mietpreis, so reicht dieses heute nicht mehr aus. Heute stehen neben einem anforderungsgerechten Standort vor allem auch gebäudespezifische Merkmale, die den Anforderungen potentieller Mieter entsprechen, im Vordergrund.

Ziel der Projektentwicklung muss folglich sein, Immobilien zu entwickeln, die sowohl den gegenwärtigen als auch den zukünftigen gebäudespezifischen Anforderungen des Marktes genügen. Das jedoch erfordert eine genaue Kenntnis dieser Kriterien. Bei der Entwicklung von Immobilien ist die Kenntnis dieser Anforderungen umso effizienter, je früher die Informationen vorhanden sind. Der projektspezifische Gestaltungsfreiraum, der Grad architektonischer, technischer, wirtschaftlicher und rechtlicher Gestaltungsmöglichkeiten wird umso geringer, je weiter die Planung vorangeschritten ist.

Aus diesem Grund beschäftigt sich Kapitel 2 dieser Arbeit mit der Analysethematik. Die verschiedenartigen Analysen sollen dem Projektentwickler eine Entscheidungshilfe bieten, um ‚richtige‘ Entscheidungen hinsichtlich der Objektkonzeptionierung zu einem möglichst frühen Zeitpunkt treffen zu können.

Um einen Überblick zu geben, werden die in der Immobilienwirtschaft gängigen Analysearten vorgestellt. Der Einsatz von Analysen in der Praxis wird anhand einiger Unternehmensbeispiele dargestellt.

Im Weiteren beschäftigt sich die Arbeit mit der Entwicklung einer Möglichkeit, die Objektqualität im Vergleich mit anderen, konkurrierenden Projekten bewertend einzuordnen. Um dies zu ermöglichen, wurden die derzeitigen und zukünftigen Anforderungen der Investoren und Nutzer analysiert und in ihrer Wichtigkeit beurteilt. Ebenso wurden die Umsetzungsmöglichkeiten der Nutzeranforderung genauer betrachtet und – wenn möglich – in Abhängigkeit zum Anforderungsprofil bewertet. Hauptgegenstand der Betrachtung waren dabei immer die gebäudespezifischen Anforderungen in Abhängigkeit zum definierten Nutzungstypus.

Die Handhabung des erarbeiteten Bewertungsmodells wird abschließend an einen Beispielobjekt veranschaulicht.

Inhaltsverzeichnis

1 Grundlagen der Projektentwicklung	5
1.1 Definition der Projektentwicklung	5
1.2 Leistungsphasen der Projektentwicklung	9
1.2.1 Projektinitiierung	12
1.2.2 Projektkonzeption	13
1.2.3 Projektkonkretisierung	15
1.2.4 Projektrealisierung	15
1.2.5 Projektvermarktung	16
1.2.6 Facility Management	16
1.3 Abgrenzung der Projektentwicklung	17
1.3.1 Projektmanagement	17
1.3.2 Projektsteuerung	18
1.3.3 Facility Management	20
1.4 Akteure der Projektentwicklung	22
1.4.1 Projektentwickler	22
1.4.2 Investoren	27
1.4.2.1 Private Investoren	28
1.4.2.2 Institutionelle Investoren	29
1.4.3 Nutzer	38
1.4.4 Finanzierungsinstitute	39
1.5 Zyklen der Projektentwicklung	40

2 Immobilienanalysen	42
2.1 Basisanalysen	44
2.1.1 Standortanalyse	44
2.1.2 Marktanalyse	46
2.1.3 Gebäudeanalysen	48
2.1.4 Risikoanalyse	48
2.2 Spezialanalysen	49
2.2.1 Wettbewerbsanalysen	49
2.2.2 Investitionsanalyse	50
2.2.3 Finanzierungsanalysen	50
2.2.4 Bewertungsanalysen	51
2.3 Nutzen von Analysen	52
2.4 Praktische Anwendung von Analysen	53
2.4.1 Strabag Projektentwicklung GmbH	53
2.4.2 HOCHTIEF Projektentwicklung GmbH	54
2.4.3 Calliston Gesellschaft für Projektentwicklung mbH	55
2.4.4 Harpen AG	56
2.4.5 IKB Immobilien Management GmbH	56
2.4.6 Development Partner AG (ehemals BTV)	57
2.4.7 Corpus Immobilien / ci projektmanagement GmbH	58
2.5 Fazit	59

3 Büroimmobilien - Modellentwicklung	61
3.1 Modellentwicklung	61
3.1.1 Ansatz und Zweck	61
3.1.2 Anforderungen an das Bewertungsmodell	62
3.1.3 Aufbau des Bewertungsmodells	63
3.2 Kategorisierung	65
3.2.1 Anspruchsvolle Nutzer	65
3.2.2 Anspruchs-Minimalisten	65
3.3.3 Selektiv-Anspruchsvolle	66
3.3 Nutzeranforderungen - Identifizierung und Wertung	68
3.3.1 Standort	70
3.3.1.1 Individualverkehrsanbindung	70
3.3.1.2 Parkplätze	70
3.3.1.3 ÖPNV-Anbindung	71
3.3.1.4 Infrastruktur	72
3.3.1.5 Standortimage	72
3.3.2 Arbeitsformen und Büroraumkonzepte	73
3.3.2.1 Zellenbüro	73
3.3.2.2 Gruppenbüro	75
3.3.2.3 Großraumbüro	75
3.3.2.4 Kombi-Büro	76
3.3.2.5 Reversibles-Büro	78
3.3.2.6 Non-territoriales Büro	78
3.3.2.7 Business-Club	79
3.3.2.8 New Work	80
3.3.2.9 Nachfrage einzelner Bürokonzepte	81
3.3.3 Flexibilität	83
3.3.3.1 Nutzungsflexibilität	84
3.3.3.2 Flächenstrukturflexibilität	88
3.3.3.3 Ausstattungsflexibilität	89
3.3.4 Effizienz	93
3.3.4.1 Flächeneffizienz	93
3.3.4.2 Bewirtschaftungseffizienz	104
3.3.5 Ausstattung	105
3.3.5.1 Klima	105
3.3.5.2 Belichtung und Beleuchtung	107
3.3.6 Identität des Gebäudes	110

4 Bewertungsmodell - Anwendung	112
4.1 Wertungskatalog	112
4.2 Anwendung des Wertungskataloges am Beispielobjekt	116
4.2.1 Ermittlung von Daten zum Standort	119
4.2.1.1 Anbindung an den Individualverkehr	119
4.2.1.2 Parkplatzsituation	119
4.2.1.3 Anbindung an den ÖPNV	119
4.2.1.4 Infrastruktur	120
4.2.2 Ermittlung von Daten zum Objekt	121
4.2.2.1 Flexibilität	121
4.2.2.2 Flächeneffizienz	123
4.2.2.3 Ausstattung	124
4.2.2.4 Identität des Gebäudes	124
5 Fazit	125
6 Literaturverzeichnis	126
Erklärung	135

1 Grundlagen der Projektentwicklung

1.1 Definition der Projektentwicklung

Der Begriff der Immobilien-Projektentwicklung ist gesetzlich nicht definiert.

Das Wort Projekt wurde ursprünglich von dem lateinischen Wort „projectum“ abgeleitet, welches „das nach vorne Geworfene“ bedeutet. Ein Projekt ist also etwas, das man voran bringt,¹ ein Vorhaben, bei dem innerhalb einer definierten Zeit ein definiertes Ziel erreicht werden soll und das sich dadurch auszeichnet, dass es im Wesentlichen ein einmaliges Vorhaben ist. In der Regel bedingen Projekte – im Gegensatz zu regelmäßig stets in ähnlicher Weise durchgeführten, größtenteils identischen Vorhaben – eine spezielle, ebenfalls zeitlich beschränkte Organisationsform, die sogenannte Projektorganisation, innerhalb derer auf das Ziel hingearbeitet wird.

In diesem Sinne definiert auch die DIN 69 901 ein Projekt als "Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z.B.: Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen; Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben; projektspezifische Organisation."²

Der "Project Management Body of Knowledge" des amerikanischen "Project Management Institute" definiert ein Projekt als "eine vorübergehende Anstrengung zur Erzeugung eines einmaligen Produktes oder Dienstes"

Das Wort Entwicklung wurde von den lateinischen Worten „evolutio“ und „explicatio“ abgeleitet, welche ursprünglich „Entrollung“ oder „Entfaltung“ bedeuten. Heute wird „Entwicklung“ mit „das Werden“ und/oder „Wachstum“ erklärt.³

Nach Brauer ist Entwicklung „ein Prozess der Veränderung der Dinge und Erscheinungen, in dessen Verlauf sich eine fortschreitende Tendenz, ein Übergang der Qualitäten von niederen zu höheren, von einfachen zu komplizierten Formen durchsetzt.“⁴

In der Verbindung beider Begriffe ist sowohl dem Wortsinn als auch dem allgemeinen Sprachgebrauch nach umschrieben, dass ein Projekt ständig weiterentwickelt („weitergeworfen“) wird, bis es zur Realisierung gelangt – sofern sich eine Realisierung im Rahmen der Entwicklungsphase als sinnvoll erweist.

International wird für die Projektentwicklung der Begriff Development verwendet, der sowohl die Entwicklung von Bauland als auch die von Gebäuden im Sinne der Bestands-, beziehungsweise Nutzungsverbesserung beschreibt. Grundsätzlich zählt die Projektentwicklung zu den Managementaufgaben.

Bei der zunehmenden Komplexität der Immobilienprojekte und einer verstärkten Konkurrenz der Standorte untereinander soll durch die Projektentwicklung ein optimiertes Nutzungskonzept für den jeweiligen Standort gefunden und durchgesetzt werden. Ziel ist, Investoren und Nutzer zusammenzuführen, alle Einzelleistungen zu koordinieren und ein fertiges Produkt zu liefern.⁵

¹ Projekt <n. [das; lateinisch] 1. Plan, Vorhaben

2. Entwurf [<lat. *proiectum*, Neutr. zu *proiectus* „nach vorn geworfen“, Part. Perf. von *proi cere* „vorwärts werfen“].
Quelle: Wahrig Deutsches Wörterbuch (Im Internet: www.wissen.de oder www.wikipedia.org).

² DIN 69 901, 1987: Projektwirtschaft, Projektmanagement, Begriffe.

³ Entwicklung <f. 20> *das Sichentwickeln, das Werden, Wachstum*. Philosophie > ursprünglich "Entrollung" [lateinisch *evolutio*] oder "Entfaltung" [lateinisch *explicatio*].

Quelle: Wahrig Deutsches Wörterbuch (Im Internet: www.wissen.de oder www.wikipedia.org).

⁴ Brauer, Kerry.-U. (Hrsg.): Grundlagen der Immobilienwirtschaft (1999), Seite 501.

⁵ Vgl. Falk, Bernd (Hrsg.): Fachlexikon Immobilienwirtschaft (1996), Seite 501.

Die Motivation der Projektentwickler ist das Abschöpfen des Mehrwertes, der sich aus der Aufwertung und wirtschaftlichen Nutzung des Grundstücks ergibt.

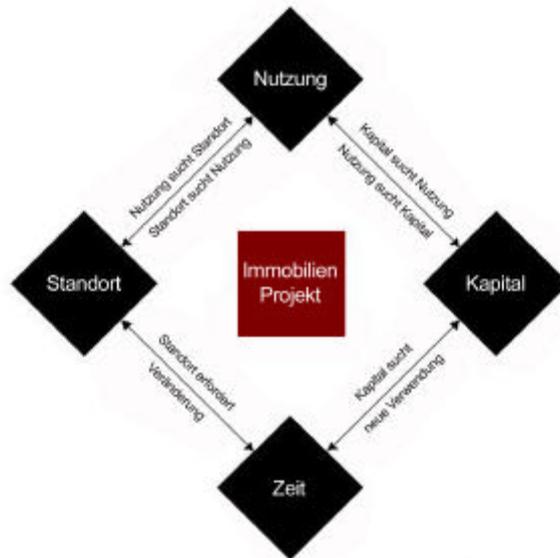
Die Definition nach Diederichs fasst wie folgt zusammen:

“Durch Projektentwicklung 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.“⁶

Da diese Definition die meisten Aspekte berücksichtigt, die bei einer erfolgreichen Projektentwicklung in Betracht kommen, hat sie sich weitestgehend durchgesetzt. Mit ihr werden sowohl die gesamtwirtschaftliche als auch die einzelwirtschaftliche Wirkungsebene der Projektentwicklung angesprochen. Gesamtwirtschaftlich wird gefordert, dass die Immobilie als Ergebnis der Projektentwicklung öffentlichen Belangen entgegenkommt, einzelwirtschaftlich soll sie wettbewerbsfähig und dauerhaft rentabel nutzbar sein.

Unerwähnt bleibt bei der Definition Diederichs die Tatsache, dass Projektentwicklung von zyklischen Bewegungen – welche an späterer Stelle näher erläutert werden – geprägt wird. Immobilienzyklen haben aber einen außerordentlichen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg der Projektentwicklung.⁷

Folglich kann der Definition von Diederichs, in der die Faktoren Standort, Projektidee und Kapital angeführt sind, noch die Dimension der Zeit hinzugefügt werden.⁸



Grafik: Ausgangssituation der Projektentwicklung. In Anlehnung an Diederichs – modifiziert.
In: Schulte/Bone-Winkel (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 32

⁶ Diederichs, C. J.: Grundkonzeption der Projektentwicklung.

In: Schulte, Karl-Werner / Bone-Winkel, Stephan (Hrsg.): Handbuch Immobilien Projektentwicklung (2002), Seite 32.

⁷ Vgl. Rottke/Wernecke – Management im Immobilienzyklus - Folge 14: Projektentwicklung.

In: Immobilien Zeitung (Juni 2001 bis Januar 2002).

⁸ Vgl. Schulte, Karl-Werner / Bone-Winkel, Stephan / Rottke, Nico: Zyklen in der Projektentwicklung.

In: Schulte/Bone-Winkel (Hrsg.): Handbuch Immobilien Projektentwicklung (2002), Seite 71.

Diederichs hat des Weiteren begonnen, die Projektentwicklung in Phasen einzuteilen: die Projektentwicklung im engeren Sinne und die Projektentwicklung im weiteren Sinne. Die Unterschiede bestehen sowohl in der Art als auch im Umfang der jeweils damit verbundenen Aufgaben.⁹

Danach umfasst die Projektentwicklung im engeren Sinne die Phase von der Projektidee bis zur endgültigen Investitionsentscheidung. Sind Voraussetzungen für eine bauliche Erstellung und Vermarktung einer Immobilie gegeben, wird das Projekt in diesem Stadium weiter veräußert.

Die Projektentwicklung im weiteren Sinne schließt dagegen alle Aktivitäten im Rahmen des gesamten Lebenslaufs einer Immobilie ein. Über die Projektvorbereitung hinaus beinhaltet sie die Beauftragung und Betreuung von Planung und Ausführung des Objektes, sowie dessen Bewirtschaftung, Verkauf, Umnutzung oder auch Abriss am Ende der wirtschaftlichen Nutzungsdauer.

Diesen beiden Phasen der Projektentwicklung nach Diederichs wurde zur Vervollständigung noch eine weitere Phase hinzugefügt. Werden nur die Bauphase und die Phase der Vermarktung einer Immobilie als Leistungsbereiche zu der Projektentwicklung im engeren Sinne hinzugezogen, spricht man nach Brauer von einer Projektentwicklung im mittleren Sinne.¹⁰

Die einzelnen Phasen einer Projektentwicklung und ihre Arbeitsinhalte werden im nachfolgenden Kapitel 1.2 (Leistungsphasen der Projektentwicklung) eingehender beschrieben.

Ein wichtiger Bereich in der Projektentwicklung ist die spekulative Entwicklung von Büroimmobilien. Dies soll näher erläutert werden.

Das Wort „spekulativ“ wird von dem lateinischen Wort „speculatio“ abgeleitet, welches „das Denken, das über die reine Erfahrung hinaus durch Überlegung Erkenntnis zu gewinnen sucht“, bedeutet.¹¹

Die spekulative Projektentwicklung zeichnet sich nun dadurch aus, dass der Projektentwickler aufgrund seiner ‚Erfahrung‘ und darüber hinausgehender Analysen meint, das Objekt so konzipieren zu können, dass zukünftige Nutzer und Investoren gefunden werden können. Sie ist somit zukunftsbezogen. Gemeint sind also Projekte, die ohne vorher feststehenden Nutzer und Investor begonnen werden. Die Immobilien – insbesondere Büroobjekte – werden ‚auf Vorrat‘ konzipiert und gebaut, die Nutzer müssen während des Entwicklungsprozesses oder nach Fertigstellung des Objektes erst noch gefunden werden. Demnach müssen sich die Objekte einer spekulativen Projektentwicklung den Bedürfnissen noch nicht identifizierter Nutzer anpassen können. Die Anforderungen lassen sich daher nicht problemlos bestimmen.¹²

Dementsprechend sind spekulative Immobilien vor allem nach vertrieblichen Gesichtspunkten zu entwickeln. Nur wenn die entwickelten Produkte marktfähig sind, d. h. Nutzer und Investor gefunden werden können, ist die Projektentwicklung erfolgreich.¹³

Damit zählt die spekulative Projektentwicklung von Immobilien zu den risikoreichsten unternehmerischen Aktivitäten überhaupt. Sie erfordert Investitionen relativ hoher Kapitalbeträge in die Schaffung von Produkten, die in Bezug auf Zeit und Raum sehr fixiert sind und einen relativ kleinen Markt bedienen, über dessen zukünftige Nachfrage große Unsicherheit besteht.

⁹ Wie Anmerkung 6.

¹⁰ Vgl. Brauer, Kerry-U. (Hrsg.): Grundlagen der Immobilienwirtschaft (1999).

¹¹ Spekulation <f.> [nlat. speculatio → spekulieren] Betrachtung; das Denken, das über die reine Erfahrung hinaus durch Überlegung Erkenntnis zu gewinnen sucht; die nur auf Überlegung beruhende Erkenntnis.
Quelle: Wahrig Deutsches Wörterbuch / www.wissen.de.

¹² Siehe: Isenhöfer, Björn / Väh, Arno: Prozess des Immobilienmanagements.

In: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie. Band 1, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 2. überarb. Auflage Oldenbourg Verlag, München Wien, 2000, Seite 370.

¹³ Vgl. Erbach: Projektentwicklung im gesellschaftlichen Wandel; www.proferbach.de.

Aus diesem Grunde werden spekulative Projekte in marktschwachen Zeiten – wie derzeit vorherrschend – zwar entwickelt, eine bauliche Realisierung findet allerdings nur statt, wenn sich ein Vorvermietungsverhältnis von rund 30 bis 70 Prozent einstellt. Ganz ohne Mieter bauen gegenwärtig nur die Wenigsten.¹⁴

Das Ziel der Projektentwicklung ist der Gewinn. Dieser steckt komplett im Verkauf des Projektes. Als zentraler und interessantester Kennwert wird dieser als ‚Trading Profit‘ bezeichnet.

Unter Trading Profit wird die Gesamtgebühr für die Leistungen der Projektentwicklung inklusive Deckungsbeitrag verstanden. Beim Trading-Profit muss zwischen Kapitalrendite und Umsatzrendite unterschieden werden. Während die Kapitalrendite¹⁵ einen Prozentwert für die mit dem eingesetzten Kapital erwirtschaftete Verzinsung darstellt, wird mit der Umsatzrendite¹⁶ eine Angabe in Prozent über die Höhe des Gewinns pro umgesetzten Euro gemacht. Obwohl die beiden Werte differieren, wird in der Literatur selten eine Angabe darüber gemacht, um welchen Trading Profit-Wert es sich handelt.

Nach Niehaus sollte der kalkulierte Projektentwicklungsgewinn je nach spezifischer Risikosituation 10-18 % der Gesamtinvestitionssumme nicht unterschreiten. Der realisierte Trading Profit fällt oft ein wenig geringer als der kalkulierte aus, der Durchschnitt liegt bei ca. 11%.¹⁷

¹⁴ Vgl. Beyerle, Thomas: „Die Büroimmobilie der Zukunft gibt es nicht“.
In: Der Facility Manager, Sonderheft Oktober 2004, Seite 14.

¹⁵ $\text{Trading Profit} \times 100 / \text{Gesamtinvestition} = \text{Kapitalrendite in Prozent}$.

¹⁶ $\text{Trading Profit} \times 100 / \text{Brutto-Mietertrag} = \text{Umsatzrendite in Prozent}$.

¹⁷ Niehaus, Gerhard: Grundlagen der Investitionsentscheidung.

In: Schäfer/Conzen (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 35.

1.2 Leistungsphasen der Projektentwicklung

Unter Projektentwicklung wird oftmals die so genannte ‚Leistungsphase 0‘ der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI) verstanden, diejenige Leistungsphase, die – wenn es sie gäbe – der Leistungsphase 1 (Grundlagenermittlung) vorgeschaltet würde. Der Prozess der Projektentwicklung umfasst aber weitaus mehr.

Projekte sind einmalige und komplexe Vorhaben. Daher wird versucht, Teilaufgaben und Schritte zu isolieren und später wieder zu einem Ganzen zusammenzufügen. Ein Hilfsmittel dafür ist die Aufteilung des Vorhabens in zeitliche Abschnitte. Eine Projektphase ist gemäß DIN 69 900¹⁸ ein zeitlicher Abschnitt eines Projektablaufes, der sachlich gegenüber anderen Abschnitten getrennt ist.

Die einzelnen Phasen, nach denen ein solches Projekt abläuft, stellen sich aus der Sicht des Bauherren und Nutzers anders dar als aus der Perspektive der Planungsbeteiligten, deren Phasen für Bauprojektabschnitte in gesetzlichen Rahmenbedingungen verankert sind.

Die HOAI sieht für ein Bauprojekt neun Phasen vor, die aus Grundlagenermittlung, Vor-, Entwurfs-, Genehmigungs- und Ausführungsplanung, Vorbereitung und Mitwirkung bei der Vergabe sowie der Objektüberwachung, der Objektbetreuung und der Dokumentation bestehen.

Vom Ausschuss der Ingenieurverbände und Ingenieurkammern für die Honorarordnung (AHO) und dem Deutschen Verband der Projektsteuerer e.V. (DVP) wurde für die Projektsteuerung, zur Verdichtung der HOAI-Leistungsphasen, ein in fünf Projektphasen strukturiertes Leistungsbild entwickelt, welches sich in jeweils vier Handlungsbereiche gliedert.

Schwerpunkte der fünf Projektphasen sind hier die Projektvorbereitung, die Planung, die Ausführungsvorbereitung, die Ausführung und der Projektabschluss.

Zur Geltung kommen die Handlungsbereiche:

- Organisation, Information, Koordination, Dokumentation
- Qualitäten und Quantitäten
- Kosten und Finanzen
- Termine und Kapazitäten¹⁹

¹⁸ Vgl. DIN 69900 (08/87) Netzplantechnik. Teil 1: Begriffe, Teil 2: Darstellungstechnik. Beuth Verlag, Berlin 1990.

¹⁹ Quelle: AHO und/oder DVP. Vgl. auch Homann, K.: Bau-Projektmanagement.
In: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie (2000), Seite 242.

Die Leistungsphasen können wie folgt zugeordnet werden:

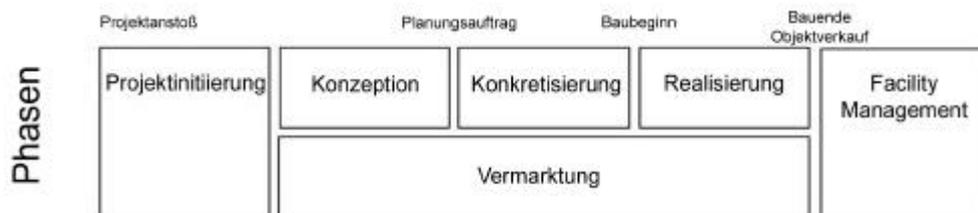
Leistungsphasen nach HOAI	Leistungsphasen nach AHO und DVP
Phase 1 Grundlagenermittlung	Projektvorbereitung (schließt Projektentwicklung mit ein) Planung
Phase 2 Vorplanung	
Phase 3 Entwurfsplanung	
Phase 4 Genehmigungsplanung	
Phase 5 Ausführungsplanung	Ausführungsvorbereitung
Phase 6 Vorbereitung der Vergabe	
Phase 7 Mitwirkung bei der Vergabe	
Phase 8 Projektüberwachung	Ausführung / Projektabschluss
Phase 9 Projektbetreuung und Dokumentation	

Grafik: Zuordnung der Leistungsphasen HOAI und DVP

Quelle: Homann, Klaus: Bau-Projektmanagement. In: Schulte (Hrsg.): Immobilienökonomie (2000), Seite 239.

Für den Bereich der Projektentwicklung lässt sich der Vorschlag von Bone-Winkel finden, den Projektentwicklungsprozess in vier idealtypische Phasen einzuteilen. Danach gliedert sich der Projektentwicklungsprozess in die vier Hauptkomponenten: Projektinitiierung, Projektkonzeption, Projektkonkretisierung und Projekt-Management.²⁰ Das Facility Management schließt sich an diese Phasen an.

Dieses Muster wurde zu einem fünfphasigen Modell verfeinert. Der gesamte Projektentwicklungsprozess wird von einem weiteren Abschnitt, der Projektvermarktung, begleitet. Die Einteilung in oben genannte Phasen findet zwar ihre Anwendung in der Literatur, grundsätzlich gibt es aber kein festgelegtes Leistungsbild. Damit ist auch die Rechtsgrundlage der Projektentwicklung ungeklärt.

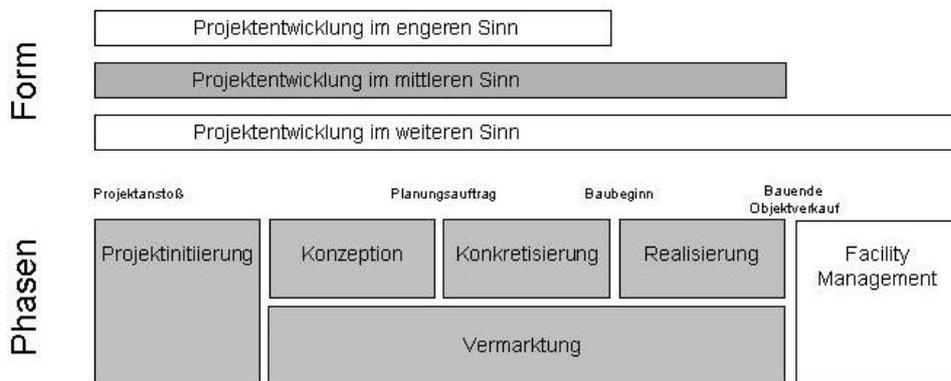


Grafik: Phasen der Projektentwicklung

²⁰ Siehe dazu auch: Isenhöfer, Björn/Väth, Arno: Projektentwicklung. In: Schulte (Hrsg.): Immobilienökonomie (2000), Seite 154.

Je nach Form (in Kapitel 1.1 dargestellte Definition von Diederichs) umfasst die Projektentwicklung diejenigen Phasen, die notwendig sind, um für das Projekt die Planungsfreigabe, die Objektfertigstellung oder aber die Abwicklung eines gesamten Lebenslaufs einer Immobilie zu erreichen. Also die Projektphasen vom Projektanstoß bis zur Konkretisierung des Projekts bei einer Projektentwicklung im engeren Sinne oder – im anderen Extrem – die Projektphasen vom Projektanstoß, über die Nutzungsübergabe bis hin zur Verwertung des fertig gestellten Objektes bei einer Projektentwicklung im weiteren Sinne.²¹

In der klassischen Projektentwicklung wird der Entwicklungsprozess vor allem als Projektentwicklung im mittleren Sinne verstanden, also vom Projektanstoß bis zu Objektfertigstellung und Verkauf der vermieteten und an den Endinvestor verkauften Immobilie. Diese Form der Projektentwicklung ist auch ganz allgemein in Deutschland am weitesten verbreitet (siehe Grafik).



Grafik: Phasen und Formen der Projektentwicklung

Der Übergang der in den einzelnen Phasen zu erbringenden Leistungen ist fließend, die Zuordnung einzelner Tätigkeiten zu den verschiedenen Phasen kann je Projekt unterschiedlich gehandhabt werden. Bei konkreten Projekten treten in der Regel Überlappungen, parallele Abläufe und Rückkopplungseffekte auf.

Damit kann die Abgrenzung zwischen Projektentwicklung im engeren, mittleren oder weiteren Sinne ebenso wenig eindeutig bestimmt werden wie eine Zuordnung zu den Phasen der HOAI oder des DVP stattfinden kann.

Die Arbeitsinhalte der einzelnen Projektphasen sollen daher im Folgenden idealtypisch dargestellt und erläutert werden.

²¹ Vgl. Schäfer, Jürgen: Grundlagen der Projektentwicklung. Seminarunterlagen „Management Circle“ sowie www.stalys.de und Diederichs: Phasen in der Projektentwicklung. Siehe auch Schäfer/Conzen: Beginn und Ablauf einer Immobilien-Projektentwicklung. In: Schäfer/Conzen (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 7.

1.2.1 Projektinitiierung

Den Ausgangspunkt jeder Projektentwicklung bildet die Projektidee. Dabei können grundsätzlich zwei Ausgangssituationen unterschieden werden.

So kann sich aus der Untersuchung eines vorhandenen Grundstückes eine bestimmte Verwertungsmöglichkeit ergeben („Grundstück sucht Projektidee“). In der Immobilienpraxis kommt dieser Fall am häufigsten vor.

Ein anderer Ausgangspunkt für eine Projektentwicklung kann in einem konkreten Nutzerbedarf liegen, den der Projektentwickler an einem geeigneten Standort umsetzt („Projektidee sucht Standort“). Als typisches Beispiel eines solchen Ablaufs gelten die Projektentwicklungen von Shoppingcentern oder Einzelhandelsimmobilien. Nicht die Aufwertung eines bestimmten Grundstücks steht dabei im Vordergrund, sondern die Suche der Einzelhandelsketten nach adäquaten Standorten.

Schließlich können Projektentwicklungsprozesse aber auch durch nach geeigneter Verwendung suchendes Kapital, insbesondere von institutionellen Investoren, begründet werden. In einer solchen Situation kommt dann entsprechend wieder eine der oben genannten Ausgangslagen in Frage. Entsprechen in einer solchen Situation die am Markt befindlichen Immobilienobjekte nicht den hohen Anforderungen der Investoren oder ist – wie in den Jahren 2000 bis 2002 geschehen – die Nachfrage der Investoren größer als das vorhandene Angebot, so kann das Kapital langfristig nur in neue Projektentwicklungen investiert werden. Diese gründen dann allerdings wieder auf den beiden erstgenannten Ausgangssituationen.²²

Hat der Projektentwickler entweder eine geeignete Projektidee für ein Grundstück oder ein geeignetes Grundstück für eine bestimmte Nutzung gefunden, wird überprüft ob das grob umrissene Projekt wirtschaftlich tragfähig erscheint. Die Überprüfung geschieht mit Hilfe einer einfachen Developmentrechnung, welche die erwarteten Gesamtkosten des Projektes den erwarteten Gesamterträgen gegenüberstellt. Da in der Initiierungsphase noch keine projektspezifischen Werte vorhanden sind, wird in dieser Phase meist mit Kennwerten und Flächenmodellen gearbeitet. Erscheint das Projekt wirtschaftlich tragfähig, sollte der Ankauf des Grundstückes nach Möglichkeit gesichert, aber noch nicht umgesetzt werden.

Erst eine Verfeinerung der Überprüfung durch detaillierte Analysen in der Konzeptionsphase gibt Aufschluss, ob das initiierte Projekt tatsächlich wirtschaftlich tragfähig ist und umgesetzt werden sollte.

²² Vgl. Falk, Bernd (Hrsg.): Fachlexikon Immobilienwirtschaft (1996), Seite 501
sowie Schulte/Bone-Winkel/Rotke (Hrsg.): Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht.
In: Schulte/Bone-Winkel (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 33.

1.2.2 Projektkonzeption

Die spekulative Projektentwicklung von Immobilien zählt nach Isenhöfer und Väth zu den risikoreichsten unternehmerischen Aktivitäten überhaupt.²³

Sie erfordert Investitionen relativ hoher Kapitalbeträge in die Schaffung von Projekten, welche das Risiko einer nicht marktkonformen Konzeptionierung mit entsprechendem Risiko der späteren Verwertung durch Weiterverkauf oder Vermietung beinhalten. Aufgrund der Notwendigkeit einzelwirtschaftlicher Wettbewerbsfähigkeit sind Projektentwickler daher gezwungen, markt- und zukunftsgerichte Büroimmobilien zu entwickeln, welche eine dauerhaft rentable Nutzung gewährleisten.²⁴

Aus diesem Grund wird das in der Projektinitiierung nur grob umrissene Projekt in der Konzeptionsphase einer Vielzahl von Analysen unterworfen. Diese können den Erfolg einer Projektentwicklung nicht garantieren, sondern sollen den Projektentwickler zum einen in die Lage versetzen, Realisierungschancen anhand detaillierter Daten und Prognosen zu erkennen und zu beweisen und gegenüber den übrigen an der Projektentwicklung beteiligten Institutionen, insbesondere den potentiellen Kreditgebern, Nutzern und Investoren, nachvollziehbar begründen zu können.

Zum anderen können Projekte so weiter präzisiert und Planungsfehler frühzeitig vermieden werden.²⁵ Als Planungsfehler werden an dieser Stelle nicht nur konstruktive Fehler verstanden, die zu Schäden am Bauwerk führen, sondern vor allem konzeptionelle Fehler, welche zwar keine Rechtsvorschriften verletzen, jedoch ebenso massiv den Erfolg des Projektes gefährden.

Dementsprechend ist das Ergebnis derartiger Analysen jeweils eine Entscheidung darüber, ob ein Projekt weiter zu verfolgen oder aufzugeben ist.²⁶ Sollten die im Rahmen der Projektinitiierungs- und Projektkonzeptionsphase zu erbringenden Analysen und Planungen zu dem Ergebnis kommen, dass das Projekt aus wirtschaftlichen, technischen oder planungsrechtlichen Gründen nicht umsetzbar ist, muss es demzufolge gestoppt werden. Die bereits erbrachten, mitunter umfangreichen Vorleistungen des Projektentwicklers gehen dann zwar verloren, eine um ein vielfaches größere Fehlinvestition in eine erfolglose Projektrealisierung kann jedoch vermieden werden.

Neben dem frühzeitigen Erkennen der soeben beschriebenen Konzeptfehler und Realisierungschancen hat die Konzeptionsphase außerdem das Ziel, eine so genannte „Unique Selling Proposition“²⁷ aufzubauen und zu sichern, um dem Projekt im Auge des späteren Nutzers oder Investors einen Nutzenvorteil gegenüber Konkurrenzobjekten zu verleihen.²⁸

Will man dieser Phase des Projektentwicklungsprozesses einzelne HOAI-Phasen zuordnen, so lässt sich neben der Grundlagenermittlung (1) – mit welcher direkt bei Projektanstoß begonnen wird – auch die Vorplanung (2) finden.

Die Tatsache, dass im Verlauf des Projektentwicklungsprozesses die Gewissheit über den wahrscheinlichen Erfolg oder Misserfolg zwar steigt, gleichzeitig aber die Manövrierfähigkeit sinkt, spielt an dieser Stelle eine große Rolle. Der Projektentwickler besitzt am Anfang des Prozesses bei maximaler Unsicherheit die maximale Manövrierfähigkeit, am

²³ Vgl.: Isenhöfer, Björn / Väth, Arno: Prozeß des Immobilienmanagement. In: Schulte (Hrsg.): Immobilienökonomie (2000), Seite 175.

²⁴ Vgl. Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds (DEGI): Immobilienwirtschaftliche Trends Nr. 3 - Zukunftsorientierte Bürokonzepte (Oktober 2003), Seite 5.

²⁵ Vgl. Schulte, Karl-Werner / Bone-Winkel, Stephan / Rottke, Nico: Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht. In: Schulte/Bone-Winkel (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 33.

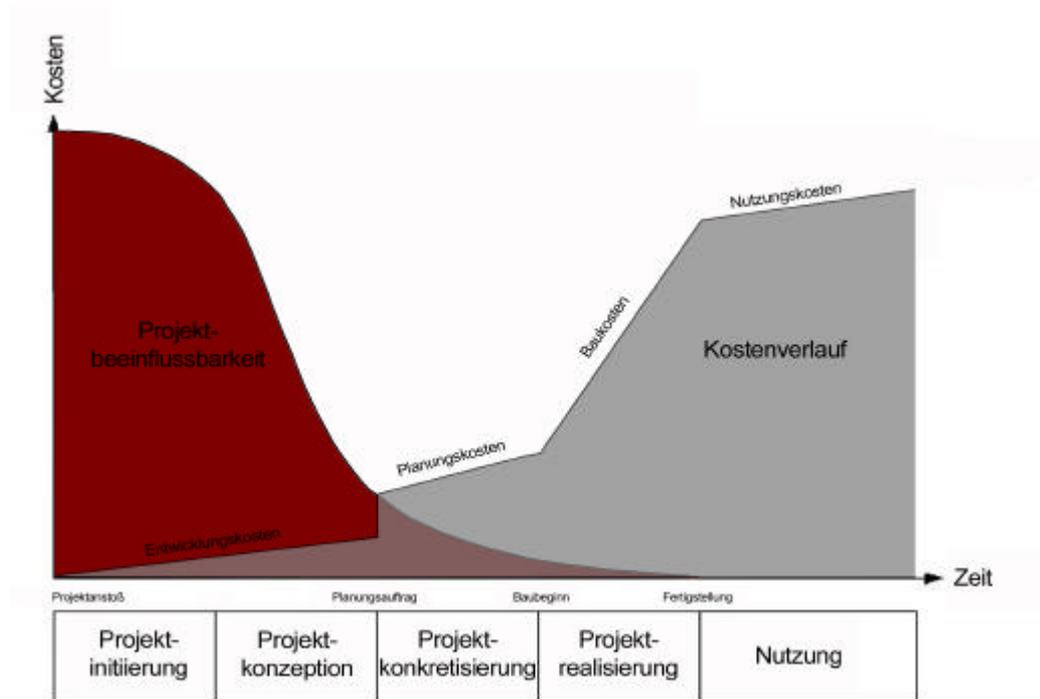
²⁶ Falk, Bernd: Fachlexikon Immobilienwirtschaft (1996), Seite 502.

²⁷ Unique Selling Proposition“ (USP): [engl.] Strategie zur Förderung der Wettbewerbsposition, bei der es darauf ankommt, eine einzigartige Produkteigenschaft hervorzuheben, um den Absatz zu fördern. Quelle: www.wissen.de.

²⁸ Vgl. Schulte, Karl-Werner / Bone-Winkel, Stephan / Rottke, Nico: Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht. In: Schulte/Bone-Winkel (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 56.

Ende des Prozesses hingegen die maximale Sicherheit ohne die erforderliche Manövrierfähigkeit.²⁹

Die Konzeptions- oder auch Analysephase ist daher von maßgeblicher Bedeutung für die spekulative Projektentwicklung von Büroimmobilien. In dieser Phase werden maßgeblich die Weichen für den Erfolg oder Misserfolg des Projektes gestellt.³⁰ Aus diesem Grund sollen die Arbeitsinhalte der verschiedenen Analysen in einem eigenen Kapitel ausführlich behandelt werden.



Grafik: Einflussmöglichkeit auf die Gesamtkosten innerhalb der Projektphasen - in Anlehnung an Amelung, modifiziert
Quelle: Isenhöfer/Väth, Prozess des Immobilienmanagement. In: Schulte (Hrsg.): Immobilienökonomie (2000), Seite 175.

²⁹ Isenhöfer, Björn / Väth, Arno: Prozeß des Immobilienmanagement. In: Schulte (Hrsg.): Immobilienökonomie (2000), Seite 175.

³⁰ Vgl. Immobilien Zeitung vom 12.02.2004; Schelkle, Hans Peter: Flächenwirtschaftlichkeit – Man muss die Einflussfaktoren genau kennen.

1.2.3 Projektkonkretisierung

Aus den Ergebnissen der Konzeptions- oder auch Analysephase wird die Entscheidung abgeleitet, ob und wie das Projekt realisiert wird und ob ein Planungsauftrag erfolgt. Dies ist die Einleitung einer Verhandlungs- und Entscheidungsphase – die Phase der Projektkonkretisierung.

Spätestens zu diesem Zeitpunkt treten die anderen Projektbeteiligten, welche im nachfolgenden Kapitel näher beschrieben werden, in den Entwicklungsprozess ein.

Folglich beinhaltet die Projektkonkretisierung die Grundstückssicherung, die Beauftragung von Architekten und Ingenieuren mit der Umsetzung der erarbeiteten Ergebnisse der vorangegangenen Phasen in konkrete Entwurfs-, und Genehmigungsplanungen, die Erwirkung der Baugenehmigung sowie den Abschluss der Finanzierung.

Dementsprechend lassen sich die HOAI-Phasen Entwurfsplanung (3) und Genehmigungsplanung (4) der Projektkonkretisierung zuordnen. Auch die Ausführungsplanung (5) findet ihren Ansatz schon in der Phase der Projektkonkretisierung. Die Tatsache, dass Überlappungen mit anderen Phasen des Projektentwicklungsprozesses vorhanden sind, liegt an dem bereits erwähnten fließenden Übergang der in den einzelnen Abschnitten zu erbringenden Leistungen.

War die Entscheidung über die Realisierung des Projektes bislang nur vorbehaltlich, so kann diese letztlich erst mit der Baufreigabe und unter der Voraussetzung erfolgen, dass die übrigen Verhandlungen ein bestimmtes, vom Projektentwickler festzulegendes Anspruchsniveau, zum Beispiel bezüglich Finanzierungszusage oder Vorvermietungsstand erreicht haben.³¹

Die Projektentwicklung im engeren Sinne endet mit dem Erreichen der Baugenehmigung. Das Projekt wird verkauft.

1.2.4 Projektrealisierung

Im Stadium der Projektrealisierung oder auch Projektdurchführung werden die Ergebnisse der Projektinitiierung und Projektkonzeption in konkrete Pläne umgesetzt, und es wird mit dem Bau, also der Ausführung der Pläne, begonnen.

In der in Deutschland üblichsten Form, der Projektentwicklung im mittleren Sinne, ist die Projektrealisierung – wie in Kapitel 1.1 bereits aufgezeigt – Teil des Projektentwicklungsprozesses. Der Projektentwickler übernimmt im Rahmen der Bauherrenfunktion die Projektleitung und die damit verbundenen Aufgaben. In diesem Zusammenhang obliegen ihm i.d.R. die nicht delegierbaren Aufgaben der Projektleitung, wohingegen er delegierbare Aufgaben aber auch auf Projektsteuerer übertragen kann.

Auf die einzelnen Aufgabenbereiche hinsichtlich Projektmanagement, Projektsteuerung und Facility Management sowie ihre Abgrenzung wird an späterer Stelle näher eingegangen.

Aufgabenschwerpunkt in der Phase der Projektrealisierung ist das Management von Qualität, Kosten und Terminen. Die HOAI-Phasen Ausführungsplanung (5), Vorbereitung der Vergabe (6), Mitwirkung bei der Vorgabe (7) sowie die Projektüberwachung (8) und die Inbetriebnahme (9) können der Projektentrealisierungsphase zugeordnet werden.

Innerhalb des Projekt-Teams muss der Projektentwickler/Projektsteuerer insbesondere darauf achten, dass Änderungen in den Rahmenbedingungen unverzüglich zu einer Über-

³¹ Schulte, Karl-Werner /Bone-Winkel, Stephan /Rottke, Nico: Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht. In: Schulte/Bone-Winkel (Hrsg.): Handbuch Immobilein-Projektentwicklung (2002), Seite 55.

prüfung der noch bestehenden Einflussmöglichkeiten auf das Projekt führen. In Abstimmung mit der Projektvermarktung hat er dafür zu sorgen, dass Mehr- und Minderkostenüberlegungen auf der Bauseite nicht zu Qualitätseinbußen führen.³²

1.2.5 Projektvermarktung

Aufgaben der Projektvermarktung werden prozessbegleitend wahrgenommen.

Die Projektvermarktung erstreckt sich dabei auf die Vermietung an Nutzer und die Veräußerung des Projektes an einen Endinvestor, was grundsätzlich in jedem Entwicklungsstadium des Projektes erfolgen kann. Der Projektentwickler trägt bis dahin das Risiko eines eventuellen Leerstandes nach Fertigstellung und sollte diesen auch bis zu einer gewissen Grenze kalkuliert haben. Aus diesem Grunde muss jeder Entwickler vorab klären, ob und wie spekulativ er ein Gebäude errichten kann. Neben Risikoaspekten ist dies vorwiegend eine Finanzierungsfrage. Von Seiten der Banken wird zurzeit grundsätzlich eine Vorvermietungsquote vor Projektrealisierung von 30 – 70 % gefordert. Doch wie bereits in Kapitel 1.1 erwähnt, setzen zur Zeit auch Projektentwickler, die keine Finanzierung benötigen, ihre Projekte baulich erst um, wenn ein Vorvermietungsverhältnis von rund 70 % vorhanden ist.

Die mit der Projektvermarktung verbundenen Aufgaben werden zum Teil auf Dritte, auf Maklergesellschaften, übertragen.

Da der langfristige Erfolg der Immobilie sehr stark von der Findung eines angemessenen Mieter-Mix beeinflusst wird, behalten viele Projektentwickler das Marketing im eigenen Hause.³³

Die Projektentwicklung im mittleren Sinne endet mit der Fertigstellung, Nutzungsübergabe und Verkauf der Immobilie. Für den Fall, dass das Projekt nicht zur Veräußerung bestimmt ist, wird es in den Bestand des Projektentwicklers eingestellt.

1.2.6 Facility Management

Mit der Baufertigstellung, Abnahme und Übergabe geht das fertiggestellte Projekt in den Status des Objektes über, in dem das Gebäude- oder auch Facility Management ansetzt.

Das Facility Management umfasst im Allgemeinen alle Leistungen zum Bewirtschaften von Gebäuden und Liegenschaften auf der Grundlage einer ganzheitlichen Strategie. Dabei werden alle Fragen hinsichtlich Instandhaltung, Betriebskosten, Betriebsorganisation, Modernisierung, Erweiterung bis hin zu einer eventuellen Umnutzung oder bis zum Abriss und der Wiederverwertung von Baumaterialien betrachtet.³⁴

Im Rahmen der Projektentwicklung im weiteren Sinne sind die Aufgaben des Facility Managements Teil des Entwicklungsprozesses und werden ebenfalls vom Projektentwickler übernommen. Dies ist zum Beispiel bei Fondsgesellschaften der Fall, die Objekte für den eigenen Bestand entwickeln.

Da die Projektentwicklung im weiteren Sinne eine nicht ganz so übliche Form der Projektentwicklung darstellt, soll an dieser Stelle nicht weiter auf diese Phase eingegangen werden. Die Abgrenzung des Facility Management von der Projektentwicklung wird im nachfolgenden Kapitel noch eingehend erläutert.

³² Schulte, Karl-Werner / Bone-Winkel, Stephan / Rottke, Nico: Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht. In: Schulte/Bone-Winkel (Hrsg.): Handbuch Immobilein-Projektentwicklung (2002), Seite 56.

³³ Wie Anmerkung 31.

³⁴ Vgl. German Facility Management Association (GEFMA) / Deutscher Verband für Facility-Management e.V.

1.3 Abgrenzung der Projektentwicklung

Wie bereits erwähnt, stehen neben der Projektentwicklung die Begriffe Projektmanagement, Projektsteuerung und Facility Management. Teilweise werden diese Begriffe synonym verwendet, teilweise mit unterschiedlichen Inhalten belegt. Es besteht das Problem der eindeutigen Abgrenzung, da in der Praxis grundsätzlich auch parallele Verläufe und Rückkopplungseffekte auftreten, die sich im zeitlichen Ablauf abwechseln oder sich gegenseitig überlagern.

Zu ihrer Abgrenzung werde ich mich im Folgenden an den Definitionen orientieren, die in wenigen Vorschriften und Gesetzen enthalten sind.

1.3.1 Projektmanagement

Gemäß DIN 69901 wird unter Projektmanagement die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisationen, -techniken und -mitteln für die Abwicklung eines Projekts verstanden.³⁵

Nach der Definition des Deutschen Verbandes der Projektsteuerer e.V. (DVP) bedeutet Projektmanagement die Wahrnehmung aller Aufgaben in organisatorischer, rechtlicher, technischer, wirtschaftlicher und terminlicher Hinsicht, die zur zielorientierten Abwicklung eines Projektes erforderlich sind.³⁶

Beide vorgenannten Definitionen beschreiben ein sehr breites Arbeitsfeld des Projektmanagement, welches sich auf den ersten Blick nur geringfügig von den bereits genannten Arbeitsinhalten der Projektentwicklung unterscheidet. In der Praxis wird unter Abwicklung die bauliche Realisierung verstanden, die direkt im Zusammenhang mit der Planung und Ausführung eines Bauwerks steht. Das Entwickeln einer Projektidee, die Grundstückssicherung sowie Marketing, Vermietung und Objektverkauf zählen üblicherweise nicht zum Projektmanagement.³⁷ Nach Auffassung der HOAI umfasst Projektmanagement die Projektleitung und die Projektsteuerung. Die Projektleitung übernimmt die Verantwortung für die Planung, Steuerung und Überwachung des Projekts. Sie verfügt über Entscheidungs-, Durchsetzungs- und Weisungsbefugnis.³⁸

Begrenzt man also das Projektmanagement auf die Projektleitungs- und Projektsteuerungsfunktionen eines zu realisierenden Bauvorhabens, so ist das Projektmanagement ein Teil der in Deutschland üblichen Projektentwicklung im mittleren Sinne und kommt im Wesentlichen in den Phasen der Projektkonkretisierung und der Projektrealisierung zum Einsatz.³⁹

Der Begriff des Projektmanagement wird umgangssprachlich häufig als Synonym für die Projektsteuerung verwandt. Bei genauerer Betrachtung ist die Projektsteuerung von dem Projektmanagement deutlich zu unterscheiden.

³⁵ DIN 69901 (1987): Projektwirtschaft, Projektmanagement, Begriffe.

³⁶ Deutscher Verband der Projektsteuerer e.V. (Hrsg.): Projektmanagement. Leistungsbilder, Honorierung, Vertragsgestaltung, Schnittstellen (1998), DVP-Verlag Wuppertal und DVP Informationen (1996), DVP-Verlag Wuppertal.

³⁷ Vgl. Schäfer, Jürgen / Conzen, Georg: Definition und Abgrenzung der Immobilien-Projektentwicklung.

In: Schäfer/Conzen (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 3.

³⁸ Vgl. Diederichs: Kommentar zur HOAI § 31.

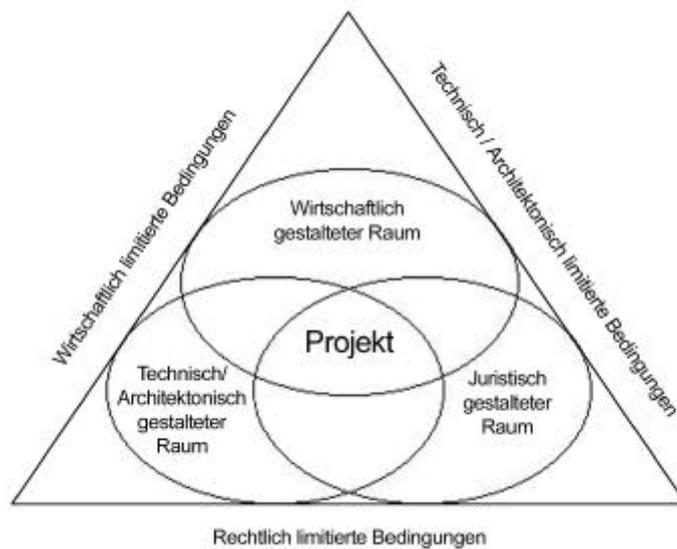
³⁹ Wie Anmerkung 36.

1.3.2 Projektsteuerung

Projektsteuerung ist nach der Definition des Deutschen Verbandes der Projektsteuerer e.V. (DVP) die neutrale und unabhängige Wahrnehmung von delegierbaren Auftraggeberfunktionen in technischer, wirtschaftlicher, organisatorischer und rechtlicher Hinsicht im Sinne von § 31 HOAI.⁴⁰

Nach Kyrein besteht die Aufgabe der Projektsteuerung darin, „die durch die Projektentwicklung geschaffenen Voraussetzungen, die das Projekt technisch, wirtschaftlich und rechtlich definieren, innerhalb der vorgegebenen Zeit so umzusetzen, dass die Projektziele in technischer, wirtschaftlicher und rechtlicher Hinsicht erreicht werden“.

Architektonisch/technische, wirtschaftliche und rechtlich limitierende Bedingungen bilden nach Kyrein einen Ordnungsrahmen, innerhalb dessen Projekte überhaupt erst entwickelt werden können. Durch Einschränkung der oben genannten Bedingungen und ihrer Kombination wird das Projekt definiert. Die Funktion der Projektsteuerung sieht Kyrein darin, den Rahmen, den die Projektentwicklung erarbeitet hat und der in einer Machbarkeitsstudie festgelegt ist, einzuhalten.⁴¹



Grafik: Ordnungsrahmen der Projektentwicklung nach Kyrein
Quelle: Kyrein, Immobilien-Projektmanagement (1997), Seite 80.

⁴⁰ Vgl. DVP: Leistungs- und Honorarordnung.

⁴¹ Kyrein, Rolf (Hrsg.): Immobilien-Projektmanagement (1997), Seite 80 und 81.

Eine inhaltliche Beschreibung der Projektsteuerung wird in §31 HOAI vorgenommen. Danach gehören acht Aufgaben zum Leistungsbild:

1. Klärung der Aufgabenstellung, Erstellung, Koordinierung des Programms für das Objekt;
2. Klärung der Voraussetzungen für den Einsatz von Planern und anderen Projektbeteiligten;
3. Aufstellung und Überwachung von Organisations-, Termin-, und Zahlungsplänen;
4. Koordinierung und Kontrolle der Projektbeteiligten;
5. Vorbereitung und Betreuung der Beteiligung von Planungsbetroffenen;
6. Fortschreibung des Planungsziele und Klärung von Zielkonflikten;
7. laufende Information des Auftraggebers über die Projektabwicklung;
8. Koordinierung und Kontrolle der Bearbeitung von Finanzierungs-, Förderungs- und Genehmigungsverfahren.

Zum Leistungsumfang der Projektsteuerung gehören demnach, anders als bei Projektmanagement, keine Anordnungs-, Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse. Die Projektsteuerung wird ebenso wie das Projektmanagement – jedoch ohne deren Befugnisse – im Wesentlichen in den Phasen Projektkonkretisierung und Projektrealisierung angewendet. Die in der HOAI aufgeführten Leistungen der Projektsteuerung können entweder vom Bauherren selbst wahrgenommen oder aber delegiert werden. Ebenso wie das Projektmanagement ist der Aufgabenbereich der Projektsteuerung ein Teil des Projektentwicklungsprozesses. Die Projektentwicklung umfasst folglich die Projektsteuerung ebenso wie das Projektmanagement. Der Aufgabenbereich der Projektentwickler geht jedoch noch deutlich darüber hinaus. Während der Projektsteuerer die Aufgabe der betriebswirtschaftlichen Prozess- und Ablaufsteuerung als Dienstleister erfüllt, agiert der Projektentwickler während des gesamten Immobilienprojekts von der Idee bis zur Baufertigstellung, Nutzungsübergabe und Verkauf der Immobilie als Bauherr. Dabei handelt der Projektsteuerer im Namen und auf Rechnung des Bauherrn, der Projektentwickler dagegen zumeist in eigenem Namen und auf eigene Rechnung.⁴²

⁴² Vgl. Schäfer, Jürgen / Conzen, Georg: Definition und Abgrenzung der Immobilien-Projektentwicklung. In: Schäfer/Conzen (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 4 sowie Brauer, Kerry-U. (Hrsg.): Grundlagen der Immobilienwirtschaft (1999), Seite 503 und: Falk, Bernd (Hrsg.): Fachlexikon Immobilienwirtschaft (1996), Seite 501.

1.3.3 Facility Management

Für den Terminus ‚Facility Management‘ lassen sich zahlreiche Definitionen finden, jedoch keine einheitliche, auf nationaler oder internationaler Ebene verbindliche.

Die International Facility Management Association (IFMA) definiert Facilities Management als „die Praxis, den physischen Arbeitsplatz mit den Menschen und mit der Organisation zu koordinieren. Es integriert die Grundlagen der wirtschaftlichen Betriebsführung, der Architektur und der Verhaltens- und Ingenieurwissenschaften.“⁴³

EuroFM bezeichnet Facilities Management als einen ganzheitlichen strategischen Rahmen für koordinierte Programme, „um Gebäude, ihre Systeme und Inhalte kontinuierlich bereitzustellen, funktionsfähig zu halten und an die wechselnden organisatorischen Bedürfnisse anpassen zu können. Damit wird deren höchste Gebrauchsmobilität und Werthaltigkeit erreicht.“⁴⁴

Nach der German Facility Management Association (GEFMA) ist Facilities Management ein unternehmerischer Prozess, „der durch die Integration von Planung, Kontrolle und Bewirtschaftung bei Gebäuden, Anlagen und Einrichtungen und unter Berücksichtigung von Arbeitsplatz und Arbeitsumfeld eine verbesserte Nutzungsflexibilität, Arbeitsproduktivität und Kapitalrentabilität zum Ziel hat. ‚Facilities‘ werden als strategische Ressourcen in den unternehmerischen Gesamtprozess integriert.“⁴⁵

Das Facility Management hat eine strategische und eine operative Dimension. Strategisches Facility Management – in welchem die Rahmenbedingungen für eine spätere Nutzungsqualität und Wirtschaftlichkeit einer Immobilie definiert werden – setzt bereits in der Phase der Projektkonzeption oder Projektkonkretisierung ein.⁴⁶ Facility-Manager werden, sofern im Projektteam kein ausreichendes Know-how vorhanden ist, als Berater in der Konzeptions- und/oder Konkretisierungsphase einer spekulativen Projektentwicklung einbezogen, da sie Hinweise zur Reduzierung der späteren Betriebskosten (welche auch als ‚2. Miete‘ bezeichnet werden), zur Maximierung des Gebäudenutzens und zur Vermeidung von Planungsfehlern geben können.

Da Projektentwicklung einen Teil des strategischen Facility Management ausmacht, findet hier eine Verzahnung statt.⁴⁷

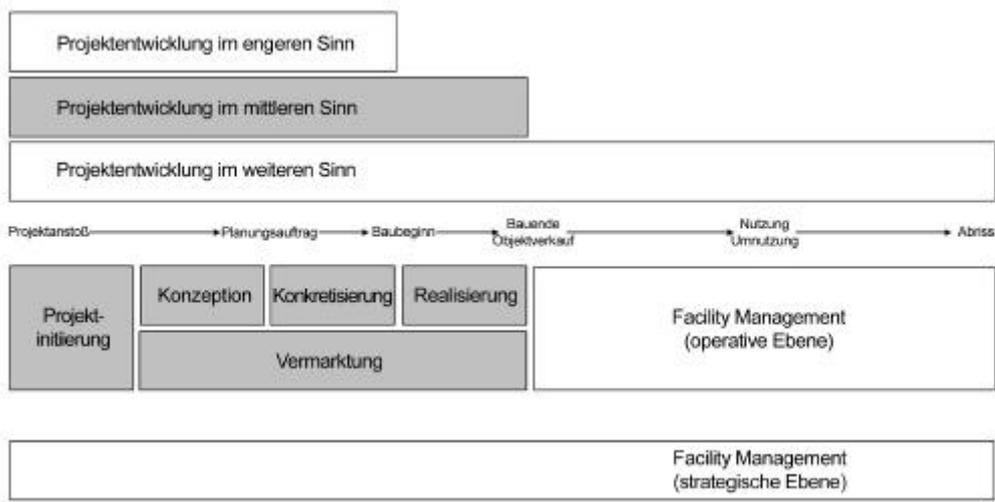
⁴³ Vgl. International Facility Management Association (IFMA); <http://www.ifma-deutschland.de>.

⁴⁴ EuroFM, Lernverbund der europäischen Landesgruppen der IFMA, www.eurofm.org.

⁴⁵ German Facility Management Association (GEFMA): Deutscher Verband für Facility Management; www.gefma.de.

⁴⁶ Vgl. Pierschke, Barbara: Facilities Management. In: Schulte (Hrsg.): Immobilienökonomie (2000), Seite 279.

⁴⁷ Vgl. Pierschke, Barbara: Facilities Management. In: Schulte (Hrsg.): Immobilienökonomie (2000), Seite 277 ff.



Die operative Ebene des Facility Management – welches sich auf die Phase der Nutzung bezieht – wird auch als Gebäudemanagement bezeichnet und als ganzheitliche und umfassende Immobilienbewirtschaftung verstanden.⁴⁸ Die operative Ebene ist die üblicherweise als Facility Management verstandene Form. Berücksichtigt man, dass die spekulative Projektentwicklung mit dem Verkauf einer errichteten und vermieteten Büroimmobilie an einen Investor bzw. der Übergabe des Gebäudes an den oder die Nutzer endet, und die Kernaufgabe des Gebäudemanagement darin besteht, die weitere Nutzungsphase zu begleiten, so zeigt sich, dass zwischen dem operativen Facility Management und der Projektentwicklung zwar ein fließender Übergang stattfindet, das operative Facility Management jedoch kein Teil der ‚typischen‘ Projektentwicklung ist.

Bei der Projektentwicklung im weiteren Sinne, in der das Projekt nicht zur Veräußerung bestimmt ist, sondern in den Bestand des Projektentwicklers eingestellt wird, ist das operative Facility Management allerdings Teil der Projektentwicklung.

⁴⁸ Wie Anmerkung 45.

1.4 Akteure der Projektentwicklung

Zum einen ist jede Phase der Projektentwicklung durch eine interdisziplinäre Zusammenarbeit einer Vielzahl von Akteuren gekennzeichnet, die vor allem daraus resultiert, dass es dem Projektentwickler vor dem Hintergrund der Vielschichtigkeit der Problemstellungen (technisch, wirtschaftlich, rechtlich und sozial) in der Regel nicht möglich ist, sämtliche Aufgaben selbst durchzuführen. Es ist also Aufgabe des Projektentwicklers, die effiziente Zusammenarbeit zwischen Entwicklungs-Team und externen Akteuren zu koordinieren.⁴⁹

Zum anderen wird die Handlungsweise der Projektentwickler von konkurrierenden Flächenanbietern beeinflusst. Darüber hinaus üben die nachfragenden Flächenkonsumenten entscheidendes Gewicht auf die Projektentwicklung aus. Da der Erfolg einer spekulativen Büroimmobilienentwicklung letztendlich in der Vermietung an den Nutzer und den Verkauf an den Endinvestor steckt, ist eine nähere Betrachtung der Flächenkonsumenten und ihrer Anforderungen von grundlegender Bedeutung – denn im Endeffekt muss der Projektentwickler genauso denken und rechnen wie diese.

Im Folgenden sollen die wichtigsten am Entwicklungsprozess beteiligten Akteure dargestellt werden, um so eine wesentliche Voraussetzung für das Verständnis des Projektentwicklungsprozesses zu schaffen. Unberücksichtigt bleiben dabei die Öffentliche Hand, Grundstückseigentümer, Planer und Architekten sowie Immobilien-Dienstleister, wie zum Beispiel Immobilienmakler. Diese sind zwar ebenso Akteure einer Projektentwicklung, nehmen aber nicht im gleichen Maß Einfluss wie die nachfolgend Vorgestellten.

1.4.1 Projektentwickler

Die Arten der Projektentwickler können sowohl nach Herkunft als auch ihrer Motivation unterschieden werden. Die entsprechenden Haupttypen werden im Folgenden dargestellt.

Der Markt für Projektentwicklung ist in Deutschland relativ intransparent, da immer noch vornehmlich kleine bis mittlere Unternehmen die Hauptakteure sind. Zahlreiche Projektentwickler weisen dabei allerdings einen institutionellen bzw. Konzernhintergrund auf. So gründeten Unternehmen der Bau-, Immobilien- und Finanzwirtschaft mit Entwicklungsaufgaben betraute Tochtergesellschaften. Vor wenigen Jahren kamen mit Unternehmen oder Investoren, deren Kerngeschäft weit entfernt vom Immobiliengeschäft war, ernst zu nehmende Konkurrenten für ‚traditionelle‘ Projektentwicklungs-Unternehmen auf den Markt.

Dabei handelt es sich beispielsweise um private Unternehmen, die aufgrund von Betriebsaufgaben oder -verlagerungen über einen umfangreichen Bestand an Grundstücken und Gebäuden verfügen und diese nicht mehr betriebsnotwendigen Flächen anderen Nutzungen zuführen wollen. Über die Entwicklung eigener Bautätigkeit stellt sich so eine attraktive Möglichkeit für die Unternehmen dar, über das bestehende Stammgeschäft hinaus Erfolgspotenziale aufzubauen und wahrzunehmen.⁵⁰ In der gegenwärtigen Rezessionsphase ist dieser Trend allerdings schon wieder rückläufig.

Für Immobilienfondsgesellschaften hat die Projektentwicklung hinsichtlich eines aktiven Portfoliomanagement stark an Bedeutung gewonnen.⁵¹ Ziel der Fondsgesellschaft ist –

⁴⁹ Vgl. Schulte, Karl-Werner / Bone-Winkel, Stephan / Rottke, Nico: Markt und Formen der Projektentwicklung. In: Schulte/Bone-Winkel (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 57.

⁵⁰ Vgl. Marktüberblick: Projektentwicklungen im Immobiliengeschäft. In: IKB Immobilienbrief Mai 2004 sowie Erbach, Jürgen: Projektentwicklung im gesellschaftlichen Wandel (im Internet: www.proferbach.de). Siehe auch „Stand, Aussichten, Chancen und Risiken eines dynamischen Geschäftsfeldes“ - im Internet: www.stalys.de/data/sag.htm sowie Isenhöfer, Björn/Väth, Arno: Projektentwicklung. In: Schulte (Hrsg.): Immobilienökonomie (2002), Seite 161.

⁵¹ Vgl. Alda, Willi: Offene Immobilienfonds. In: Schulte/Bone-Winkel/Thomas (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Investition (1998), Seite 566.

neben einer Verjüngung des Liegenschaftsvermögens – eine gezielte Vervollständigung der angestrebten Portfoliostruktur. Neben einer Verbesserung des Portfolios wird mit der Projektentwicklung als einem ‚weiteren Standbein‘ oft auch eine Steigerung der unternehmensübergreifenden Rentabilität angestrebt.

Dabei haben Projektentwickler institutioneller Investoren die Möglichkeit, ihre eigenen finanziellen Mittel einzusetzen. Sie benötigen keine Fremdfinanzierung. Was sich auf der einen Seite als großer Vorteil darstellt, birgt allerdings auch Risiken. Da die kritische Projektprüfung von neutraler Seite – der Banken – fehlt, bleiben eventuelle Mängel in der Projektkonzeption oftmals unbeachtet. Auch die von den Banken zurzeit geforderte Vorvermietungsquote von mindestens 30 – 70 % vor Realisierungsbeginn muss nicht eingehalten werden, Druck und Kontrolle von Außen ist nicht vorhanden. Die aktuellen Ereignisse bei der DEKA Immobilien Investment GmbH haben entsprechende Risiken deutlich gezeigt.

Ebenso führen alle größeren Bauunternehmen, wie beispielsweise die Hochtief Construction AG, Walter-Bau AG oder Strabag AG, mittlerweile Projektentwicklung sowohl als Berater als auch in der Rolle des Projektentwicklers durch, indem Projektentwicklungsabteilungen in Niederlassungen eingerichtet werden oder auch durch Gründung von eigenständigen Projektentwicklungsgesellschaften. Neben dem bereits bei den privaten Unternehmen genannten Ziel, mit einem ‚weiteren Standbein‘ die unternehmensübergreifende Rentabilität zu verbessern, besteht die Motivation der Bauunternehmen darin, die Baukapazitäten auch in konjunkturellen Tiefphasen auszulasten. Eigene Produkte und Bauverfahren können so – unter dem Aspekt der Erhöhung von Gewinn und Auslastung – besser und gezielter angewendet werden. Es wurde erkannt, dass durch die Projektentwicklung im mittleren Sinne Gewinne in sämtlichen Gewerken und Aufgabenfeldern abgeschöpft und als Mittel eingesetzt werden können, um die Kompetenz des Bauunternehmens in allen Belangen des Bauens zu unterstreichen und dadurch neue Kundenkreise auf sich aufmerksam zu machen.⁵²

Immobilienmakler aus dem Bereich gewerblicher Immobilien betreiben Projektentwicklung, um zu vermarktende Grundstücke oder Immobilien durch eine fundierte Nutzungsidee oder durch eine Baugenehmigung aufzuwerten. Makler betreiben vorwiegend Projektentwicklung im engeren Sinne und sind damit nicht direkt finanziell an ihr beteiligt. Sie rechnen dadurch aber mit erhöhten Chancen, Grundstücke oder Gebäude zu verkaufen und sichern sich andererseits die „anschließenden Alleinvermarktungsrechte“.⁵³

Banken haben in der Vergangenheit zwar eine eher passive Rolle bei Immobilienfinanzierungen und -entwicklungen gespielt. Rezessive Marktphasen – wie zurzeit vorherrschend – führen jedoch bei der oft vorhandenen Unterkapitalisierung von Initiatoren und Bauträgern rasch zur Überschuldung. Dies wurde als Chance von den kapitalkräftigen Banken erkannt.

Im Rahmen eines ‚banking engineering‘ haben zahlreiche Banken wie z.B. die Deutsche Bank AG oder die IKB Industriekreditbank AG eigene Projektentwicklungsgesellschaften gegründet oder sind zumindest mit Bauträgern, Initiatoren oder Projektentwicklern Jointventures eingegangen.⁵⁴

Entsprechende Kompetenzen sind in den Banken oftmals aus dem Bereich der Kreditprüfung bereits vorhanden, da Kreditvergabeprozesse durch ein immobilientechnisches und -

⁵² Vgl. Erbach, Jürgen: Projektentwicklung im gesellschaftlichen Wandel. www.proferbach.de.

⁵³ Vgl. Amelung, Volker E.: Gewerbeimmobilien, Bauherren, Planer, Wettbewerber. Springer Verlag, Berlin Heidelberg, 1996, Seite 25.

⁵⁴ Jointventure-Projektbeispiele: Stora Feldmühle, Düsseldorf – Joint Venture aus Bernd Voswinkel GmbH und IKB Deutsche Industriebank AG; GAP 15, Düsseldorf - Joint Venture der IKB Deutsche Industriebank AG und der Schunk Grundstückverwaltungs- und Beteiligungen GmbH.

wirtschaftliches Kompetenzzentrum begleitet werden müssen. Um bereits zu einem frühen Zeitpunkt nicht nur Finanzierungs-, Bonitäts- und Margenfragen zu klären, sondern insbesondere auch die relevanten projektspezifischen Determinanten zu prüfen, haben Banken entsprechende Fachabteilungen eingerichtet.⁵⁵ Damit wird das bereits bei den Immobilienfondsgesellschaften beschriebene Risiko der fehlenden kritischen Projektprüfung von neutraler Seite reduziert.

Auch für Architekten galt die strikte Trennung zwischen Planung und Investition lange Zeit als Grundlage für das berufliche Selbstverständnis. Doch auch hier haben in jüngster Zeit einige wenige Architekten erkannt, dass die Symbiose aus Planen und Investieren sinnvoll ist, um die eigene Wertschöpfungskette zu erweitern.

Hinter dieser auf den ersten Blick ungewöhnlichen Haltung verbirgt sich die einfache Erkenntnis der Architekten, dass die kreative Auseinandersetzung mit Grundstücken und Nutzungen über die reine Planung hinaus Potenziale bietet, eine Fülle an eigenen Aufgaben und Zielen zu formulieren.⁵⁶ Jüngstes Beispiel bildet das Büroimmobilienprojekt ‚Kap am Südkai‘ im Rheinauhafen in Köln. Das Architekturbüro ‚KSP Engel und Zimmermann Architekten‘ beteiligt sich hier neben ihrer Rolle als ‚Entwurfsarchitekten‘ als Investor und Partner der Projektentwicklung.⁵⁷

Neben ihrer Herkunft können Projektentwickler auch – wie eingangs erwähnt – nach ihrer Motivation unterschieden werden. Danach kann man die drei wesentlichen Gruppen der Eigennutzer, Dienstleister und Zwischeninvestoren unterscheiden.

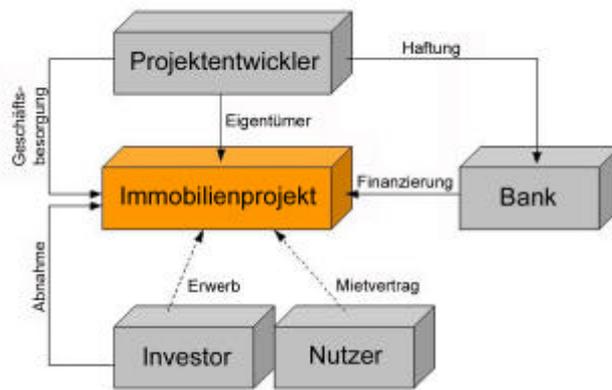
Der in Deutschland hauptsächlich agierende Entwicklertyp ist der Trader-Developer. Er ist Projektentwickler im gebräuchlichsten Sinn. Trader-Developer erbringen Projektentwicklungsleistungen von der Initiierung bis zu Fertigstellung auf eigene Rechnung und eigenes Risiko. Sie tragen damit als ‚Bauherren auf Zeit‘ das volle Risiko bis zum Verkauf der fertiggestellten und vermieteten Immobilie an einen Endinvestor. Der Trader-Developer ist damit als Zwischeninvestor tätig.⁵⁸ Seine Motivation ist der Projektentwicklungsgewinn, welcher auch als ‚Trading Profit‘ bezeichnet wird. Damit lassen Trader-Developer – die in Deutschland auch als Absatzentwickler oder eben Zwischeninvestoren bezeichnet werden – eine besonders ausgeprägte Abhängigkeit vom Marktzyklus erkennen; vor allem solche, die auf Produkte hochgradig zyklischer Nachfrage – voran Bürogebäude – spezialisiert sind. Absatzentwickler leisten Projektentwicklung im mittleren Sinne.

⁵⁵ Vgl. Klotschke, Stefan: Projektmanagement durch Banken – echter Mehrwert oder Mogelpackung. In: IKB Immobilienbrief Mai 2004.

⁵⁶ KSP Engel und Zimmermann: Auf dem Weg zu neuen Aufgaben. In: build – Das Architekten-Portrait Nr. 1/2003, Seite 15.

⁵⁷ Objektgesellschaft: KSP Engel und Zimmermann Architekten, Primus Immobilien AG und der Westdeutsche Immobilienbank.

⁵⁸ Marktüberblick: Projektentwicklungen im Immobiliengeschäft. In: IKB Immobilienbrief Mai 2004.



Grafik: Trader-Developer (Absatzentwickler / Zwischeninvestor)

Quelle: Bone-Winkel, Stephan: Chancen und Risiken in der Projektentwicklung - Vortrag vom 06.März 2004 an der ebs

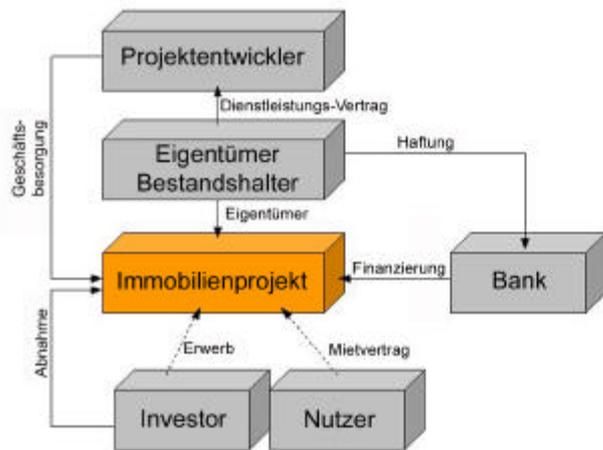
Der in Deutschland bisher wenig verbreitete Service-Developer erbringt eine reine Dienstleistung mit der Entwicklung eines Projektkonzeptes für Dritte, und zwar bis zur Planungsreife oder Baufreigabe. Er wird daher auch als Auftrags- oder Dienstleistungsentwickler bezeichnet. Auch das anschließende Projektmanagement und die eventuelle Übernahme von Marketing, Vermietung und Verwertung können zu seinem Leistungsbild gehören. Finanziell bringt er sich lediglich in Form laufender Kosten für analytische und planerische Leistungen in das jeweilige Vorhaben ein. Eigenkapital wird vom Service-Developer nicht eingesetzt.

Der Auftragsentwickler ist also als reiner Dienstleister für Investor oder Eigennutzer tätig, die ihr abweichendes Kerngeschäft ernsthaft und ausschließlich betreiben wollen. Auftraggeber sind in erster Linie Immobilien-Töchter großer Unternehmen wie beispielsweise DeTeImmobilien, Karstadt Immobilien oder Deutsche Post Immobilien.⁵⁹ Im Mittelpunkt der beauftragten Leistungen stehen Konzeption und Koordination.

Der Service-Developer betreibt demnach zumeist Projektentwicklung im engeren Sinne.⁶⁰

⁵⁹ Wie Anmerkung 57.

⁶⁰ Vgl. Bone-Winkel, Stephan: Chancen und Risiken der Projektentwicklung. Vortrag am 06. März 2004, Schloss Reichartshausen – ebs, sowie Marktüberblick: Projektentwicklungen im Immobiliengeschäft. In: IKB Immobilienbrief Mai 2004.
Siehe auch Niehaus, Gerhard: Grundlagen der Investitionsentscheidung.
In: Schäfer/Conzen (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 33.



Grafik: Service-Developer (Dienstleistungsmodell)
 Quelle: Bone-Winkel, Stephan: Chancen und Risiken in der Projektentwicklung
 Vortrag am 06. März 2004 an der ebs

Der Investor-Developer (oder auch Eigenbedarfsentwickler) entwickelt Projekte zwecks Eigennutzung und/oder zur Schaffung eines Portfolios.⁶¹ Er wird daher auch als Eigenbedarfsentwickler bezeichnet und betreibt ebenfalls Projektentwicklung bis zur Fertigstellung. Die Immobilienobjekte werden nach Fertigstellung jedoch nicht an einen Endinvestor verkauft, sondern gehen in den eigenen Bestand über. Grundsätzlich ist der Investor-Developer dem Trader-Developer sehr ähnlich; durch den zeitlich wesentlich längeren Betrachtungshorizont des Projektes ändert sich jedoch auch häufig die Zielstruktur und das Anspruchsniveau an die Projekte.⁶²

Der Investor-Developer betreibt Projektentwicklung im weiteren Sinne.

⁶¹ Z.B. Viterra AG, ECE Projektmanagement GmbH & Co. KG, IVG Immobilien AG.

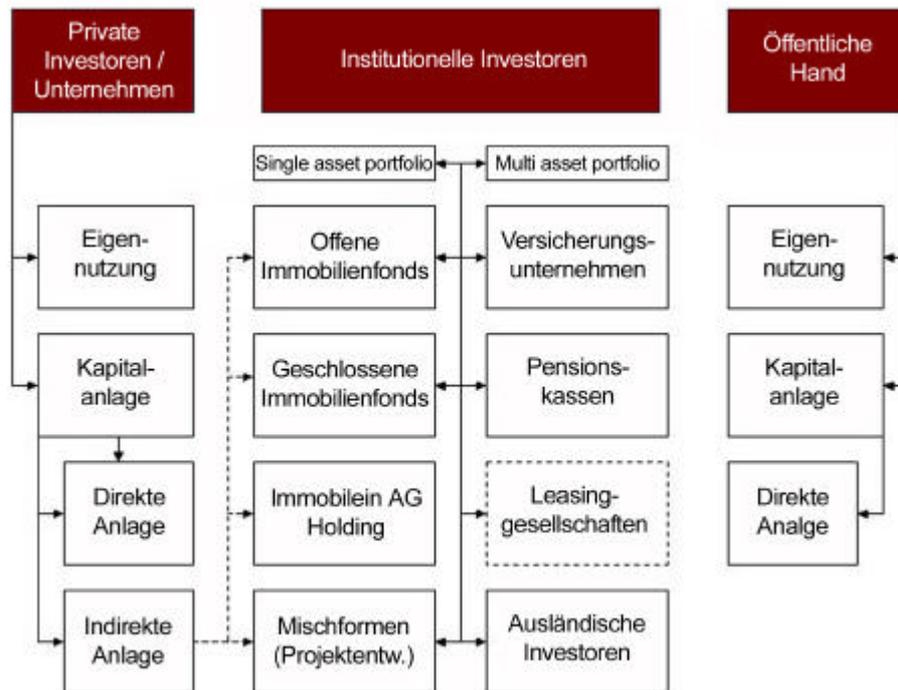
⁶² Schulte, Karl-Werner /Bone-Winkel, Stephan /Rotke, Nico: Markt und Formen der Projektentwicklung. In: Schulte/Bone-Winkel (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 63.

1.4.2 Investoren

Wie bereits dargelegt, steckt der Erfolg einer spekulativen Büroimmobilienentwicklung letztendlich komplett im Verkauf. Um einen möglichst maximalen Verkaufspreis zu erzielen, muss der Entwickler die Position und Interessen der potentiellen Käufer berücksichtigen, was im Endeffekt heißt, genauso zu denken und zu rechnen wie diese. Dementsprechend ist die Kenntnis der entsprechenden Investorengruppen, die als Käufer in Frage kommen, sowie deren Anforderungen an ein solches Investment von grundlegender Bedeutung. Sie werden im Folgenden erläutert.

Bei den Investoren der Projektentwicklung unterscheidet man zwischen privaten Investoren, institutionellen Investoren und der Öffentlichen Hand. Des Weiteren wird in Eigen- und Fremdnutzung unterschieden.

Auf der nachfolgenden Seite sind die verschiedenen Gruppen in einer Grafik dargestellt und werden anschließend näher beschrieben.



Grafik: Darstellung der Investorengruppen
Quelle: In Anlehnung an Bone-Winkel, modifiziert⁶³

⁶³ Holoch, Douglas/Bischoff, Torsten/Breuer, Lars Oliver/Hahn, Tjark-Kai: Investitionsprozess / Grundlagen der Investorenentscheidung. In: Schäfer/Conzen (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 560.

1.4.2.1 Private Investoren

Unter privaten Investoren werden kapitalstarke Unternehmen oder reiche Privatpersonen verstanden, die Immobilien aus zwei verschiedenen Gründen nachfragen: Sie werden entweder zur Wahrnehmung betrieblicher Funktionen erworben und in den Bestand eingebracht oder als Kapitalanlage – entweder durch eine Direktanlage in eine spezifische Immobilie oder durch ein indirektes Investment in z.B. einen Immobilienfonds – gehalten.⁶⁴

Dementsprechend werden private Investoren in Eigen- und Fremdnutzer unterschieden. Im Falle der Eigennutzung sucht der Investor zur langfristigen Deckung des Bedarfs an eigengenutzten Immobilien nach Räumlichkeiten an einem geeigneten Standort, soweit er nicht bereits über Immobilien oder unbebaute Grundstücke verfügt und diese entwickeln will. Diese werden in den firmeninternen Bestand eingebracht, um selbst genutzt oder auch teilweise vermietet zu werden.

Da die Motivation der Eigennutzer weniger in der Rendite als in einer für den betrieblichen Ablauf optimierten Immobilie begründet ist, werden diese Investoren möglichst frühzeitig in den Prozess der Projektentwicklung einbezogen. Damit weisen eigengenutzte Projekte häufig eine höhere Individualität aus. Bei einer Zuführung zum Immobilienmarkt genügen diese allerdings häufig nicht den marktüblichen Anforderungskriterien.

Bei der für die spekulative Projektentwicklung wesentlich interessanteren Fremdnutzung wird anlagesuchendes Kapital direkt in ein Gebäude, welches langfristig eine sichere Rendite bieten soll oder als indirekte Anlage in einen Immobilienfond oder eine Immobilien-Aktiengesellschaft investiert. Hinsichtlich der Investition werden Immobilien hier auch als Kapitalanlage oder Investment bezeichnet. Neben den Renditeerwartungen spielen die Aspekte der Langfristigkeit und Sicherheit eine wichtige Rolle.

Investoren, die als Fremdnutzer nachfragen, sind also in erster Linie performanceorientiert, das heißt sie versuchen, durch optimale Kombination von Rendite und langfristigem Wertzuwachs ihren Erfolg zu maximieren.

Wenn private Investoren ihren Immobilienbestand als Produktionsfaktor und gleichzeitig als Kapitalanlage im Rahmen eines Corporate Real Estate Management⁶⁵ aktiv führen, dann ist dies mit der Aufnahme von Tätigkeiten verbunden, die mit denjenigen der institutionellen Investoren sehr vergleichbar sind.⁶⁶ Aus diesem Grund wird diese Gruppe unter der Rubrik ‚Sonstige institutionelle Investoren‘ noch näher beschrieben.

⁶⁴ Vgl. Schulte, Karl-Werner / Bone-Winkel, Stephan: Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht. In: Schulte/Bone-Winkel (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 62.

⁶⁵ Corporate Real Estate Management (CREM): Führungskonzept zur systematischen Steuerung des Immobilienbereichs von Unternehmen, die diesen nicht als Teil ihres Kerngeschäfts definieren (Non-Property-Companies). Über finanzwirtschaftliche Ziele hinaus besteht die Aufgabe des CREM in der Bereitstellung von Flächen für das Primärgeschäft, also den Dienstleistungs- oder Produktionsprozess. Quelle: Rottke, Nico/Wernecke, Martin: Management im Immobilienzyklus – Corporate- und Public Real Estate Management. In: Serie der Immobilien Zeitung von Juni 2001 bis Januar 2002.

⁶⁶ Siehe: Bone-Winkel, Stephan: Immobilienprodukte: Überblick und Vergleich. In: Schulte/Bone-Winkel/Thomas (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Investition (1998), Seite 507.

1.4.2.2 Institutionelle Investoren

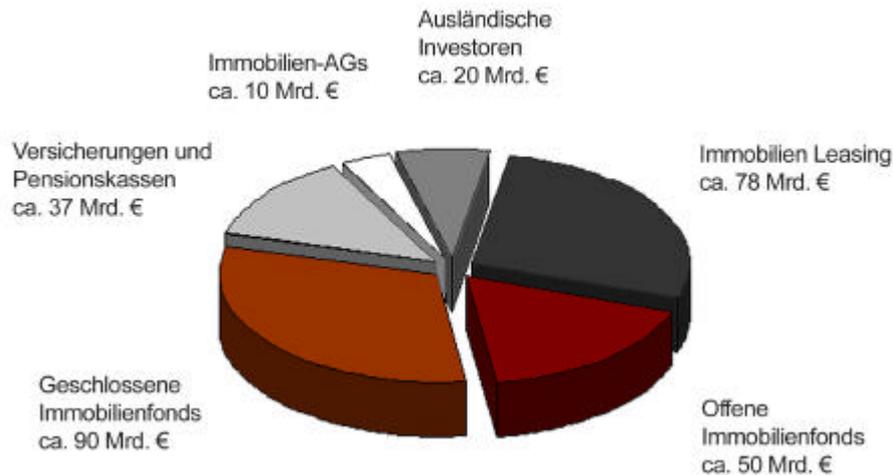
Während die privaten Investoren mittel- und unmittelbar die finanzielle Basis des Gesamtmarktes darstellen, haben institutionelle Investoren die Funktion der Sammelstelle von privatem Kapital.⁶⁷

Mit dem Ziel, dieses Geld gewinnbringend anzulegen, sind die institutionellen Investoren die größte Käufergruppe spekulativer Projektentwicklung. Sie tätigen ihre Investitionen im Allgemeinen als Fremdnutzer.

Bei den institutionellen Investoren müssen Gesellschaften, die gezwungen sind, ihre Kapitalsammelergebnisse so sicher wie möglich anzulegen, von solchen unterschieden werden, die sich als Kapitalsammelstellen mit der Anlage in Immobilien beschäftigen, um dem Anleger eine Rendite ausschütten zu können.⁶⁸

Unter institutionellen Anlegern werden offene und geschlossene Immobilienfonds, die Versicherungswirtschaft, Immobilien-Aktiengesellschaften, Leasingunternehmen und ausländische Immobilieninvestoren verstanden. Auch Jointventure aus z.B. Bauträgern, Banken und Projektentwicklern sind möglich.⁶⁹

Im Jahr 2003 wurde der Immobilienbestand deutscher institutioneller Investoren auf ein Gesamtvolumen von ca. 285 Mrd. € geschätzt.⁷⁰



Grafik: Institutionelle Immobilieninvestoren in Deutschland 2003
Quelle: Bulwien AG (Daten für 2004 liegen derzeit noch nicht vor)

⁶⁷ Vgl.: Holoch, Douglas/Bischoff, Torsten/Breuer, Lars Oliver/Hahn, Tjark-Kai: Investitionsprozess / Grundlagen der Investorentscheidung. In: Schäfer/Conzen (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung (2002), S. 562.

⁶⁸ Vgl. Hennings, Gerd: Erlebnis- und Konsumwelten. Steuerungsfaktoren - Akteure - Planung.

In: Steinicke, Albrecht (Hrsg.): Erlebnis- und Konsumwelten. R. Oldenbourg Verlag, München/Wien, 2000, S. 55-75.

⁶⁹ Vgl. Amelung, Volker E.: Gewerbeimmobilien (1996), Seite 8, sowie Niehaus, Gerhard: Grundlagen der Investitionsentscheidung. In: Schäfer/Conzen (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 33.

⁷⁰ Quelle: BVI Bundesverband Deutscher Investment-Gesellschaften, BAFin, Bundesverband Deutscher Leasing-Gesellschaften, Bankhaus Ellwanger & Geiger, Deutsche Bundesbank, Auswertungen Loipfinger Kapitalmarktstatistik, eigene Erhebungen und Berechnungen, veröffentlicht von der Bulwien AG 2004, Seite 104.

1.4.2.2.1 Offene Immobilienfonds

Offene Immobilienfonds stellen nach dem Gesetz über Kapitalanlagegesellschaften (KAGG) ein rechtlich unselbständiges Grundstücks Sondervermögen dar, das nach den Grundsätzen der Risikostreuung und Gewinnerzielung überwiegend in Grundstücke und grundstücksgleiche Rechte investiert und von einer Kapitalanlagegesellschaft als Sondervermögen von ihrem eigenen Vermögen getrennt verwaltet wird.⁷¹

Erstmals wurde 1959 ein offener Immobilienfonds aufgelegt.⁷² Zur Jahresmitte 2004 verwalteten laut einer Statistik des Bundesverband Investment und Asset Management (BVI) 26 offene Immobilienfonds ein Vermögen von 87,2 Mrd. Euro.⁷³ Für die spekulative Projektentwicklung stellen sie die größte und wichtigste Investorengruppe dar.

Die Größe des Fondsvermögens und die Anzahl der umlaufenden Anteilscheine sind beim offenen Immobilienfonds – daher der Name – nicht begrenzt.

Durch Ausgabe neuer Anteilscheine bzw. Rücknahme bislang im Umlauf befindlicher Anteilscheine verändert sich das Vermögen ständig. Die Zertifikate werden an der Börse gehandelt, der Anteil kann börsentäglich wieder an die Gesellschaft zurückgegeben werden. Der Anteilpreis, der sich aus dem Fondsvermögen errechnet, wird einmal am Tag festgelegt.⁷⁴ So kann ein Anleger bei offenen Immobilienfonds schon mit wenig Kapital einsteigen und Mitbesitzer eines Portfolios,⁷⁵ also mehrerer Objekte werden. Eine Beteiligung ist in der Regel schon ab 50,- € möglich.⁷⁶

„Offen“ heißen sie auch deshalb, weil die Zahl der erworbenen Immobilien nicht begrenzt ist. Die Portfolios der Immobilienfondsanbieter bestehen aus „Single Asset Portfolios“, welche ausschließlich in Immobilien investieren. Eine Objektbindung ist nicht gegeben. Vielmehr wird durch An- und Verkauf von Grundstücken eine breitere Risikostreuung erreicht. Normalerweise sind mehr als fünfzig, in großen Fonds oft bis zu hundert Objekte enthalten. Der Investitionsschwerpunkt der Fondsgesellschaften liegt dabei im Büroimmobilienbereich. Gemischt genutzte Objekte, innerstädtische Einzelhandelsflächen, Logistikzentren und Hotels runden die Portfolios ab.⁷⁷

Wie bereits erwähnt unterliegen die offenen Immobilienfonds den Bestimmungen des Rahmengesetzes über Kapitalanlagegesellschaften (KAGG) sowie dem Kreditwesengesetz (KWG). Die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen wird von der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) sowie dem Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen überwacht.⁷⁸

So ist gesetzlich vorgeschrieben, dass offene Immobilienfonds im Rahmen der Liquidität Barmittel von mindestens fünf Prozent halten müssen.⁷⁹ Der Anteil an Bankguthaben, börsennotierten Aktien und lombardfähigen Wertpapieren darf allerdings einen Anteil von

⁷¹ Vgl. Gesetz über Kapitalanlagegesellschaften (KAGG) §1 Abs. 1 sowie Alda, Willi: Offene Immobilienfonds. In: Schulte/Bone-Winkel/Thomas (Hrsg.): Handbuch Immobilien Investition (1998), Seite 539. Siehe auch Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie (2000), Seite 49.

⁷² Vgl. Bundesverband Investment und Asset Management (BVI): Offene Immobilienfonds.

⁷³ Quelle: Bundesverband Investment und Asset Management e.V. (BVI) sowie Immobilienzeitung vom 15.07.2004: Offene Immobilienfonds bleiben gefragt.

⁷⁴ Vgl. Financial Times Deutschland vom 17.7.2002: Fonds: Offene Immobilienfonds derzeit sehr gefragt.

⁷⁵ Port | fo | li o <n.; der Bestand an Wertpapieren (Portfeuille);

Quelle: Wahrig Fremdwörterlexikon / Wahrig Deutsche Rechtschreibung.

⁷⁶ Vgl. Gesetz über Kapitalanlagegesellschaften (KAGG) und Alda, Willi: Offene Immobilienfonds. In: Schulte/Bone-Winkel/Thomas (Hrsg.): Handbuch Immobilien Investition (1998), Seite 539. Siehe auch www.wikipedia.org und www.ascado.de/finanzieren/fonds.

⁷⁷ Vgl. Deutsche Immobilien Datenbank GmbH (DID; www.dix.de): Offene Immobilienfonds. Darstellung und Analyse 2002/2003, Seite 142 und Schulte, Karl-Werner / Bone-Winkel, Stephan: Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht. In: Schulte/Bone-Winkel (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 62. Siehe auch Die Welt vom 15.7.2002: Fonds: Offene Immobilienfonds derzeit sehr gefragt, sowie Informationen der WestInvest Gesellschaft für Investmentfonds mbH, Düsseldorf; Internet: www.westinvest.de.

⁷⁸ Vgl. Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen, Kreditwesengesetz (KWG) und Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin): <http://www.bafin.de/gesetze/kwg.htm>.

⁷⁹ Vgl. Handelsblatt vom 18.10.2002: Offene Immobilienfonds vor Problemen.

maximal 49,9 % des Sondervermögens nicht übersteigen.⁸⁰ Auch bei der Zusammensetzung ihres Portfolios sind die offenen Immobilienfonds eingeschränkt. Der Anteil unbebauter Grundstücke und im Bau befindlicher Projekte darf jeweils nicht mehr als 20% und der eines einzelnen Objekt maximal 15% des Wertes des gesamten Sondervermögens betragen.

Des Weiteren schreibt das Gesetz vor, dass offene Fonds nur in Immobilien investieren dürfen, die bei ordnungsgemäßer Bewirtschaftung langfristig einen dauernden Ertrag erwarten lassen.⁸¹

Diese Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben bereitete den Fondsgesellschaften in den letzten Jahren einige Probleme.

Der Wertverlust des Deutschen Aktien Index (DAX) hat dazu geführt, dass offene Immobilienfonds in Deutschland als sichere Anlageform zunehmend nachgefragt wurden.⁸² So gab es in den vergangenen Jahren Mittelzuflüsse von jährlich bis zu fünfzehn Milliarden Euro. Aufgrund dieser Rekordsummen hatten einige Fondsgesellschaften erhebliche Probleme, den Geldstrom schnell in sinnvolle, rentierlicher Immobilienprojekte zu investieren, weil der Kauf oder Bau von Gebäuden einen mehrmonatigen Vorlauf benötigt und überhaupt nur wenig attraktive Objekte am deutschen Markt vorhanden waren. Es entstand eine dementsprechende Konkurrenzsituation, so dass die Preise für Immobilien, an denen sich die Fondsgesellschaften interessiert zeigten, stark stiegen.⁸³

Die Rekord-Nettomittelzuflüsse haben außerdem dazu geführt, dass eine Reihe von Anbietern eine Liquiditätsquote hatte, die nicht wie üblich bei rund zwanzig Prozent, sondern nahe an der gesetzlich festgelegten Obergrenze von 49,9 Prozent des Fondsvolumens lag. Von einem Immobilienfonds konnte da kaum noch gesprochen werden.⁸⁴

Mit dem in Kraft treten des vierten Finanzmarktförderungsgesetzes am 1. Juli 2002 wurden die Anlagevorschriften für offene Immobilienfonds wesentlich erweitert: Fondsgesellschaften dürfen seither auch unbeschränkt im Ausland investieren.⁸⁵ Fondsgesellschaften lenken ihr Geld damit zunehmend ins Ausland.

⁸⁰ § 26 KAAAG (Gesetzes über Kapitalanlagegesellschaften).

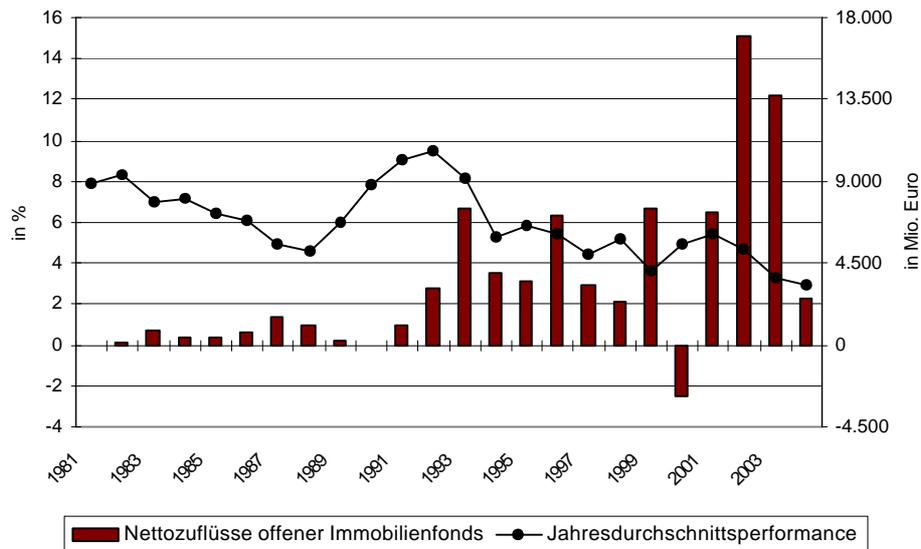
⁸¹ Vgl. Bundesverband Deutscher Investmentgesellschaften (BVI) sowie Amelung, Volker E.: Nachfrage nach Gewerbeimmobilien. In: Amelung (Hrsg.): Gewerbeimmobilien (1996), Seite 13.

⁸² Vgl. Handelsblatt vom 5.7.2002 und 9.7.2002: Fonds: Offene Immobilienfonds führen Beliebtheitskala an.

⁸³ Vgl. Süddeutsche Zeitung vom 04.09.2004: Fonds: Immobiliengesellschaften unter Druck? sowie Handelsblatt vom 29.11.2002: Fonds: Hohe Mittelzuflüsse gefährden stabile Renditen.

⁸⁴ Vgl. Financial Times Deutschland vom 17.7.2002: Offene Immobilienfonds derzeit sehr gefragt, sowie Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 19.4.2002: Fonds: Rekordzufluss stellt Offene Fonds vor Probleme.

⁸⁵ Vgl. Financial Times Deutschland vom 17.7.2002: Offene Immobilienfonds, sowie Focus Nr. 23 vom 29.05.2004: Büromarkt: „Jetzt kommt der freie Fall“.



Grafik: Entwicklung offener Immobilienfonds in den Jahren 1981 bis 2003

* Für 2004 wird nur ein Teilergebnis dargestellt

Quelle: Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds (DEGI)

Offene Immobilienfonds wurden in der letzten Zeit entsprechend mehrfach getroffen. Zum einen weisen – aufgrund der zyklischen Abschwächung der Immobilienmärkte – offene Immobilienfonds geringere Mieteinnahmen auf als in den Vorjahren. Doch entgegen den Fonds nicht nur Einnahmen. Durch die Verringerung der Mieterträge senkt sich der gesamte Wert der Immobilie, wodurch Abschreibungen fällig werden.⁸⁶ Zum anderen landeten durch den Druck, die Liquidität schnell abzubauen sowie aufgrund des Mangels an adäquaten Anlageobjekten oftmals Immobilien minderer Qualität in den Portfolios, welche den Ertrag der Fonds auf Jahre hinaus negativ beeinflussen.⁸⁷ Darüber hinaus wirkt sich die in Relation zu Immobilieninvestments geringere Verzinsung der – angesichts des hohen Mittelaufkommens – großen Anteile liquider Mittel dämpfend auf die Gesamterträge aus.⁸⁸

Seit einigen Monaten wird über die Bewertung der offenen (und auch geschlossenen) Immobilienfonds diskutiert. Hintergrund ist die in den vergangenen Jahren entstandene, teilweise erhebliche Differenz zwischen Verkehrswert und Buchwert einzelner Objekte. Ausländische Immobilien unterliegen ebenso wie inländische Objekte den Vorschriften des Investmentgesetzes (InvG) und der Kontrolle der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin). So müssen alle Objekte – vor dem Ankauf und danach – einmal jährlich von einem unabhängigen Sachverständigenausschuss bewertet werden.⁸⁹ Neben dem marktbedingt steigenden Wertberichtigungsbedarf in den Büchern institutioneller Anleger wurde einem möglichen Wertverfall auf Grund zunehmenden Alters und damit ungünstigen Nachvermietungen oder Drittverwendungsfähigkeit bisher nur unzureichend oder gar nicht Rechnung getragen. Des Weiteren wird kritisiert, dass die unterstellten Nutzungszeiträume von 80 Jahren für eine Büroimmobilie schon längst nicht

⁸⁶ Vgl. Focus Nr. 23 vom 29.05.2004: Büromarkt: „Jetzt kommt der freie Fall“.

⁸⁷ Vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 18.12.2002: Fonds: Offene Fonds begehrt - Renditen sinken, sowie Handelsblatt vom 18.10.2002: Offene Immobilienfonds vor Problemen. Hierzu auch Amelung, Volker E. (Hrsg.): Gewerbeimmobilien (1996), Seite 13.

⁸⁸ Vgl. Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds (DEGI): Neue Perspektiven – Marktreport 2004, Seite 50, sowie Bulwien, Hartmut: Überblick über den Immobilienanlagemarkt in Deutschland. In: Schulte/Bone-Winkel/Thomas (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Investition, Köln (1998), Seite 62.

⁸⁹ Handelsblatt vom 21.05.2004: Fonds: Diskussion um Objektbewertung bei offenen Fonds.

ten Nutzungszeiträume von 80 Jahren für eine Büroimmobilie schon längst nicht mehr der Realität entsprechen und den tatsächlichen Wert der Immobilie verzerren.⁹⁰

1.4.2.2 Geschlossene Immobilienfonds

Geschlossene Immobilienfonds sind Unternehmensbeteiligungen in der Rechtsform einer Personengesellschaft, welche zur Errichtung bzw. zum Erwerb eines einzelnen oder einer limitierte Zahl an konkreten Immobilienprojekten Kapital eingesammelt und investiert. Sie dienen primär als Kapitalsammelstelle für solche Projekte, deren Finanzierung die Kapitalkraft eines einzelnen Investors übersteigt oder für die aus Gesichtspunkten der Risikostreuung ein einzelner Kapitalgeber nicht gefunden werden kann. Im Normalfall investieren geschlossene Immobilienfonds in ein bis fünf Immobilien. Dabei handelt es sich in der Regel um Gewerbeimmobilien, zumeist Bürokomplexe, mitunter aber auch Groß- und Prestigeprojekte wie z.B. das Hotelprojekt in Heiligendamm oder aber das Hotel Adlon in Berlin. Die konkreten Immobilienprojekte stehen dabei schon vor Auflegung des Fonds fest; der Fonds ist objektgebunden. Damit ist auch das Investitionsvolumen auf das für die Anschaffung bzw. Herstellung des Immobilienvorhabens benötigte Kapital zzgl. einer eventuellen Liquiditätsreserve begrenzt.

Die Mindestbeteiligung liegt in der Regel bei ca. 10.000,- € Sobald das notwendige Eigenkapital – d. h. sämtliche Gesellschaftsanteile – gezeichnet ist, wird der Fonds geschlossen, daher auch der Name. Somit lässt er nur eine bestimmte Anzahl von Investoren zu. Als Miteigentümer werden diese wirtschaftlich und steuerlich wie ein direkter Immobilieneigentümer behandelt. Während Anteile an offenen Immobilienfonds täglich verkauft werden können, besteht bei geschlossenen Fonds kein Anspruch auf vorzeitige Rückgabe oder Auszahlung der Anteile. Die Laufzeit geschlossener Immobilienfonds beginnt bei etwa acht bis zehn Jahren und ist nach oben offen, der Verkauf der Immobilie(n) muss mehrheitlich beschlossen werden.⁹¹

Aufgrund der Veränderungen der steuerlichen Rahmenbedingungen sinkt nach Ansicht von Holoch, Bischoff, Breuer und Hahn der Anteil geschlossener Inlandsfonds am Investmentmarkt stetig.⁹² Geschlossene Immobilienfonds wurden mit dem Ziel eingeführt, als steuerbegünstigte Fonds privates Kapital zu mobilisieren, um Baumaßnahmen in Ostdeutschland schneller zu verwirklichen (Sonder-AfA) oder auch um die Vermögensbildung in Sachwerten für breite Schichten zu fördern.

Mit der Umsetzung des so genannten ‚5. Bauherrenereass‘ werden geschlossene Immobilienfonds ihre ohnehin gekürzten Steuervorteile fast vollends verlieren.⁹³ Dementsprechend kommen geschlossene Immobilienfonds als Endinvestoren immer weniger in Frage.⁹⁴

⁹⁰ Vgl. „Nutzungsdauer von Büroimmobilien“. In: Immobilienzeitung vom 21.05.2004.

⁹¹ Vgl.: Schulte, K.-W./Schäfers, W./Hoberg, W./Homann, K./Sotelo, R./Vogler, J.H.: Typologie der Anlageformen in Immobilien. In: Schulte (Hrsg.): Immobilienökonomie (2000), Seite 49, sowie: Kurth, Hans: Begriff des geschlossenen Immobilienfonds. In: Der geschlossene Immobilienfonds. Handbuch für Anleger und Berater (1986), Seite 17. Siehe des weiteren: Financial Times Deutschland vom 17.7.2002: Offene Immobilienfonds, sowie im Internet unter: www.wikipedia.org und www.ascado.de/finanzieren/fonds.

⁹² Vgl.: Holoch, D./Bischoff, T./Breuer, L./Hahn, T.-K.: Investitionsprozess - Grundlagen der Investorenentscheidung. In: Schäfer/Conzen (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 563.

⁹³ Bundesministerium der Finanzen, BMF-Schreiben vom 20.10.2003 ((GZ IV C 3 – S 2253a – 48/03) siehe: <http://www.bundesfinanzministerium.de/Aktuelles/BMF-Schreiben-745.htm> dazu des weiteren: <http://finance-management.de/nachrichten/241003001.html> und <http://www.edmund-pelikan-kompetenz.de/2-2003-5.Bauherrenereass-BeteiligungsReport.pdf>

⁹⁴ Vgl. Immobilien Welt vom 17.08.2002, sowie Holoch, D./Bischoff, T./Breuer, L./Hahn, T.-K.: Investitionsprozess - Grundlagen der Investorenentscheidung. In: Schäfer/Conzen (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 563.

1.4.2.3 Versicherungswirtschaft

Da bei Versicherungen und Pensionskassen die Sicherheit im Vordergrund steht, werden die Versicherungsbeiträge nach dem Grundsatz der Mischung und Streuung angelegt.⁹⁵ In so genannten ‚Multiple Asset Portfolios‘ werden verschiedene Anlageklassen koordiniert. Die Bedeutung der Immobilie – als Beimischung zu anderen Kapitalanlagen – ist im Gesamtportfolio der Versicherer eher gering.⁹⁶

Da das Streben nach Sicherheit der Vermögensanlage im Vordergrund steht, unterliegt auch die Immobilieninvestition der Versicherer besonderen Vorschriften. Diese sind in §§ 54 f. Versicherungsaufsichtsgesetz (VAG) festgelegt. Danach ist das gesamte Vermögen unter Berücksichtigung der Art der betrieblichen Versicherungsgeschäfte sowie der Unternehmensstruktur so anzulegen, dass möglichst große Sicherheit und Rentabilität bei jederzeitiger Liquidität der Versicherungsunternehmen unter Wahrung angemessener Mischung und Streuung erreicht wird. Ein Versicherungsunternehmen, welches eine Immobilie in das gebundene Vermögen der Gesellschaft zuführen will, hat nach dem VAG „die Angemessenheit des Kaufpreises der Immobilie auf der Grundlage des Gutachtens eines vereidigten Sachverständigen oder in vergleichbarer Weise zu prüfen.“⁹⁷

In den letzten Jahren war nach Erfahrungen von Jones Lang LaSalle ein verstärktes Engagement dieser Investorengruppe am Immobilienmarkt festzustellen.⁹⁸

1.4.2.4 Immobilien-Aktiengesellschaften

Die Möglichkeit einer flexiblen und indirekten Anlage von Kapital in Immobilienvermögen bieten die Immobilienaktien. Immobilienaktien sind Anteilscheine einer börsennotierten Aktiengesellschaft, deren Geschäftsfeld in der Investition in und Bewirtschaftung von Immobilien liegt. Dementsprechend ist die Immobilien-Aktiengesellschaft Eigentümerin eines Grundstücksvermögens – entweder direkt oder über die Beteiligung an Grundstücksgesellschaften. Der Börsenwert der Anteilscheine wird maßgeblich durch den Wert des Immobilienbestandes beeinflusst. Die Organe der AG (Vorstand, Aufsichtsrat, Hauptversammlung) sowie die Rechte und Pflichten der Aktionäre entsprechen der jeder anderen deutschen Aktiengesellschaft.⁹⁹ Die notwendigen Rahmenbedingungen bietet das Aktienrecht.¹⁰⁰

Immobilien-Aktiengesellschaften können nach der Form ihrer Entstehung unterschieden werden.

Zum einen gibt es Aktiengesellschaften, welche zum Zweck der Investition in Immobilien oder sonstiger immobilienbezogener Tätigkeiten gegründet wurden. Dabei handelt es sich oft um Abspaltungen von Großunternehmen (z.B. VEBA-Immobilien oder MONACHIA als ehemalige Tochter der Löwenbrauerei). Zum anderen handelt sich um Umstrukturierungen älterer Unternehmen, die ihren Gesellschaftszweck mit der Zeit überwiegend auf den Geschäftsbereich Immobilien verlagert haben. Hier können als Beispiel HARPEN und HAMBORNER als ehemalige Bergbaugesellschaften genannt werden. Des Weiteren gibt es Immobilien-Aktiengesellschaften, welche aus früheren, gemeinnützigen Wohnungsun-

⁹⁵ Vgl. § 54 Abs. 1 Versicherungsaufsichtsgesetz (VAG).

⁹⁶ Schulte, Karl-Werner / Bone-Winkel, Stephan: Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht.

In: Schulte/Bone-Winkel (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 62, sowie Bone-Winkel, Stephan: Immobilienprodukte: Überblick und Vergleich. In: Schulte/Bone-Winkel/Thomas (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Investition (1998), Seite 505. Siehe auch: §§ 54 f. Versicherungsaufsichtsgesetz (VAG).

⁹⁷ §§ 54 f. Versicherungsaufsichtsgesetz (VAG).

⁹⁸ Vgl. Jones Lang LaSalle: Der Immobilienmarkt 2000.

⁹⁹ Vgl. Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie (2000), Seite 49.

¹⁰⁰ Deutsches Aktiengesetz im Internet: <http://www.aktiengesetz.de/>

ternehmen bzw. aus dem öffentlichen Sektor hervorgegangen sind. Hier ist die Industrie-
verwaltungsgesellschaft (IVG) als bedeutendste Gesellschaft zu nennen.¹⁰¹

Das Tätigkeitsfeld der Immobilien-Aktiengesellschaften ist umfassend und reicht von der
reinen Verwaltung betrieblicher – beziehungsweise außerbetrieblicher – Grundstücke
(reine Bestandsgesellschaften) über die Vermietungstätigkeit (kombinierte Bestandsgesell-
schaften) bis hin zu vielseitig diversifizierten Geschäftsbereichen (diversifizierte Gesell-
schaften).

Immobilienaktien sprechen einen begrenzten Anlegerkreis risikobewusster, stark ertrags-
orientierter Anleger mit Vermögen an, die gezielt investieren und kurzfristige Chancen
flexibel nutzen möchten. Wie Immobilien-Fondsgesellschaften legen üblicherweise auch
Immobilien-Aktiengesellschaften ein Portfolio von Immobilien an, an dem sich der Anle-
ger mit einer geringen Mindestlosgröße beteiligen kann. Liquidität und Risikostreuung
werden dabei durch die bereits erwähnten Aktienbeteiligungen gewährleistet, die jederzeit
zum Marktwert verkauft werden können. Aufgrund täglicher Börsenbewertung haben
Immobilien-Aktiengesellschaften die Möglichkeit, Wertentwicklungen abzubilden, wobei
die zu beobachtenden Ausprägungen (risikobewusst – risikoavers) vielschichtiger sind als
bei anderen Formen der Kapitalanlage.¹⁰²

1.4.2.5 Leasinggesellschaften

Einerseits werden Immobilienleasinggesellschaften als das „Bindeglied zwischen Eigen-
nutzern und Investoren“ bezeichnet.¹⁰³ Sale-and-Lease-Back, Neubau-Leasing sowie Buy-
and-Lease Konstruktionen nehmen einen nicht zu vernachlässigenden Teil des Invest-
mentmarktes ein. Dennoch zählen Leasinggesellschaften nur eingeschränkt zu den institu-
tionellen Investoren. Leasingunternehmen stellen Leasingnehmern den Leasinggegenstand
für die Dauer der sogenannten Festmietzeit zur Verfügung, und der Leasingnehmer zahlt
für die Gewährung der Nutzung Leasingraten. Je nach Ausgestaltung des Leasingvertrages
handelt es sich rechtlich um einen Mietkaufvertrag – das wirtschaftliche Eigentum am
Leasinggegenstand wird dem Leasingnehmer zugerechnet.¹⁰⁴ Leasingobjekte sind dement-
sprechend vorwiegend ‚selbstgenutzte‘ Immobilien. Somit wertet auch Bone-Winkel das
Leasing nach „seiner Art und Struktur überwiegend als Finanzierungsform“.¹⁰⁵

Während es sich bei einer Projektentwicklung für einen konkreten Nutzer lohnt, zu prüfen,
ob eine Leasingkonstruktion als Exit (Endverkauf) attraktiv ist, sind Leasinggesellschaften
damit als Endinvestoren für eine spekulative Projektentwicklung von keiner oder nur sehr
geringer Bedeutung.

¹⁰¹ Vgl.: Schulte, K.-W./Schäfers, W./Hober, W./Homann, K./Sotelo, R./Vogler, J. H.: Betrachtungsgegenstand der Immobilien-
ökonomie. In: Schulte (Hrsg.): Immobilienökonomie (2000), Seite 49.

¹⁰² Vgl. Schapenack, F. / Nack, U. / Haub, C.: Immobilien-Aktiengesellschaften.

In: Schulte, Karl-Werner / Bone-Winkel, Stephan / Thomas, M. (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Investition (1998), Seite 675.

¹⁰³ Vgl.: Holoch, D./ Bischoff, T./ Breuer, L.O./ Hahn, T.-K.: Investitionsprozess – Grundlagen der Investorenentscheidung.

In: Schäfer/Conzen (Hrsg.): Praxishandbuch Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 565.

¹⁰⁴ Vgl.: Management Circle – Vortrag von Petra Schlott: Vertragsgestaltung unter Berücksichtigung steuerrechtlicher Aspekte für einen
erfolgreichen Projektverkauf.

¹⁰⁵ Siehe: Bone-Winkel, Stephan: Immobilienprodukte: Überblick und Vergleich.

In: Schulte/Bone-Winkel/Thomas (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Investition (1998), Seite 505.

1.4.2.2.6 Ausländische Investoren

Grundsätzlich wird das Marktgeschehen im deutschen Investmentbereich noch immer deutlich von einheimischen Investoren dominiert. Die Tatsache, dass nationale Grenzen im Hinblick auf Gewerbe- und Investmentmärkte sowohl auf Angebots- als auch auf der Nachfrageseite kein Hindernis mehr darstellen, führte bisher aber nur zu verstärkten Auslandsinvestitionen der deutschen Immobilieninvestoren.¹⁰⁶

Ausländische Investoren halten überwiegend Multi-Asset-Portfolios, welche – wie bereits erläutert – neben den Immobilien auch andere Anlageklassen im Bestand haben, etwa Wertpapiere. Häufig handelt es sich um international anlegende Versicherer oder Pensionsfonds, die aufgrund der im Ausland überwiegend privatwirtschaftlich organisierten sozialen Sicherungssysteme Größenordnungen erreichen, die eine internationale Anlagesteuerung notwendig erscheinen lassen. Zu den ausländischen Investoren gehören auch die so genannten ‚property companies‘ – in der Regel börsennotierte Immobiliengesellschaften, die sich nach Ansicht von Bone-Winkel „häufig nicht nur auf das Investment beschränken, sondern auch vor- und nachgelagerte Aktivitäten auf der Wertschöpfungskette im Immobilienbereich“, wie Projektentwicklung, Projektplanung und auch Facility Management übernehmen.¹⁰⁷

1.4.2.2.7 Sonstige institutionelle Investoren

Zu den sonstigen institutionellen Investoren, die am Immobilienmarkt nur vereinzelt oder in spezialisierter Form in Erscheinung treten, zählen zum einen Anleger aus dem kirchlichen oder karitativen Bereich, Körperschaften, Stiftungen, Versorgungswerke, Einrichtungen in kommunaler Trägerschaft und gemeinnützige Organisationen. Für diesen speziellen Kreis steht zumeist der Flächenbedarf zur Selbstnutzung im Vordergrund, die Betrachtung der Immobilie als Kapitalanlage und der eigenen Tätigkeit als Immobilieninvestment für Dritte ist noch wenig verbreitet bzw. wird im Widerspruch zu dem grundsätzlichen Geschäftsauftrag gesehen. Damit sind sie als Investoren für die spekulative Projektentwicklung von geringer Bedeutung.¹⁰⁸

Zum anderen können unter den Begriff ‚sonstige‘ auch solche Unternehmen gefasst werden, die nicht eindeutig als institutionelle Investoren betrachtet werden können. Eine für die Projektentwicklung zunehmend wichtige Gruppe stellt die der Industrie und Dienstleistungsunternehmen dar, die nicht primär im Immobilienbereich tätig sind, aber zunehmend ihren Immobilienbestand aktiv im Rahmen eines so genannten ‚Corporate Real Estate Management‘ (CREM) führen. Dies ist ein Führungskonzept zur systematischen Steuerung des Immobilienbereichs von Unternehmen, welche diesen nicht als Teil ihres Kerngeschäfts definieren (Non-Property-Companies). Über finanzwirtschaftliche Ziele hinaus besteht die Aufgabe des CREM auch in der Bereitstellung von Flächen für das Primärgeschäft, also den Dienstleistungs- oder Produktionsprozess.¹⁰⁹

Während die Orientierung der Projektentwickler tendenziell kurzfristig, spekulativ, risikobehaftet und projektbezogen ist, kann also bei Immobilieninvestoren (die nicht als Eigentümer investieren) grundsätzlich eine langfristige Renditeorientierung festgestellt werden.

¹⁰⁶ Wie Anmerkung 104.

¹⁰⁷ Vgl. Bone-Winkel, Stephan: Immobilienportfoliomanagement.
In: Schulte/Bone-Winkel/Thomas (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Investition (1998), Seite 506.

¹⁰⁸ Bone-Winkel, Stephan: Immobilienprodukte: Überblick und Vergleich.
In: Schulte/Bone-Winkel/Thomas (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Investition (1998), Seite 506.

¹⁰⁹ Vgl. Rottke, Nico/Werneck, Martin: Management im Immobilienzyklus – Corporate- und Public Real Estate Management.
In: Serie der Immobilien Zeitung von Juni 2001 bis Januar 2002. Siehe auch Bone-Winkel, Stephan: Immobilienprodukte: Überblick und Vergleich. In: Schulte/Bone-Winkel/Thomas (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Investition (1998), Seite 507.

Dementsprechend wird ein Investor eine Investition in die Immobilien anstreben, die eine nachhaltige Vermietbarkeit und eine damit verbundene nachhaltige Rendite garantiert. Nur Immobilien, die ein möglichst breites Spektrum potentieller Nutzer ansprechen, ein hohes Innovationspotential haben sowie die Abdeckung möglichst breitgefächerter Nutzungsmöglichkeiten garantieren, können somit den Anforderungen der Investoren entsprechen.

Aus diesem Grunde ist es für die spekulative Projektentwicklung wichtig, nicht alleine den Endinvestor als Kunden zu sehen, sondern vielmehr den potentiellen zukünftigen Nutzer einer Immobilie. Nur die genaue Kenntnis der Anforderungen, die diese an Immobilien stellen, ermöglicht es, Objekte zu schaffen, die eine anhaltende Vermietbarkeit gewährleisten. Dabei spielen gebäudespezifische Merkmale, die den Anforderungen potentieller Mieter entsprechen, eine wichtige Rolle.

Aus diesem Grund werde ich im weiteren Verlauf dieser Arbeit zunächst die potentiellen Nutzer und an späterer Stelle die Anforderungen darstellen, die diese an Büroimmobilien stellen.

1.4.3 Nutzer

Nutzer spekulativer Büroimmobilien sind vorwiegend Mieter. Diese bestehen aus Unternehmen sämtlicher Wirtschaftsbereiche, die Gebäude zu Zwecken der Verwaltung, Forschung, Produktion, Lagerung oder des Handels nachfragen. Die Bereitschaft der Mieter, die Immobilie zu mieten, entscheidet über deren Erfolg und damit letztendlich über das Gelingen der spekulativen Projektentwicklung. Dabei zeigen Mieter von Büroflächen im Allgemeinen kein Marktverhalten, wie es für viele andere Konsumgüter gilt. Erst wenn Büroflächen wirklich benötigt werden, werden sie gesucht und nach mehr oder weniger sorgsamer Auswahl angemietet. Damit ist es oftmals nicht möglich, die Nutzer schon frühzeitig in den Entwicklungsprozess einzubinden. Die gesamte Konzeption und Planung der Immobilie – wie teilweise auch die Projektrealisation – findet ‚spekulativ‘ statt.

Des Weiteren haben Projektentwickler mit der Schwierigkeit zu kämpfen, dass sich speziell der Markt für Büroimmobilien zunehmend vom Vermieter- zum Mietermarkt gewandelt hat. Diese Entwicklung begründet sich zum einen durch die Zunahme des Flächenangebots infolge bereits beschriebener, massiver Investitionstätigkeit. Zum anderen nimmt die Flächennachfrage aufgrund des vorherrschenden, wirtschaftlichen Strukturwandels und der revolutionären Veränderungen im Bereich der Kommunikations- und Informationstechnologien ab. Nachfrager von Gewerbeimmobilien sind damit in der Position, Ansprüche stellen zu können. Nach Ansicht von Beyerle steigen diese und werden immer individueller.¹¹⁰

Nutzer machen dementsprechend ihre Entscheidung für oder gegen den Erwerb der Nutzungsrechte an einer Immobilie von der Übereinstimmung ihres Anforderungsprofils mit den Gebäudeeigenschaften abhängig. Dabei lassen Mieter, die nach Flächen größerer Ordnung suchen, ihre Interessen oftmals durch so genannte ‚Mieterrepräsentanten‘ vertreten. Diese führen Bedarfsanalysen für den Mieter durch und helfen bei Standort- und Objektsuche. In der aktuellen Diskussion wird dieser relativ neue Dienstleistungsbereich als ‚Tenant Relocation Management‘ (TRM) oder ‚Tenant Representation‘ (TR) bezeichnet.¹¹¹ Vor diesem Hintergrund wird es auch für den Projektentwickler immer wichtiger, die Interessen der Mieter zu analysieren um Gebäude anbieten zu können, die deren Anforderungen entsprechen. Nur auf diese Weise kann überhaupt eine Vermietbarkeit gesichert werden.

¹¹⁰ Allianz-Dresdner Asset Management, Dr. Beyerle: Vortrag 2003 in Bibereach: Marktpotenziale für Bauinvestitionen aus Sicht von Immobilieninvestoren.

¹¹¹ Vgl. Handelsblatt vom 02.04.2004: „Büromarkt: Niedrigere Bürokosten durch Mieterrepräsentanten“.

1.4.4 Finanzierungsinstitute

Auch Banken nehmen entscheidend Einfluss auf die Projektentwicklung. Sie stellen das für die Projektentwicklung notwendige Fremdkapital in Form von kurz-, mittel- und langfristigen Finanzierungen zur Verfügung. Damit kommt ihnen eine entscheidende, ökonomische Rolle zu. Mit dem Eintritt des Immobilienmarktes in eine rezessive Phase sind die Anforderungen der Finanzierungsinstitute allerdings deutlich gestiegen. Die Anforderungen sollen im Folgenden grob dargestellt werden.

Die kurzfristige Finanzierung wird insbesondere von den Geschäftsbanken sowie den Hypothekenbanken übernommen. Sie finanzieren das Projekt entsprechend dem Baufortschritt bis zur Fertigstellung zuzüglich einer eventuell gegebenen Vermarktungsdauer. Die Finanzierung wird durch den Verkauf des fertiggestellten und vermieteten Objektes abgelöst. Doch jede Projektentwicklung birgt das Wagnis einer nicht marktkonformen Konzeptionierung mit dem entsprechenden Risiko bei der späteren Verwertung durch Vermietung und Verkauf. Dementsprechend hängt die Finanzierungszusage – neben der Bonität des Projektentwicklers und einer vielfach geforderten Vorvermietung von 30 bis 70% der projektierten Flächen vor Baubeginn – auch von der Qualität der Projektentwicklung ab.

Sofern ein Projekt nach Fertigstellung in den Bestand genommen werden soll, muss langfristig finanziert werden. Als Anbieter langfristiger Immobilienfinanzierungen kommen vor allem Hypothekenbanken, aber auch Geschäftsbanken in Betracht, deren Risiko wesentlich höher ist als das der kurzfristigen Financiers. Da bei diesen Finanzierungen die Tilgungszahlungen zum größten Teil von den Cash-Flows – also den Mietzahlungen – des beliebigen Objektes abhängen, spielt die Konzeption des Projektes und dessen Fähigkeit zur langfristigen Erwirtschaftung des Kapitaldienstes bei der Vergabeentscheidung eine wesentlich höhere Bedeutung als die Bonität des Projektentwicklers. Zwar wird zurzeit auch hier eine Vorvermietung vor Baubeginn gefordert, doch decken die Kapitalerträge aus der Erstvermietung lediglich den Zeitraum der Mietvertragslaufzeiten von fünf bis zehn Jahren ab. Die Gewährleistung einer dauerhaften, rentablen Vermietbarkeit ist dementsprechend von größerer Bedeutung.

Aus diesem Grund erfolgt im Rahmen der Kreditwürdigkeitsprüfung neben der Bonitätsanalyse der Kreditnehmer immer auch eine Objektanalyse. Nur für Projekte, denen aufgrund einer zukunftssträchtigen Konzeptionierung eine dauerhaft rentable Nutzung bescheinigt werden kann, werden die Projektentwickler eine gesicherte Finanzierungszusage erhalten.¹¹²

Da Projektentwicklungen ebenso wie Finanzierungen komplexer geworden sind, haben Immobilienfinanzierer wie zum Beispiel die Immobilien Bank, die Deutsche Industriebank (IKB) und Großbanken wie Dresdner Bank, Deutsche Bank und HVB die Notwendigkeit höherer Kompetenz erkannt: Sie haben eigene Tochtergesellschaften mit entsprechenden Immobilienspezialisten für die Bewertung der Chancen und Risiken von Immobilienprojekten gegründet. Diese lassen in ihre Objektatings sowohl Informationen über die Konzeption des Projektes sowie dessen Finanzplanung einfließen.¹¹³

¹¹² Vgl. Schulte, K.-W./Bone-Winkel, S./Rottke, N.: Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht. In: Schulte/Bone-Winkel (Hrsg.): Handbuch Immobilien Projektentwicklung (2002), sowie Keiner, Thomas: Rating für den Mittelstand - Wie Unternehmen ihre Bonität unter Beweis stellen und sich günstige Kredite sichern. Siehe auch Füser, Karsten: Intelligentes Scoring und Rating: moderne Verfahren zur Kreditwürdigkeitsprüfung, (2001).

¹¹³ Vgl. Effenberger, Barbara: Rating von Immobilienunternehmen – Vertrieb und Marketing können alles entscheiden. In: Immobilienmanager, Nr. 1-2/2003, Seite 4.

1.5 Zyklen der Projektentwicklung

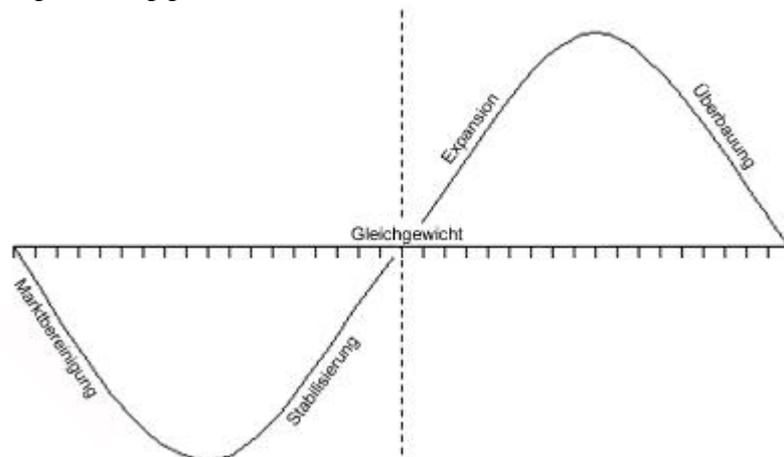
Der Immobilienmarkt verläuft sowohl hinsichtlich der Miet- als auch der Verkaufspreise in zyklischen Auf- und Abwärtsbewegungen. Diese entstehen durch konjunkturell bedingte Nachfrageschwankungen, auf die die Anbieter von Immobilien lediglich zeitversetzt reagieren können.

So würde ein rechtzeitiges Angebot der entwickelten Immobilie zum Zeitpunkt hoher Flächennachfrage und daraus abgeleiteter Immobilien-Spitzenpreise größtmöglichen Erfolg garantieren. Denn in dieser Phase des Immobilienzyklus – der so genannten Stabilisierungsphase – reduziert sich das vorhandene Flächenangebot, und die Mieten steigen dementsprechend an.

Die verstärkte Büroflächennachfrage führt aufgrund der damit verbundenen hohen Mietpreiserwartungen zu einem Anstieg der Bautätigkeit. Doch aufgrund langer Entwicklungszeiten stehen die Flächen erst mit einiger Zeitverzögerung zur Verfügung.

Mit nachlassender Nachfrage geht der Immobilienzyklus dann in die so genannte Phase der ‚Überbauung‘ über, dem Markt stehen mehr Objekte zur Verfügung als nachgefragt werden. Der sich bildende Angebotsüberhang wird in der Regel noch verstärkt, da die im Bau befindlichen Flächen weiter auf den Markt drängen bzw. Investoren durch steuerliche Anreize oder mangelnde Markttransparenz die Marktverhältnisse nicht oder zu spät berücksichtigen. Die Auswirkungen dieser Entwicklungen zeigen sich unmittelbar in stagnierenden bzw. sinkenden Mieten und steigenden Leerstandsquoten.

Zieht die Konjunktur wieder an, werden zunächst die bestehenden Leerstände absorbiert. Dies wird als Phase der ‚Marktberreinigung‘ bezeichnet. Die steigenden Mieten in der Phase der ‚Stabilisierung‘ bewirken wiederum einen Anstieg der Bautätigkeit, der allerdings in Anbetracht der erforderlichen, langen Entwicklungszeiten nicht sofort marktwirksam wird, wodurch in der Regel ein Nachfrageüberhang mit weiter steigenden Mietpreisen begründet werden kann. Kommen die neu errichteten Immobilien auf den Markt, baut sich der Nachfrageüberhang gewöhnlich wieder ab.¹¹⁴



Grafik: Idealtypischer, sinusförmiger Immobilienzyklus

Quelle: Rottke, Nico / Wernecke, Martin; Management im Immobilienzyklus.

In: Serie der Immobilien Zeitung von Juni 2001 bis Januar 2002.

¹¹⁴ Vgl. Niehaus, Gerhard: Grundlagen der Investitionsentscheidung. In: Schäfer/Conzen (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 43, sowie Falk, Bernd: Aufgabenbereiche des Immobilien-Research.

In: Ders. (Hrsg.): Das große Handbuch Immobilien Marketing (1997), Seite 108.

Siehe auch Schulte, K.-W. / Bone-Winkel, S. / Rottke, N.: Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht. In: Schulte/Bone-Winkel (Hrsg.): Handbuch Immobilien Projektentwicklung, (2002), Seite 76.

Die spekulative Immobilien-Projektentwicklung ist ein dementsprechend risikoreiches, zyklisches Geschäft.¹¹⁵ Wenn möglich, sollte in Anbetracht dieser Zyklen die zeitliche Zielsetzung der Projektentwicklung genau geplant werden.¹¹⁶ Erschwert wird eine solche Planung allerdings durch die Tatsache, dass dieser auch als Schweinezyklus bezeichnete Prozess keinen starren Verlauf aufweist, sondern in seiner Dauer und seinen Ausschlägen erheblich variieren kann.

Doch zum einen verdienen Projektentwickler von Büroimmobilien nur durch Projekte und müssen deshalb auch in ungünstigen Marktphasen bauen, wenn sie ihr Geschäft am Leben halten wollen.¹¹⁷ Zum anderen durchläuft der Lebenslauf einer Immobilie mehrere Marktzyklen.

Gerade bei einem – wie derzeit vorherrschenden – Überangebot an Büroflächen entscheidet vor allem die Qualität des Gebäudes über die Vermietbarkeit. Außerdem wird die langfristige Wettbewerbsfähigkeit einer Büroimmobilie durch die Anpassungsfähigkeit des Gebäudes an sich ändernde Nutzeranforderungen bestimmt und kann so mehreren Marktzyklen standhalten. Es kommt also verstärkt darauf an, Immobilieninvestitionen auf Qualität und Nachhaltigkeit der Nutzbarkeit abzustellen.

¹¹⁵ Rottke, Nico / Wernecke, Martin: Management im Immobilienzyklus – Projektentwicklung.
In: Serie der Immobilien Zeitung von Juni 2001 bis Januar 2002.

¹¹⁶ Niehaus, Gerhard: Grundlagen der Investitionsentscheidung.
In: Schäfer/Conzen (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 43.

¹¹⁷ Wie Anmerkung 116.

2 Immobilienanalysen

Immer seltener wird heutzutage eine Büroimmobilie projektiert, gekauft, finanziert oder angemietet, ohne dass zuvor eine entsprechende Studie erstellt wurde, die die Möglichkeit des wirtschaftlichen Erfolges oder Misserfolgs, die Risiken oder aber die Vor- und Nachteile gegenüber anderen Immobilien prüft.

Immobilienanalysen sind damit in jedem Bereich der Immobilienwirtschaft von grundlegender Bedeutung. Sie prägen das Tagesgeschäft sowohl von Projektentwicklern als auch von Investoren, Finanzierungsgesellschaften oder Bewertern, die den jeweiligen Marktwert eines Objektes für die Bilanz einschätzen sollen.¹¹⁸

Projektentwickler von spekulativen Büroimmobilien tragen im Markt der Immobilienwirtschaft eines der größten Risiken überhaupt. Sie investieren relativ hohe Kapitalbeträge in die Schaffung von Projekten, welche das Risiko einer nicht marktkonformen Konzeptionierung mit entsprechendem Risiko der späteren Verwertung durch Weiterverkauf oder Vermietung beinhalten. Wie dargestellt, haben Immobilienanalysen damit einen wesentlichen Einfluss auf Erfolg oder Misserfolg einer Projektentwicklung.

Für die Vielzahl der Analysen institutioneller Investoren findet in Deutschland die Bezeichnung ‚Due Diligence‘ immer öfter Anwendung.

Die Due Diligence kommt aus den USA und ist dort ein als Standardvorgehensweise eingesetztes Verfahren bei Ankauf oder Veräußerung von Immobilien oder Immobilienportfolios. Für den Begriff der Due Diligence gibt es keine allgemein gültige, verbindliche Definition. Ursprünglich entstammt der Begriff dem US-amerikanischen Kapitalmarkt- und Anlegerschutzrecht, welches die Haftung der testierenden Wirtschaftsprüfer für Verluste der Anleger regelte. Gelang es dem Prüfer nachzuweisen, dass er eine Due Diligence mit der erforderlichen Sorgfalt durchgeführt hat, konnte er sich damit der Haftung entziehen.¹¹⁹

Heute werden unter dem Begriff die umfassenden Aktivitäten zur Analyse, Prüfung und Bewertung eines Transaktionsobjektes mit dem Ziel der Aufdeckung verborgener Chancen und Risiken verstanden.

Die Due Diligence ist also die sorgfältige und systematische Beschaffung und Aufarbeitung von Informationen über eine oder mehrere Immobilien (Immobilienportfolio) mit dem Ziel, eine fundierte Verhandlungsgrundlage erstellen und darauf später sowohl den Kaufpreis als auch weitere Vertragsmodalitäten gründen zu können.¹²⁰

In der Projektentwicklung hat sich der Oberbegriff Machbarkeitsstudie oder auch ‚Feasibility Study‘ für die Vielzahl der Analysen herausgebildet.

Im Rahmen der Machbarkeitsstudie laufen die Analyseschritte – ebenso wie bei einer ‚Due Diligence‘ – nicht sequentiell, sondern meist parallel ab. Dabei kann es zu Wechselbeziehungen in Form von Vor- und Rückkopplungen kommen.¹²¹ Die Machbarkeitsstudie ist damit ein Instrument, das eigentlich alle Phasen der Projektentwicklung begleitet. Der Phase der Projektkonzeption kommt – wie beschrieben – allerdings die höchste Bedeutung zu.

Ziel ist, neben der Formulierung einer Aussage über die wirtschaftliche Tragfähigkeit (Machbarkeit) des zu prüfenden Projektes, die Erarbeitung einer Konzeptions- und Entscheidungsgrundlage hinsichtlich der wirtschaftlich optimalsten Nutzungsvariante.

¹¹⁸ Väh, Arno/Hoberg, Wenzel: Qualitative Analyse von Immobilieninvestitionen.

In: Schulte/Bone-Winkel/Thomas (Hrsg.): Handbuch Immobilien Investition (1998), Seite 83.

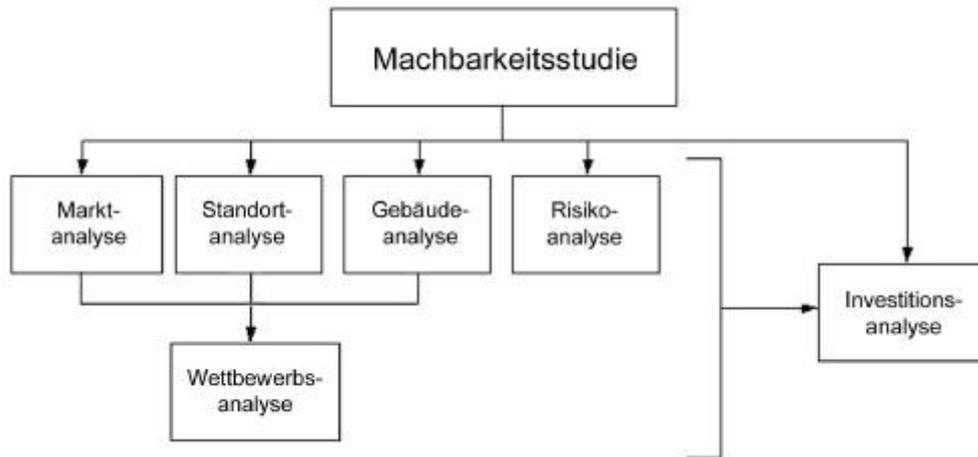
¹¹⁹ Securities Act von 1933.

¹²⁰ Kimmich, Marc: Due Diligence bei der Akquisition von gewerblichen Immobilienprojekten.

In: Schulte/Bone-Winkel (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, Seite 203.

¹²¹ Wie Anmerkung 119.

Eine grundsätzliche Aussage über die Machbarkeit erfordert nach Isenhöfer und Väth „eine Prüfung in wirtschaftlicher, technischer, rechtlicher und sozialer Hinsicht vor dem Hintergrund der vorhandenen finanziellen, personellen und persönlichen Ressourcen des Projektentwicklers.“¹²² Der Grad der Machbarkeit eines konkreten Projektes kann allerdings nur durch die Einbeziehung entsprechender Spezialanalysen wie Bewertungs-, Wettbewerbs-, Investitions- und Finanzierungsanalysen beurteilt werden.¹²³



Grafik: Machbarkeitsstudie - modifiziert

Quelle: Isenhöfer/Väth; Prozess des Immobilienmanagement. In: Schulte (Hrsg.): Immobilienökonomie (2000)

Das Spektrum an Immobilienanalysen, die in der Immobilienwirtschaft Anwendung finden, kann in Basis- und Spezialanalysen getrennt werden. Basisanalysen stellen dabei eine Grundlage der Spezialanalysen dar.

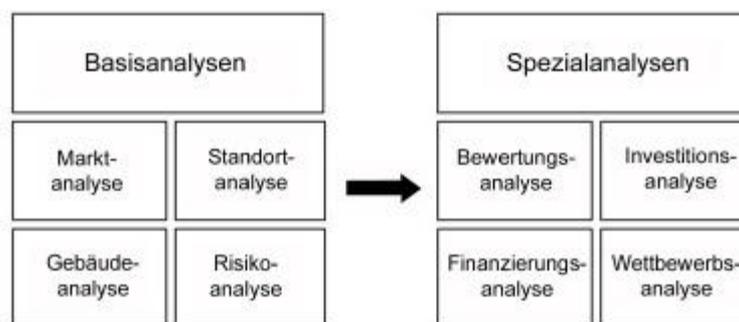
Basisanalysen sind reine Immobilienanalysen mit spezieller Ausrichtung auf die einzelnen Charakteristika, Potentiale und Probleme der jeweiligen Liegenschaft. Die Untersuchungsgebiete umfassen Standort-, Markt- und Gebäudeanalysen; im Bereich der Projektentwicklung kommt die Risikoanalyse, im Fall von Anlageobjekten eine detaillierte Mietanalyse als viertes Untersuchungsfeld hinzu.

Spezialanalysen erweitern die Ergebnisse der Basisanalysen um zusätzliche Aspekte mit dem Ziel, Entscheidungen vorzubereiten und zu unterstützen. Daher erstrecken sie sich über den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie, angefangen von Machbarkeitsstudien bei Projektentwicklungen, über Bewertungen bis hin zu Investitions- und Finanzierungsanalysen.

¹²² Vgl. Isenhöfer, Björn / Väth, Arno: Projektentwicklung.
In: Schulte (Hrsg.): Immobilienökonomie (2000), Seite 167.

¹²³ Väth, Arno / Hoberg, Wenzel: Qualitative Analyse von Immobilieninvestitionen.
In: Schulte/Bone-Winkel/Thomas (Hrsg.): Handbuch Immobilien Investition (1998), Seite 86.

Die den verschiedenen Studien zugrunde liegenden Analysearten werden im Folgenden – nach Basis- und Spezialanalysen gegliedert – näher beschrieben.



2.1 Basisanalysen

Einen hohen Stellenwert genießen aus Sicht der Projektentwicklung die Standort- und Marktanalysen. Sie sind wichtige Informationsgrundlagen vieler immobilienwirtschaftlicher Entscheidungen und gehören in den meisten Fällen auch zu den notwendigen Vorarbeiten für die Präsentation gegenüber Gremien.¹²⁴

In der Literatur werden Markt- und Standortanalyse häufig nicht getrennt definiert. Nach einer weit verbreiteten Begriffsbestimmung ist unter der Standort- und Marktanalyse (STOMA) „das systematische Sammeln, Gewichten und Auswerten von direkt und indirekt mit einer Immobilie im Zusammenhang stehenden Informationen“ zu verstehen. Die STOMA muss alle für die Beurteilung der Entwicklungsmöglichkeiten der Immobilie notwendigen Rahmenbedingungen aufzeigen und im Lichte möglicher Entwicklungsziele bewerten sowie die wesentlichen Restriktionen hierfür herausarbeiten.“¹²⁵

Da in dieser Definition Markt- und Standortanalyse nicht klar voneinander zu trennen sind, werden nachfolgend beide Analysemodelle getrennt voneinander beschrieben.

2.1.1 Standortanalyse

Lange Zeit haben Immobilienspezialisten den Wert einer Immobilie an den ‚drei wesentlichen Faktoren Lage, Lage und Lage‘ gemessen. Dabei handelt es sich sicherlich um eine Simplifizierung, dennoch hat der Standort einer Immobilie große Bedeutung.

In Kapitel 1 wurde jedoch bereits festgestellt, dass die Projektentwicklung von Immobilien neben dem Standort auf drei weiteren Faktoren aufbaut: dem Kapital, der Idee und der Zeit.

Um die Bauidee planen und realisieren zu können, wird ein Grundstück benötigt, dessen Kompatibilität mit der Idee durch eine Standortanalyse nachgewiesen werden muss.

Dementsprechend werden in der Standortanalyse die räumlichen Rahmenbedingungen eines Objektes oder Projektes betrachtet. Üblicherweise wird zwischen Makrostandort (Stadt, Umland) und Mikrostandort (das Grundstück und dessen unmittelbares Umfeld) unterschieden. Anhand von Standortanalysen werden die Charakteristika eines Grundstücks und dessen Umfeldes in kritischer Art und Weise untersucht: Lage, Größe und

¹²⁴ Schulte, Karl-Werner/Bone-Winkel, Stephan/Rottke, Nico: Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht. In: Schulte/Bone-Winkel (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 45.

¹²⁵ Vgl.: Muncke, G.: Standort- und Marktanalyse in der Immobilienwirtschaft. In: Schulte/Bone-Winkel (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung (2002).

Zuschnitt eines Grundstücks bestimmen dessen Nutzungspotentiale. Da sich Standorte nur über langfristige Zeithorizonte verändern, sind diese Untersuchungen eher auf eine lange Sicht angelegt.

Um die Qualität eines Grundstücks beziehungsweise seiner Lage zu beurteilen, muss man versuchen, die Faktoren zu analysieren, welche auf Erfolg oder Misserfolg des Projekts Einfluss nehmen. Gemeinhin wird dabei nach ‚harten‘, das heißt quantifizierbaren Einflussfaktoren (Grundstücksgröße, Infrastruktur, Distanzen, usw.) und so genannten ‚weichen‘, das heißt schwer zu quantifizierenden Kriterien (Standortimage, Umfeldqualität oder Qualität der Aussicht) unterschieden.¹²⁶

Im Vordergrund vieler Standortanalysen stehen häufig die harten Einflussfaktoren wie die Topographie und Bodenbeschaffenheit, die Verkehrsanbindung, die Umfeldnutzung oder aber die sozialen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Hierfür gibt es mehrere Gründe. Zum einen ist ein Standort, bei dem die harten Faktoren nicht stimmen, in der Regel automatisch zum Scheitern verurteilt, weil elementare Nutzeranforderungen nicht erfüllt werden können. Zum anderen lassen sich harte Faktoren aber auch erheblich besser erfassen als weiche und vor allem untereinander vergleichen. Sie sind üblicherweise messbar und können hinsichtlich ihrer Bedeutung und Ausprägung mit Erfahrungswerten aus vielen anderen Projektentwicklungen verglichen werden. Den harten Faktoren kommt damit ein besonderes Gewicht bei der Analyse einzelner Standorte zu.

Zunehmend an Bedeutung gewinnen auch die weichen Standortfaktoren wie z.B. das Image des Standortes, Bausubstanz der Umgebung, die Nachbarschaft oder politische Mehrheiten. Anders als die harten Faktoren sind diese allerdings gar nicht oder nur sehr bedingt messbar.

Dementsprechend werden diese Faktoren nicht ausschließlich rational, sondern auch mit einer großen emotionalen Komponente bewertet. Hierbei kommt es in besonderem Maße auf die Erfahrung des Standortanalytikers an.

Ganz entscheidend ist aber, dass gerade weiche Standortfaktoren besonders beständig und stabil sind. So kann eine Stadt, die es geschafft hat, sich ein positives Image zu erwerben, dieses nicht so schnell zerstören oder verändern. Umgekehrt ist es aber auch ein extrem langer und schwieriger Weg, ein vorhandenes schlechtes Image wieder abzustreifen.

Die Qualität einer Projektentwicklung ist maßgeblich davon abhängig, dass man für jede Lage das richtige Konzept oder aber für ein bestimmtes Konzept die richtige Lage findet. Dass unterschiedliche Konzepte oder Nutzungen auch entsprechend variierende Anforderungen an die Lage aufzeigen, erscheint selbstverständlich. Wie die Anforderungen der Büronutzer genau aussehen, wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit untersucht.

Um dahingehend verschiedene Standorte miteinander zu vergleichen oder in ein Bewertungssystem einzuordnen, ist es erforderlich, die verschiedenen Anforderungen zu operationalisieren, das heißt in Ober- und Unterkriterien aufzuschlüsseln, zu messen und zu wichten. Auch die unterschiedlichen Möglichkeiten der Operationalisierung werden an späterer Stelle dargestellt.¹²⁷

¹²⁶ Isenhöfer, Björn / Väth, Arno: Prozess des Immobilienmanagements.

In: Schulte (Hrsg.): Immobilienökonomie (2000), Seite 322-323.

¹²⁷ Vgl. Muncke, Günter / Dziomba, Maike / Walther, Monika: Standort- und Marktanalyse in der Immobilienwirtschaft.

In: Schulte/Bone-Winkel (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 145,

sowie Isenhöfer, Björn / Väth, Arno: Immobilienanalyse. In: Schulte (Hrsg.): Immobilienökonomie (2000), Seite 346.

2.1.2 Marktanalyse

Der Markt ist, vereinfacht ausgedrückt, das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage. Im Rahmen der spekulativen Projektentwicklung ist es erforderlich, dass der Projektentwickler die Entwicklung des Angebots und der Nachfrage im Voraus möglichst genau abschätzt, um Entwicklungspotentiale prognostizieren zu können. Dabei sollten das vorhandene (und entstehende) Angebot hinsichtlich Qualität und Quantität ebenso sorgfältig beobachtet und analysiert werden wie die gegenwärtige und zukünftige Nachfrage. Dementsprechend ist unter der Marktanalyse die Untersuchung der marktseitigen Gegebenheiten zu verstehen, welche sich sowohl auf die Struktur und Entwicklung des relevanten Nutzungssektors als auch auf den durch Angebot und Nachfrage geprägten Immobilienmarkt beziehen.

Die Marktanalyse soll Auskunft über die bisherige, aktuelle und zukünftig zu erwartende Entwicklung von Angebot und Nachfrage sowie Preisen geben.

Das Ziel ist zum einen die kurz- und mittelfristige Abschätzung des Vermietungs- und Verkaufserfolges einer konkreten Konzeption für ein Objekt oder Projekt. Zum anderen bildet die Marktanalyse eine wesentliche Grundlage für die Entwicklung von Nutzungs-, Optimierungs- und Vermarktungskonzepten. Diese sollten möglichst frühzeitig in den Prozess der Konzeption und Planung eingehen und es dem Projektentwickler so ermöglichen, bedarfsgerechte Immobilien zu entwickeln, die den Marktkriterien entsprechen. Dementsprechend sollten Marktanalysen schon im Vorfeld konkreter Immobilienprojekte erstellt werden. Um einen umfassenden Marktüberblick zu bekommen, ist es notwendig, unterschiedliche Informationsquellen einzubeziehen. Neben Primärdaten, also eigenen Erhebungen, sind Sekundärquellen wie Marktberichte von Dritten, Veröffentlichungen von Research- Instituten, Statistikauswertungen sowie das Internet von großer Bedeutung.¹²⁸

Um die Marktanalyse zu gliedern, wird zwischen Angebots- und Nachfrageanalyse sowie zwischen quantitativer und qualitativer Analyse unterschieden.

Die quantitative Marktanalyse gibt Auskunft über das Angebot und die Nachfrage in Form von Quadratmeterangaben. So beginnt man in der quantitativen Angebotsanalyse zunächst mit dem Flächenbestand, der – segmentiert nach verschiedenen Kriterien wie zum Beispiel Lage oder Qualität – durch maßgebliche Größen wie Flächenangebot und Leerstandsdaten charakterisiert wird. Zu beachten sind darüber hinaus die im Bau befindlichen, aber noch nicht fertig gestellten Büroflächen und solche im Planungsstadium, welche auch als latentes Angebot bezeichnet werden.¹²⁹ Eine erste Grundlage der quantitativen Angebotsanalyse wird durch die Bautätigkeitsstatistik des Statistischen Bundesamtes in Wiesbaden geboten, in der die Bautätigkeit von Büro- und Verwaltungsgebäuden – unter anderem differenziert nach der Zahl der Gebäude, Rauminhalte, Grundfläche und Geschossfläche – vermerkt sind.¹³⁰ Die Bauämter ‚vor Ort‘ sowie das Internet bieten weitere Informationen.

Die quantitative Nachfrageanalyse dagegen beschäftigt sich mit dem aktuellen Flächenbedarf, der zunächst durch vorhandene Gesuche sichtbar wird, aber auch anhand der momentanen Absorptionsrate kurzfristig abgeschätzt werden kann. Mittelfristig entscheidet das grundsätzliche Potential des Nutzungssegmentes, also zum Beispiel das Branchenwachs-

¹²⁸ Schneider/Völker: Grundstück, Standort- und Marktanalyse.

In: Schäfer/Conzen (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 57.

¹²⁹ Vgl. Niehaus, Gerhard: Grundlagen der Investitionsentscheidung. In: Schäfer/Conzen (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 56, sowie Schulte, K.-W./Bone-Winkel, S./Rottke, N.: Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht.

In: Schulte/Bone-Winkel (Hrsg.): Handbuch Immobilen-Projektentwicklung (2002), Seite 46.

Siehe auch: Markt- und Standortanalysen für Büroimmobilien.

In: Falk, Bernd (Hrsg.): Das große Handbuch Immobilien-Marketing (1997), Seite 117.

¹³⁰ Siehe z.B. http://www.destatis.de/download/jahrbuch/stjb_4.pdf.

tum, über die voraussichtliche quantitative Nachfrageentwicklung. Die Preisanalyse gehört ebenfalls zu der quantitativen Marktanalyse. Mit ihr werden das Niveau und die jüngere Entwicklung von differenzierten Miet- und Kaufpreisen untersucht.

Insgesamt ist die quantitative Marktanalyse mit besonderen Schwierigkeiten verbunden, da hierfür zum einen nur wenige konkrete und verwendbare Daten vorliegen und sich diese zum anderen nur über relativ kurze Zeiträume hinreichend konkret prognostizieren lassen. Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass sich die Entscheidungen der Nachfrager an einer Vielzahl von Einflussfaktoren wie der Konjunkturentwicklung, der Beschäftigungsstruktur und -entwicklung, der Auslastung und Auftragsituation, der Steuergesetzgebung oder ähnlichem ausrichten müssen. Die Entwicklung dieser Faktoren ist gleichsam unsicher. Als Instrumente und Quellen stehen hier Marktberichte der großen Maklerhäuser, verschiedener Banken, Fondsgesellschaften, Wirtschaftsförderungsinstitute und von Beratungsunternehmen zur Verfügung.¹³¹

Die qualitativen Faktoren ersetzen nicht die quantitativen Daten, sie sind vielmehr notwendig zur Vervollständigung der Perspektive. Sie sind darauf ausgerichtet herauszufinden, welche Flächentypen und -standards im Markt angeboten und nachgefragt werden. Sie untermauern die quantitativen Angebots- und Nachfraganalyse um die Aspekte Standort- und Gebäudequalität und dienen damit einer Vervollständigung der Perspektive. Während also bei der quantitativen Angebotsanalyse die bereits vorhandenen und die sich im Bau befindlichen Flächen und der Leerstand in Form von Quadratmeterangaben analysiert werden, steht bei der qualitativen Angebotsanalyse die Frage im Vordergrund, wo diese Flächen angesiedelt sind und wie diese Flächen im Hinblick auf bauliche Nutzeranforderung konzipiert sind. Als Informationsquelle sind hier Zeitungsinserate, Exposés und Internetauftritte der Projekte zu nennen.

Analog hierzu beschäftigt sich die qualitative Nachfrageanalyse nicht mehr mit der Frage, wie viel Fläche nachgefragt wurde bzw. in Zukunft potentiell nachgefragt wird, sondern damit, welche Anforderungen von Seiten der Nutzer an solche Flächen gestellt werden. Hier muss zwischen eigengenutzten und für die Fremdvermietung entwickelten Immobilien unterschieden werden. Da bei der Entwicklung einer Immobilie für den Eigenbedarf der zukünftige Nutzer bereits bekannt ist, können die individuellen Anforderungen durch direkte Nutzerbefragungen oder Planungsbeteiligung ermittelt werden. Aufgrund der immer kürzer werdenden Nutzungs- und Lebensdauer von eigengenutzten Immobilien sollte die Option der Drittverwendung berücksichtigt werden. Dabei ist es besonders für die finanzierende Bank sowie den Bewerter zur Ermittlung des Marktwertes des Objektes (beispielsweise für die Bilanz) von großem Interesse, ob die Immobilie bei Bedarf auch auf dem Mietmarkt erfolgreich platziert werden könnte.

Bei einer Drittverwendung ist der Nutzer bzw. Mieter einer Immobilie ebenso unbekannt wie der zukünftige Nutzer einer spekulativ entwickelten Immobilie. Die Anforderungen lassen sich dementsprechend nicht problemlos bestimmen.

Zum einen kann man beobachten, welche Immobilienangebote am Markt besonders erfolgreich absorbiert worden sind und aktuell nachgefragt werden. Dabei ist zwischen gesättigten und engen, unterversorgten Märkten zu unterscheiden. Nur in gesättigten Märkten wird deutlich, welche Angebote im verschärften Wettbewerb bestehen. Da in unterversorgten Märkten wenig Auswahlmöglichkeit besteht, gehen die Nutzer auch Kompromisse ein, so dass dann erfolgreiche Angebote nicht immer und nicht dauerhaft den Nutzeranforderun-

¹³¹ Vgl. Schulte, K.-W. / Bone-Winkel, S./Rottke, N.: Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht. In: Schulte/Bone-Winkel (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 46, sowie Rottke, Nico / Wernecke, Martin: Immobilienanalyse.

In: Rottke/Wernecke: Management im Immobilienzyklus; Erschienen als Serie in der Immobilienzeitung von Juni 01 bis Januar 02.

Siehe auch: Niehaus, Gerhard: Grundlagen der Investitionsentscheidung. In: Schäfer/Conzen (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 56, ferner Isenhöfer, Björn /Väth, Arno: Prozess des Immobilienmanagements.

In: Schulte (Hrsg.): Immobilienökonomie (2000), Seite 367.

gen entsprechen müssen. Während der Entspannungsphasen differenziert sich das Marktgeschehen sehr aus, und nur nachfragegerechte Angebote können einen dauerhaften Erfolg verzeichnen.

Zum anderen bieten sich – um Anforderungen zu bestimmen – die direkten Befragungen von potenziellen Nutzern an.¹³²

Nach Ansicht von Isenhöfer und Väth wird es letztendlich erst durch eine systematische Analyse der qualitativen Faktoren möglich, Marktnischen zu identifizieren und dadurch die jeweilige Immobilie als ‚Produkt‘ zu differenzieren. Die Aussagekraft der quantitativen Analyse wird dadurch nicht nur erheblich erweitert, sondern unter Umständen wird es dadurch möglich, Immobilien zu konzipieren, die sich auch in tendenziell ‚überbauten‘ Märkten erfolgreich vermarkten lassen.¹³³

2.1.3 Gebäudeanalysen

Gebäudeanalysen können als Teil der Marktanalyse verstanden werden. Sie sind innerhalb der qualitativen Angebots- und Nachfrageanalyse darauf ausgerichtet, die bauliche Ausgestaltung der Immobilie hinsichtlich ihrer Ausstattungs- und Qualitätsstandards zu beurteilen und eventuelle Mängel hinsichtlich der Konzeption oder aber bauliche Schäden festzustellen. Darüber hinaus sind die marktkonforme Ermittlung der vermietbaren Fläche, die Bewertung der Ausstattungsqualität, die Einschätzung der Nutzungsflexibilität und Nutzungseffizienz Beurteilungskriterien.¹³⁴

Auf die Anforderungen an ein Bürogebäude hinsichtlich der Gebäudequalität und die Umsetzungsmöglichkeiten dieser Anforderungen wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit noch ausführlich eingegangen.

2.1.4 Risikoanalyse

Wie bereits mehrfach erwähnt, gehört die spekulative Projektentwicklung von Büroimmobilien zu den risikoreichsten unternehmerischen Aktivitäten überhaupt. Die Einstellung von Projektentwicklern gegenüber Risikogesichtspunkten variiert erheblich. Isenhöfer und Väth haben allerdings insgesamt festgestellt, dass Projektentwickler weit weniger Gebrauch von Instrumenten des Risikomanagements machen – etwa dem Einsatz der Entscheidungstheorie – als andere Branchen. Dies ist nach ihrer Ansicht zum Teil darauf zurückzuführen, dass die in erster Linie von kleinen und mittelgroßen Unternehmen dominierte Projektentwicklungsbranche 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.¹³⁵

Gemeinhin bergen Projektentwicklungen eine Vielzahl von Risiken wie zum Beispiel Entwicklungsrisiken, Prognose- und Planungsrisiken, Zeitrisiken, Genehmigungsrisiken, Finanzierungsrisiken, Boden- und Baugrundrisiken sowie Kostenrisiken. Die Risiken sind dabei nicht immer eindeutig voneinander abzugrenzen. Um die Entscheidungsbasis der Projektentwickler zu verbessern, besteht die Aufgabe der Risikoanalyse darin, sowohl die

¹³² Vgl. Schneider, Wolfgang / Völker, Andreas: Grundstück, Standort- und Marktanalyse. In: Schäfer/Conzen (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 56 – 58, sowie Isenhöfer, Björn / Väth, Arno: Prozess des Immobilienmanagements. In: Schulte (Hrsg.): Immobilienökonomie (2000), Seite 370-371. Siehe auch Bone-Winkel, Stephan: Definition des Immobilienportfoliomanagement. In: Schulte/Bone-Winkel/Thomas (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Investition (1998), Seite 226.

¹³³ Isenhöfer, Björn / Väth, Arno: Prozess des Immobilienmanagements. In: Schulte (Hrsg.): Immobilienökonomie (2000), Seite 371.

¹³⁴ Vgl. Väth, Arno / Hoberg, Wenzel: Qualitative Analyse von Immobilieninvestitionen. In: Schulte/Bone-Winkel/Thomas (Hrsg.): Handbuch Immobilien Investition (1998), Seite 100, siehe auch Isenhöfer, Björn/Väth, Arno: Funktionen des Immobilienmanagement. In: Schulte (Hrsg.) Immobilienökonomie, Seite 323, sowie Markt- und Standortanalysen für Büroimmobilien. In: Falk, Bernd (Hrsg.): Das große Handbuch Immobilien-Marketing (1997), Seite 135.

¹³⁵ Isenhöfer, Björn / Väth, Arno: Prozess des Immobilienmanagement. In: Schulte (Hrsg.): Immobilienökonomie (2000), Seite 174.

beeinflussbaren als auch die außerhalb des Einflusses liegenden Risikoaspekte zu identifizieren und zu werten.

2.2 Spezialanalysen

Wie einleitend bereits beschrieben, erweitern Spezialanalysen die Ergebnisse der Basisanalysen um spezifische Aspekte hinsichtlich des Wettbewerbs, der Investition oder der Finanzierung. Die dementsprechend verschiedenartigen Spezialanalysen werden im Folgenden dargestellt.

2.2.1 Wettbewerbsanalysen

Der Wandel zum Käufer- bzw. Mietermarkt, gesättigte Immobilienteilmärkte, hohe Leerstandsdaten im Bürobereich, aber auch der stärker werdende internationale Wettbewerbsdruck fordern – wie oben dargelegt – eine intensivere Beachtung der Wettbewerbssituation. Denn die Fähigkeit eines Projektentwicklers, den Anforderungen der Abnehmer (Mieter, Nutzer, Investoren) besser entsprechen zu können als die Wettbewerber, bestimmt in besonderem Maß den Erfolg eines Unternehmens.¹³⁶

Dementsprechend sind Wettbewerbs- oder auch Konkurrenzanalysen eine Erweiterung der Markt- und Standortanalyse, die auf dem direkten Vergleich konkurrierender Immobilien aus der Sicht potentieller Nutzer oder Investoren beruhen. Ziel der Wettbewerbsanalyse ist die objektive Bestimmung der Marktposition einer projektierten Immobilie im Vergleich zu Konkurrenzimmobilien, welche zu Beginn der Analyse zu identifizieren sind. Somit ist die Wettbewerbsanalyse 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 des gleichen Marktsegmentes (Lage, Alter, Größe, Ausstattung etc.).¹³⁷

Aus der relativen Wettbewerbsposition des initiierten Projekts kann der Projektentwickler zum einen wertvolle Rückschlüsse auf die Stärken und Schwächen des bestehenden Nutzungskonzeptes ziehen. Zum anderen können aus dem Vergleich der Konzeption erfolgreicher und weniger erfolgreicher Konkurrenzimmobilien wichtige Erkenntnisse für die Entwicklung eigener, neuer Immobilienprojekte gewonnen werden. 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.¹³⁸

Neben der Zielsetzung der Planungsoptimierung wird die Wettbewerbsanalyse zunehmend auch beim Finanzierungs-Rating nach Basel II sowie bei der Mieterberatung im Rahmen des oben beschriebenen ‚Tenant Relocation Management‘ angewandt.

¹³⁶ Analyse der Wettbewerber. In: Falk, Bernd (Hrsg.): Das große Handbuch Immobilien-Marketing (1997), Seite 142.

¹³⁷ Isenhöfer, B./Väth, A.: Prozess des Immobilienmanagements. In: Schulte (Hrsg.): Immobilienökonomie (2000), Seite 172 und 323. sowie Schulte, Karl-Werner/Bone-Winkel, Stepha /Rottke, Nico: Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht. In: Schulte/Bone-Winkel (Hrsg.): Handbuch Immobilein-Projektentwicklung (2002), Seite 48. Siehe auch Markt- und Standortanalysen für Büroimmobilien. In: Falk, Bernd (Hrsg.): Das große Handbuch Immobilien-Marketing (1997), Seite 121.

¹³⁸ Isenhöfer, B./Väth, A.: Prozess des Immobilienmanagements. In: Schulte (Hrsg.): Immobilienökonomie (2000), Seite 172 und 370 sowie Schneider/Völker: Grundstück, Standort- und Marktanalyse. In: Schäfer/Conzen (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 56.

2.2.2 Investitionsanalyse

Eingangs wurde bereit dargestellt, dass jede spekulative Projektentwicklung – verstanden als gezielte Aufwertung eines Grundstücks – für den damit befassten Projektentwickler in jedem Fall eine Investition nicht unerheblicher Beträge darstellt. Aus diesem Grund stehen bei der Entscheidung über die Durchführung möglicher Projekte wirtschaftliche Erwägungen an erster Stelle.

Um Aussagen zur wirtschaftlichen Attraktivität eines geplanten Vorhabens machen zu können, bedienen sich Projektentwickler in der Regel einer so genannten Wirtschaftlichkeits-, Rentabilitäts- oder Investitionsanalyse. Diese stellt nach Schulte und Ropeter „die systematische und zielgerichtete Auseinandersetzung mit den sich aus einer Investition voraussichtlich ergebenden wirtschaftlichen Konsequenzen“ dar.¹³⁹ Dementsprechend liegt die Aufgabe der Investitionsanalyse – aufbauend auf Markt-, Standort- und Gebäudeanalyse – in der Feststellung der voraussichtlich erzielbaren Rendite bzw. der Bestimmung des vertretbaren Kaufpreises einer projektierten Immobilie mittels ‚dynamischer‘ und ‚statischer‘ Methoden der Investitionsrechnung.¹⁴⁰

Während der Detaillierungsgrad der statischen Investitionsrechnung auf die wesentlichen Positionen der Aufwands- und Ertragsseite des Projekts beschränkt ist, kann der Umfang einer dynamischen Investitionsrechnung bis zu ausgedehnten, dynamischen Finanzplänen mit exakten Ein- und Auszahlungszeitpunkten sowie der Berücksichtigung steuerlicher Gegebenheiten reichen. In der Praxis der Projektentwicklung wird mit einer statischen, als ‚Development-Rechnung‘ bezeichneten Methode gearbeitet, welche die vollständige Kostenseite zum Zeitpunkt der abgeschlossenen Investitions- und Vermietungsphase der erzielbaren Jahresnettomiete gegenüberstellt.¹⁴¹ Die Projektentwicklungsgesellschaft erhält hierdurch Aufschluss darüber, welche Rendite die fertig gestellte und vermietete Immobilie pro Jahr erbringt. Weiterhin dient die Development-Kalkulation der Ermittlung des Projektentwicklungsgewinns, dem so genannten Trading Profit. Dieser wird kalkuliert, indem das Gesamtinvestitionsvolumen vom voraussichtlich erzielbaren Verkaufserlös abgezogen wird.

2.2.3 Finanzierungsanalysen

Eine weitere Form der Spezialanalysen stellen die Finanzierungsanalysen dar. Diese sind neben der Entscheidung über die Finanzierungszusage auf die Ermittlung des Beleihungswertes ausgerichtet, der sich primär aus der Bonität des Investors sowie dem erwarteten Risikograd der Investition ergibt.

Bereits im Kapitel 1.4.4 (Finanzierungsinstitute) wurde gezeigt, dass, während früher im Rahmen der Immobilienfinanzierung die Prüfung des Kreditnehmers im Vordergrund stand, heutzutage – insbesondere bei der Finanzierung von spekulativen Projektentwicklungen – in immer höherem Maße qualifizierte und detaillierte Prüfungen von Immobilien erforderlich sind.¹⁴² Damit baut auch die Finanzierungsanalyse auf die Grundlagen der Markt-, Standort- und Gebäudeanalyse auf.

¹³⁹ Schulte, Karl-Werner/Ropeter, Sven-Eric: Quantitative Analyse von Immobilieninvestition – moderne Methoden der Investitionsanalyse. In: Schulte/Bone-Winkel/Thomas: Handbuch Immobilien-Investition (1998), Seite 129.

¹⁴⁰ Vgl. Väh, Arno / Hoberg, Wenzel: Qualitative Analyse von Immobilieninvestitionen. In: Schulte/Bone-Winkel/Thomas (Hrsg.): Handbuch Immobilien Investition (1998), Seite 86. siehe auch Isenhöfer, Björn / Väh, Arno: Funktionen der Immobilienmanagement. In: Schulte (Hrsg.): Immobilienökonomie (2000), Seite 325.

¹⁴¹ Vgl. Holke, Michael / Kieker, Sandra: Rentabilitätsanalyse für Immobilienprojekte – Developer-Rechnung. Referat/Vortrag an der FH Dortmund, Lehrstuhl Bauwirtschaft, Sommersemester 2002.

¹⁴² Väh, Arno/Hoberg, Wenzel: Qualitative Analyse von Immobilieninvestitionen. In: Schulte/Bone-Winkel/Thomas (Hrsg.): Handbuch Immobilien Investition (1998), Seite 86, sowie Isenhöfer, Björn/Väh, Arno: Funktionen der Immobilienmanagement. In: Schulte (Hrsg.): Immobilienökonomie (2000), Seite 325.

2.2.4 Bewertungsanalysen

Bewertungsanalysen dienen der Ermittlung des Verkehrswertes mittels Vergleichs-, Ertrags- oder Sachwertverfahren. Sie stellen damit die Aufbereitung der Basisanalysen zum Zwecke der Wertermittlung dar.

Die Bewertung von Immobilien geschieht oftmals durch unabhängige Sachverständigenausschüsse. Diese sind in der Regel öffentlich bestellte und vereidigte Sachverständige der Industrie- und Handelskammer oder ähnlich qualifizierte Immobilienexperten. Bei der Bewertung der Immobilien bedienen sich die Sachverständigen der in der allgemeinen Praxis als gültig anerkannten Regeln für die Bewertung von Liegenschaften. Hierbei werden die Vorschriften des dritten Kapitels des Baugesetzbuches (BauGB), die Verordnung über die Ermittlung der Verkehrswerte von Grundstücken (WertV) und die Richtlinien für die Ermittlung der Verkehrswerte von Grundstücken (WertR) berücksichtigt.¹⁴³

Während das Sachwertverfahren besonders für bebaute Grundstücke angewandt wird, die nach den örtlichen Marktgegebenheiten keine Ertragsobjekte sind – also beispielsweise Ein- und Zweifamilienhäuser oder Industriebauten –, ist bei gewerblichen Immobilien wie Büroobjekten in aller Regel der Ertragswert die maßgebliche Wertkomponente. Der Ertragswert ist die Summe aller zukünftigen Reinerträge, die der Eigentümer nachhaltig aus seinem Grundstück erzielen kann. International findet dieses Ertragswertverfahren, das in Deutschland vielfach angewendet wird, jedoch keine Anerkennung. Während es den Angelsachsen eher um die möglichst pragmatische Ermittlung eines ‚fair value‘, eines Marktpreises am Bewertungsstichtag geht, wird die deutsche Bewertungspraxis – nach Ansicht des international tätigen Maklerunternehmens Jones Lang LaSalle – als zu theorielastig, kompliziert und aufwendig gesehen. Anders als das in Großbritannien gängigere Vergleichswert- oder das Discounted-Cash-Flow-Verfahren (DCF), bildet das Ertragswertverfahren nicht unbedingt den Marktwert zum Stichtag ab.¹⁴⁴ Demgegenüber stellt das Vergleichswertverfahren ein international – auch in der WertV – übliches Verfahren dar. Grundprinzip ist, über Preise für vergleichbare Objekte zu einem marktorientierten Verkehrswert zu kommen. Vorwiegend wird dieses Verfahren für die Wertanalyse unbebauter Grundstücke eingesetzt. So ist zum Beispiel in Großbritannien der ‚amtlich festgelegte‘ Bodenwert nicht bekannt. Dort kann häufig nur das Vergleichswertverfahren weiterhelfen. In der Projektentwicklung überschneidet sich das Vergleichswertverfahren mit der Wettbewerbsanalyse. Hauptziel ist hier allerdings nicht die Erarbeitung neuer Konzeptionsgrundlagen oder die Feststellung der Marktposition hinsichtlich der ‚baulichen Gestaltung‘, sondern die Ermittlung des Verkaufspreises über den Vergleich mit anderen Objekten. Wie dargelegt, erfahren solche Bewertungs- und Analysemethoden auch international Anerkennung.

Insgesamt sind auch die Ableitung von Vergleichswerten oder die Ermittlung des Bodenwertes im Rahmen des Ertragswertverfahrens nur auf Grundlage detaillierter Standort- und Marktanalysedaten möglich. Die Gebäudeanalyse ist wesentlicher Bestandteil des Sachwertverfahrens. Damit wird auch an dieser Stelle deutlich, dass Basisanalysen grundsätzlich eine wichtige Informationsgrundlage für die spezifischen Spezialanalysen darstellen.¹⁴⁵

¹⁴³ Vgl. Alda, Willi: Offene Immobilienfonds – Bewertung von Immobilien.

In: Schulte/Bone-Winkel/Thomas (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Investition (1998), Seite 563.

¹⁴⁴ Handelsblatt vom 21.05.2004: Diskussion um Objektbewertung bei offenen Fonds.

¹⁴⁵ Vgl. Isenhöfer, B./Väth, A.: Funktionen der Immobilienmanagement. In: Schulte (Hrsg.): Immobilienökonomie (2000), Seite 325, sowie Väth, Arno/Hoberg, Wenzel: Qualitative Analyse von Immobilieninvestitionen. In: Schulte/Bone-Winkel/Thomas (Hrsg.): Handbuch Immobilien Investition (1998), Seite 86.

Siehe auch: Alda, Willi: Immobilienbewertung. In: Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft, Skript der Universität Stuttgart.

2.3 Nutzen von Analysen

Von der Vielzahl an Analysen, die der Immobilienwirtschaft zur Verfügung steht, profitiert eine Reihe von Akteuren.

In erster Linie profitiert der Projektentwickler selbst von der Analyse seines Projektes bzw. Objektes, indem er eine objektivierte und an unabhängigen Maßstäben orientierte Klassifizierung seines ‚Produktes‘ erhält. Die kritische Bestandaufnahme ordnet außerdem die Risikofaktoren und sensibilisiert für Problemfelder ebenso wie für Entwicklungspotential. Des Weiteren zwingt das Analyseverfahren zu einer disziplinierten Vorbereitung und bietet damit eine ideale Verhandlungsgrundlage: Zum einen gegenüber Finanzierungsinstituten, zumal auch diese mittels eigener Analysen über Finanzierungszusage und Kreditkonditionen entscheiden. Hier sei besonders auf die neue Eigenkapitalanforderung – besser bekannt als Basel II – hingewiesen. Diese 2004 in Kraft getretene Vorgabe sieht den Einsatz von speziellen Rating-Systemen bei Banken als Grundlage für die Bemessung der Eigenkapitalanforderung vor.¹⁴⁶ Neben wirtschaftlichen Verhältnissen des Kreditnehmers (Bonität) werden im Rahmen einer Kreditentscheidung auf Grundlage von Basel II nun auch die Qualität der Arbeitsweise, der Produkte (in diesem Fall die Qualität einer Büroimmobilie) sowie Controllingmaßnahmen und Informationssysteme eines Unternehmens bewertet. Zum anderen bietet ein umfangreiches Analyseverfahren auch eine ideale Argumentationsbasis gegenüber potentiellen Investoren und Mietern. Da sich auch diese Gruppen mit der Analyse verschiedener Kauf- bzw. Mietoptionen beschäftigen, ist es für den Projektentwickler wichtig, die Position seines Projekts im Markt zu kennen und diese auch dokumentieren zu können. Letztendlich kann so die Projektqualität auch gegenüber potentiellen, zukünftigen Investoren oder Mietern anschaulich dokumentiert werden. Sie dient damit ebenso als Marketinginstrument wie auch als Grundlage bei Kauf- und Mietpreisverhandlungen.

Einen weiteren wichtigen Grund für eine umfassende Immobilienanalyse stellen potentielle Projektpartner dar. Diese sind zwar nicht am Unternehmen selbst beteiligt, aber in besonderem Maße in ihrer wirtschaftlichen Entwicklung mit ihm verbunden. Das Interesse an einer ganzheitlichen Projektbeurteilung liegt auf der Hand.

Die dokumentierte Position des eigenen Immobilienprojektes im Markt – in Form einer Immobilienanalyse – ist also grundsätzlich auch für alle Institutionen von Nutzen, die mit dem jeweiligen Projektentwicklungsunternehmen Geschäftsbeziehungen unterhalten und/oder Informationen über die Qualität der Projektentwicklung für ihre Entscheidungen benötigen.

¹⁴⁶ Vgl.: Basler Ausschuss für Bankenaufsicht (2001)
sowie dazu: Füssler, Karsten: Intelligentes Scoring und Rating – Moderne Verfahren zur Kreditwürdigkeitsprüfung (2001) Seite 20-23
und: IKB Deutsche Industriebank AG: Basel II – Neuerungen und Konsequenzen.
In: IKB Informationen: Vor neuen Herausforderungen - Rating für den Mittelstand (2004)

2.4 Praktische Anwendung von Analysen

Im Folgenden soll die Anwendung von Analysen in der Praxis stichprobenartig untersucht und demonstriert werden. Die dargestellten Projektentwicklungsunternehmen wurden aus unterschiedlichen, in Kapitel 1.4.1 (Projektentwickler) beschriebenen Bereichen ausgewählt.

2.4.1 Strabag Projektentwicklung GmbH

Die STRABAG – die operative Kernmarke der BAUHOLDING STRABAG SE bzw. STRABAG AG, Köln – hat ihren Hauptsitz in Österreich. Als eines der größten europäischen Bauunternehmen ist der Konzern weltweit in allen Bereichen der Bauindustrie tätig. Über 30.000 Mitarbeiter an 280 Standorten erbringen Bauleistungen von über 5,6 Milliarden Euro pro Jahr. Gemäß § 29 ff. SE-Gesetz wurde die BAUHOLDING STRABAG AG im Oktober 2004 als eine der ersten Gesellschaften in eine Europäische Gesellschaft (Societas Europaea, kurz „SE“) umgewandelt.

Das Tätigkeitsfeld des Strabag Konzerns teilt sich in die Bereiche Hochbau, Straßenbau, Tunnel- und Ingenieurbau sowie Projektentwicklung.



Grafik: Organigramm STRABAG-Konzern

Seit Gründung der deutschen Strabag Projektentwicklungsgesellschaft im Jahr 1965 – als einer der ersten Projektentwickler Deutschlands – hat die Gesellschaft über 350 Projekte mit einem Volumen von über 4 Milliarden Euro realisiert. Die Gründung der Gesellschaft geschah unter der Firmierung ‚SF-Bau‘ und wurde im Zuge der Dachmarkenstrategie der STRABAG im Jahr 2000 in Strabag Projektentwicklung GmbH umbenannt. Während die ‚SF-Bau‘ ihr Tätigkeitsfeld ebenso im Wohnungs- wie auch im Gewerbebau gesehen hatte, liegt der Schwerpunkt heute auf der Entwicklung von Büroimmobilien. Dabei werden – über das STRABAG inteam concept – alle wesentlichen Geschäftsfelder der Projektentwicklung als Full-Service-Dienstleistung angeboten.¹⁴⁷

Das Unternehmen initiiert im Rahmen der Projektentwicklung Bauvorhaben von der Projektkonzeption und Grundstückssuche über die Planung – sowohl hinsichtlich baurechtli-

¹⁴⁷ Vgl.: Imagebroschüre ‚STRABAG DEVELOPMENT – Wie wir gemeinsam die Zukunft gestalten‘ und Imagebroschüre ‚Intelligentes Bauen mit STRABAG teamconcept‘, sowie www.strabag.de und www.strabag-projektentwicklung.de.

cher als auch konzeptioneller Aspekte – bis hin zu Realisierung, Vermietung und Verkauf des Objektes. Darüber hinaus komplettieren Projektmanagement, Projektcontrolling und Finanzierung den Leistungsumfang.

Um Risiken zu minimieren werden im Vorfeld konkreter Projekte Marktuntersuchungen, Machbarkeitsanalysen und Wirtschaftlichkeitsberechnungen durchgeführt sowie Miet-/Erlöserwartungen erstellt. Die Studien bauen auf Informationen und Erfahrungswerte, die einzelne Mitarbeiter durch ihre tägliche Arbeit ‚im Markt‘ und aus Gesprächen mit anderen Marktbeteiligten gewinnen konnten. Marktberichte der großen Maklerhäuser sowie Berichte anderer Institutionen – wie beispielsweise der Wirtschaftsförderung – werden ergänzend hinzugezogen.

Darüber hinaus wird der Angebotsmarkt beobachtet. Allerdings beschränkt sich die Analyse des Marktes auch hier auf Informationen einzelner Mitarbeiter und die Kenntnis der jeweiligen Exposés. Eine systematische, objektivierte Marktanalyse findet bisher nicht statt.

2.4.2 HOCHTIEF Projektentwicklung GmbH

Der internationale Baudienstleister HOCHTIEF zählt heute zu den fünf größten Bauunternehmen der Welt. Das 1873 in Bornheim bei Frankfurt am Main von den Gebrüdern Helfmann gegründete Unternehmen, welches seinen Hauptsitz in der Folgezeit nach Essen verlagerte, plant, finanziert, baut und betreibt Projekte innerhalb eines globalen Netzwerks, zu dem unter anderem Turner (USA) und Leighton (Australien) gehören. So bietet HOCHTIEF neben der baulichen Realisierung eine vollständige Bauplanung vom Einholen der Genehmigungen bis hin zum Ausarbeiten des detaillierten Konzepts für die Baustellenlogistik an, entwirft Finanzierungsmodelle (u.a. Public-Private-Partnership-Lösungen) und übernimmt mit dem Geschäftsfeld Facility Management den Betrieb z.B. internationaler Flughäfen oder von Mautstraßen, Immobilien und Industrieanlagen.

Die strategische Ausrichtung zeigt sich auch in der Internationalisierung der Unternehmensstruktur. Unter der HOCHTIEF Holding sind fünf Unternehmensbereiche zusammen gefasst: Neben HOCHTIEF Airport, HOCHTIEF Development, HOCHTIEF Americas und HOCHTIEF Europe kam Anfang 2002 der Unternehmensbereich HOCHTIEF Construction Services Asia Pacific neu hinzu. Ende 2002 wurde der bisherige Unternehmensbereich HOCHTIEF International in HOCHTIEF Construction Services Europe beziehungsweise HOCHTIEF Construction Services Asia Pacific integriert. Die Unternehmensbereiche decken die gesamte Wertschöpfungskette rund ums Bauen ab.

Der Unternehmensbereich Development gliedert sich in vier operative Einheiten: HOCHTIEF Projektentwicklung GmbH, HOCHTIEF PPP Solutions GmbH, HOCHTIEF Facility Management GmbH sowie die Deutsche Bau- und Siedlungs-Gesellschaft mbH (Debausie). HOCHTIEF Development begleitet Immobilien- und Infrastrukturprojekte über ihren gesamten Lebenszyklus und versucht auf diese Weise, die komplette Wertschöpfungskette abzudecken, wobei alle Produkte und Dienstleistungen einzeln, in Bausteinen oder als Vollservice angeboten werden. In diesem Zusammenhang engagiert sich der Unternehmensbereich auch an dem nachhaltig wachsenden Markt für privat entwickelte, finanzierte und betriebene Infrastrukturprojekte (PPP).

Seit der Gründung im Jahr 1991 hat sich HOCHTIEF Projektentwicklung auf Büro-, Hotel-, Misch- und Spezialimmobilien, überwiegend in Innenstadtlagen und citynahen Regionen, spezialisiert. In diesen Marktsegmenten ist das Unternehmen heute führender Developer in Deutschland. Seit 1991 hat HOCHTIEF Projektentwicklung insgesamt 75 Immobili-

lienentwicklungen in Deutschland, Prag und Warschau realisiert. Das entspricht einem Projektvolumen von mehr als 3 Mrd. Euro.

In ihrer Unternehmensphilosophie verweist die HOCHTIEF Projektentwicklung darauf, dass Erfahrungen aus vergleichbaren Aufgaben in neue Projekte einfließen sollen. Im Gespräch mit einem Unternehmensvertreter wurde die Analysetätigkeit konkreter erläutert.¹⁴⁸

Für die HOCHTIEF Projektentwicklung spielen beim Ablauf der Projektentwicklung unter anderem die Ziele der Investoren und Nutzer eine wichtige Rolle. Um hierbei auftretende Risiken zu minimieren, hat die Projektentwicklung deshalb ein vielfältiges System aus Analysen zusammengestellt. Zum einen beschäftigt sich die HOCHTIEF GmbH mit einer permanenten Marktbeobachtung hinsichtlich globaler Trends. Diese hat zum Ziel, gegenwärtige und zukünftige Marktentwicklungen im nationalen und internationalen Bereich zu beobachten, zu werten und firmenintern zu veröffentlichen. Die so permanent recherchierten Marktentwicklungen können von Entscheidungsträgern stetig abgefragt werden. Zum anderen gibt es eine fallweise erfolgende Analysestrategie, die konkrete Projekte näher betrachtet. Diese Systematik entspricht bei der HOCHTIEF Projektentwicklung der von mir in Kap. 2.1 beschriebenen Machbarkeitsstudie mit Standort-, Markt-, Wirtschaftlichkeits- und Risikoanalysen.

Aus diesen beiden parallel und unabhängig voneinander ablaufenden Analysesträngen und den Erfahrungen einzelner Mitarbeiter werden die Erkenntnisse abgeleitet, aufgrund derer die Entwicklung marktgerechter Objekte erfolgen soll. Eine objektivierte, systematische Analyse der Nutzeranforderungen findet dabei nur bedingt statt.

2.4.3 Calliston Gesellschaft für Projektentwicklung mbH

Die Calliston Gesellschaft für Projektentwicklung mbH ist seit 1974 als Projektentwickler und Investor in Deutschland tätig. Der Hauptsitz der Gesellschaft befindet sich in Düsseldorf, weitere Niederlassungen existieren in Düsseldorf, Dresden, Frankfurt am Main und Hamburg. In den letzten fünfzehn Jahren hat das Unternehmen etwa 600.000 Quadratmeter Gebäudeflächen für mehr als 400 in- und ausländische Unternehmen entwickelt. Projektentwicklungen werden bevorzugt an den Standorten durchgeführt, an denen sich Niederlassungen des Unternehmens befinden. Der Schwerpunkt der Tätigkeit liegt in der Entwicklung von Büroimmobilien sowie von Büro- und Gewerbeparkprojekten, wobei die Projektgrößen dabei zwischen 15 und 150 Millionen Euro liegen. Die bevorzugte Projektgröße bewegt sich bei 40 Millionen Euro.

Als Dienstleister für Projektentwicklung und Portfoliomanagement bietet Calliston im Rahmen des Assetmanagement die Betreuung bebauter und noch unbebauter Gewerbegrundstücke sowie deren Vermarktung an. Für institutionelle Anleger verwaltet Calliston Büro- und Servicegebäude sowie Gewerbeparks. Die Objektverwaltung umfasst neben der Mieterbetreuung auch die Koordination der Nachvermietung und anfallender Umbaumaßnahmen. Zurzeit hat die Gesellschaft 6 Objekte im Bestand.

Die Gesellschaft betreibt somit Projektentwicklung im mittleren und weiteren Sinne, also entweder von der Projektkonzeption bis hin zu Vermarktung und Verkauf an einen Endinvestor oder aber bis zum Facility Management der Immobilie.

Eine eigene Abteilung für Analysen, die je nach Bedarf angefertigt werden, gibt es nicht. Viele Informationen bekommt die Gesellschaft durch persönliche Gespräche mit Mietern und anderen Marktbeteiligten. Diese Informationen werden aber nicht schriftlich erfasst oder gar systematisiert, auch Maklerberichte werden lediglich sporadisch hinzugezogen und ergänzen das Wissen des Einzelnen. Im Vorfeld einer konkreten Projektentwicklung

¹⁴⁸ Ansprechpartner war Herr Follmann von der HOCHTIEF Projektentwicklung GmbH in Essen.
Siehe auch: HOCHTIEF Unternehmensprofil 2003 sowie www.hochtief-projektentwicklung.de und www.hochtief.de.

wird eine Machbarkeitsstudie angefertigt, in welcher Standort und Infrastruktur sowie die Wirtschaftlichkeit eines Projektes betrachtet werden.
Systematische, objektivierte Marktanalysen werden in der Regel nicht angegangen – hier baut die Gesellschaft auf Erfahrungswerte.¹⁴⁹

2.4.4 Harpen AG

Harpen ist als börsennotierte Aktiengesellschaft in den Geschäftsfeldern Energie und Immobilien tätig. Während das Energiegeschäft international angegangen wird, konzentriert sich das Unternehmen im Immobilienbereich auf den deutschen Markt der Gewerbeimmobilien.

Die Wertschöpfungskette des Immobiliengeschäftes reicht dabei von der Projektentwicklung bis zum Immobilienmanagement. Während die Projektsteuerung einerseits einen Teil der Projektentwicklung darstellt, bietet das Unternehmen die Projektsteuerung auch als separate Dienstleistung an. Die Harpen AG engagiert sich in der Immobilienprojektentwicklung sowohl als Investor als auch als Betreiber der Objekte. Die Gesellschaft betreibt damit vorwiegend Projektentwicklung im weiteren Sinne.

Ähnlich wie bei Calliston gibt es bei Harpen keine eigene Abteilung und keinen ausschließlich für die Analysethematik zuständigen Mitarbeiter. Auch bei der Harpen AG werden Machbarkeitsstudien nur im Vorfeld konkreter Projekte angegangen. Die Analyse des Standortes spielt dabei die größte Rolle.

In der Immobilienbroschüre der Harpen AG wird zwar von einer „Analyse der Objekte zur Erhöhung der Transparenz des Immobilien-Portfolios“ gesprochen – in einem persönlichen Gespräch wurde jedoch erläutert, dass diese Objektanalyse nicht in einer strategischen, objektivierten Weise erfolgt, sondern auf Objektbesichtigung und persönlichen Erfahrungswerten der Mitarbeiter gründet.

Die ‚Erfahrungswerte‘ der Gesellschaft resultieren neben den Erfahrungen mit eigenen Objekten aus vielen Gesprächen mit den am Markt beteiligten. Schriftlich werden diese Informationen nicht erfasst.¹⁵⁰

2.4.5 IKB Immobilien Management GmbH

Die IKB Immobilien Management GmbH versteht sich als ein immobilienwirtschaftliches Kompetenzzentrum des IKB-Konzerns. Als Tochterunternehmen der IKB-Bank positioniert sie sich als Dienstleistungsunternehmen im Rahmen der Planung, Entwicklung, Realisierung und Vermarktung von Gewerbeimmobilien. Ihre Marktstellung ist durch große Bauvorhaben, langjährige Erfahrung, einen hohen Marktanteil und Überregionalität gekennzeichnet.

Dieses Leistungszentrum wurde erweitert durch die Fusion einer gleichnamigen Tochtergesellschaft der IKB mit der IKB-Baumanagement GmbH, die als Tochtergesellschaft des IKB Immobilien Leasing bereits seit über 15 Jahren im Markt tätig ist. Das Unternehmen offeriert so ein Leistungsangebot der immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfungskette für gewerbliche Bauvorhaben unterschiedlichster Art, die meisten Projektentwicklungen geschehen als Joint Venture mit mittelständischen Partnern.

Die IKB Immobilien Management GmbH gliedert sich in die drei Leistungsbereiche Projektentwicklung/Research, Baubetreuung sowie Bewertung.

¹⁴⁹ Gesprächspartnerin war Frau Martini von der Calliston Gesellschaft für Projektentwicklung mbH in Düsseldorf.
Siehe auch: Unternehmensdarstellung im Internet www.calliston.com.

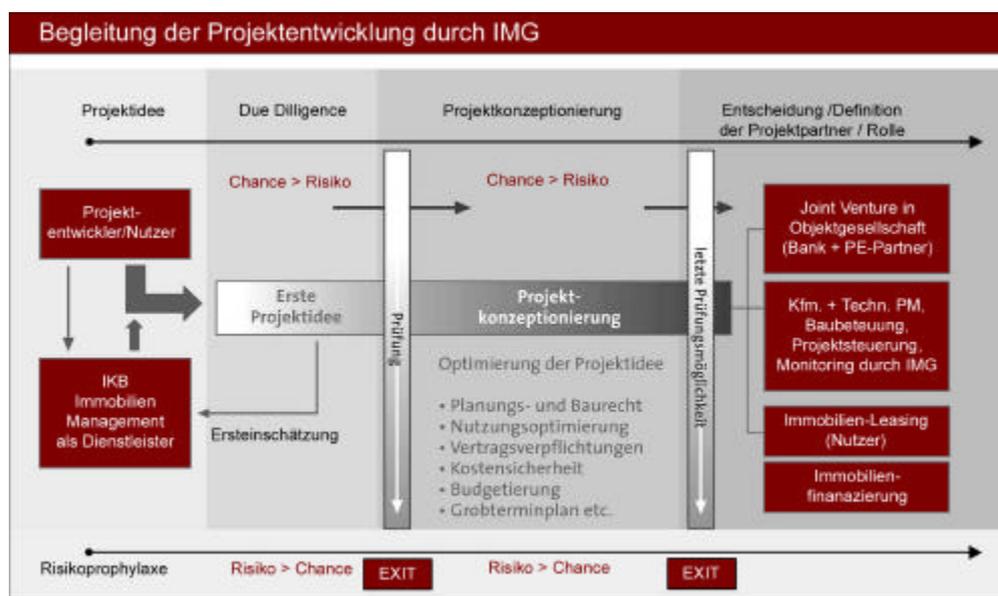
¹⁵⁰ Gesprächspartnerin war Frau Roxlau von der Harpen AG in Dortmund.
Siehe weitergehend: Geschäftsbericht 2003 und die Immobilienbroschüre der Harpen AG sowie www.harpen.de.

Der erste Bereich umfasst Analysen zur Standortsuche, Marktsituation und Nutzungskonzeption. Darüber hinaus werden hier Machbarkeitsstudien durchgeführt sowie die bauordnungs- und bauplanungsrechtlichen Grundlagen ermittelt.

Planungs- und Bauvorhaben werden zweitens von der IKB Immobilien Management umfassend betreut, indem das Unternehmen die Koordination der am Bauvorhaben beteiligten Akteure übernimmt, Qualitäts- und Kostenplanungen abstimmt sowie für das Zeitmanagement und ein Projektmonitoring sorgt. Auch die Beratung bzw. Vertretung des Kunden bei Vergabe von Planungs- und Bauaufträgen zählt hierbei zum Leistungsspektrum der Baubetreuung.

Drittens ermittelt die IKB Immobilien Management in der Immobilienbewertung Beleihungs- und Verkehrswerte von Immobilien nach den gesetzlichen Vorgaben. In seltenen Fällen werden dabei auch alternative Verfahren (angelsächsische Methoden u.a.) berücksichtigt.

Der Angebotsmarkt – sowohl regional als auch international – wird zwar aufmerksam beobachtet, eine systematische und objektivierte Analyse einzelner Gebäudekonzeptionen und -ausstattungen findet allerdings nicht statt.¹⁵¹



Grafik: Begleitung der Projektentwicklung durch IMG - modifiziert
Quelle: IKB Immobilienbrief Mai 2004, Seite 6

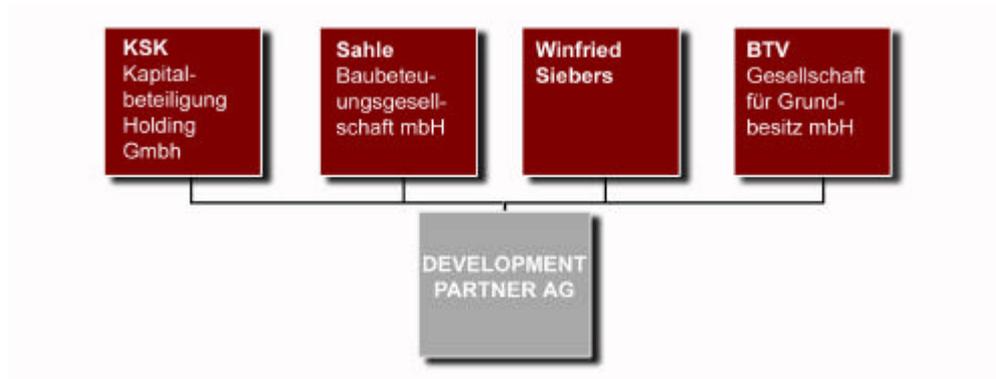
2.4.6 Development Partner AG (ehemals BTV)

Die heutige Development Partner AG entstand aus der ursprünglich auf reine Vermögensverwaltung ausgerichteten Gesellschaft „Brostsches Treuhand Vermögen“ (BTV). Diese Vermögensverwaltung war zuständig für das Kapitalvermögen des Erich Brost – einer der Mitbegründer der WAZ-Gruppe.

Mit Änderung der Anlagestrategie und der Investition großer Kapitalbeträge in Immobilienvermögen wurde die Gesellschaft im Jahr 2001 in die Aktiengesellschaft BTV Development AG umgewandelt. Im Zuge dieser Veränderung kamen Beteiligungen drei weite-

¹⁵¹ Vgl.: Neupel, Joachim (Vorstand IKB Deutsche Industriebank AG); Strategische Komponenten der Projektentwicklung. In: IKB Immobilienbrief; (Mai 2004), Seite 2, sowie: IKB Immobilienbrief 1/2002 und die Internetseiten www.ikb.de und www.ikb-img.de
Gesprächspartner waren: Herr Dr. Rudolf Josten und Herr Stefan Klotschke von der IKB Immobilien Management GmbH (IMG).

rer Partner hinzu. Neben der BTV sind die Kreissparkasse Köln, die Sahle Wohnungsbau sowie Herr Winfried Siebers an der Gesellschaft beteiligt. Um diese Veränderung abschließend zu dokumentieren, wurde die Gesellschaft nochmals Mitte 2004 in ‚Development Partner AG‘ umbenannt.



Grafik: Organigramm der Development Partner AG - modifiziert
Quelle: Firmenpräsentation im Internet; www.dp-ag.de

Die Development Partner AG beschäftigt sich heute vorrangig mit der Entwicklung von Einzelhandelsimmobilien in zentralen Innenstadtlagen. Aber auch die Entwicklung von Büroimmobilien gehört zum Programm.

Nach Auskunft eines Mitarbeiters werden auch gegenwärtig Büroimmobilien immer noch rein spekulativ entwickelt und realisiert. Aus diesem Grund beschränkt sich die Gesellschaft hinsichtlich der Standortwahl ausschließlich auf sehr exklusive Innenstadt- oder besonders interessante Wasserlagen.

Der Analysethematik tritt die Gesellschaft eher kritisch gegenüber. Zwar führt man im Zuge einer konkreten Projektplanung die obligatorischen Analysen im Rahmen einer Machbarkeitsstudie durch, verlässt sich letztendlich aber größtenteils auf die persönlichen Erfahrungen.

Den Vergleich mit Konkurrenzobjekten würde man allerdings als sinnvoll erachten, wenn es einen entsprechenden Rahmen gäbe, in welchem die Analysen systematisch durchgeführt werden könnten.¹⁵²

2.4.7 Corpus Immobilien / ci projektmanagement GmbH

Die 1995 gegründete Corpus Immobiliengruppe, an der die Sparkassen in Köln, Düsseldorf und Frankfurt am Main sowie die M. Zimmer Holding zu je einem Viertel beteiligt sind, ist in den Bereichen Ankauf, Projektentwicklung, Realisation, Asset-Management, Vertrieb und Immobilienmanagement tätig. Mit einem Immobilienvermögen von rund 1 Milliarde Euro, 327 Mio. Euro Umsatz (Geschäftsjahr 2003) und 400 Mitarbeitern gehört das Unternehmen zu einer der führenden deutschen Immobiliengesellschaften.

Innerhalb dieses Leistungsspektrums übernimmt die ci projektmanagement GmbH (ci), eine Beteiligungsgesellschaft der Corpus Immobiliengruppe, Dienstleistungen in den Bereichen Projektentwicklung und -steuerung. Mit der Fokussierung auf Gewerbeimmobilien

¹⁵² Gesprächspartner war: Herr Bettges von der Development Partner AG in Düsseldorf.
Siehe des weiteren: www.dp-ag.de.

ist die ci, an der die Corpus Immobiliengruppe (50 Prozent) und die IVG Management GmbH (50 Prozent) beteiligt sind, fast ausschließlich in der Rhein-Ruhr-Region tätig und hat sich auf die Projektbereiche Entwicklung, Steuerung, Controlling und Consulting spezialisiert. Zum Aufgabenbereich des Unternehmens zählen die Entwicklung hochwertiger Büro- und Verwaltungsstandorte, aber auch die Steuerung anspruchsvoller Infrastrukturprojekte oder Stadtteil- und Nahversorgungszentren. Daneben berät die ci auch andere Unternehmen bei der Umsetzung von Bauvorhaben von der Projektidee über die Nutzungskonzeption bis zur Realisierung, der Vermietung und dem Verkauf.

Die ci entwickelt und realisiert derzeit im Auftrag der IVG den Bürokomplex „Global Gate“ in Düsseldorf sowie einen Teil der Bonner Museumsmeile. Zu den laufenden Projekten gehören zudem die Entwicklung eines 24.500 Quadratmeter großen Grundstücks der ehemaligen Gatzweiler-Brauerei sowie des „Kö-Bogens“, beide in der nord-rhein-westfälischen Landeshauptstadt. Insgesamt betreut die ci ein Projektvolumen von annähernd 500 Millionen Euro, darüber hinaus beteiligt sie sich als Corporate Real Estate Manager auch selbst an Dienstleistungsgesellschaften.

Um Chancen und Risiken möglicher Projekte einschätzen zu können, halten sich die Mitarbeiter der ci an eine vorgegebene Analysecheckliste. Die Gesellschaft hat an sich selbst die Anforderung gestellt, in ihrem Analyseablauf den Standards einer Zertifizierung zu entsprechen.¹⁵³ Abweichend vom festgelegten Analyseablauf können bei einzelnen Projekten individuelle Prüfungen hinzukommen. Hierbei sollen – beispielsweise über Workshops oder Nutzerbefragungen – Informationen generiert werden. Auch wird bei jedem Projekt individuell entschieden, wie intensiv analysiert wird. Entscheidend ist dabei oftmals die vorhandene bzw. verfügbare Datenlage. Größtenteils sind Erfahrungswerte maßgeblich. Da die ci als Projektentwickler in einen Unternehmensverbund, welcher sowohl die Finanzierungs-, Herstellungs- und Vertriebsseite abdeckt, eingebunden ist, können Informationen und Erfahrungswerte aus den verschiedenen Bereichen genutzt werden. Zwar wird der Markt von den Mitarbeitern der ci Projektmanagement GmbH im Kontext ihrer täglichen Arbeit beobachtet, eine systematische, objektivierte Analyse des Marktes findet bisher allerdings nicht statt.¹⁵⁴

2.5 Fazit

Aufgrund der schlechten konjunkturellen Lage der Immobilienwirtschaft und der daraus entstandenen verschärften Wettbewerbssituation der Immobilienunternehmen waren viele Gesellschaften gar nicht oder in nur sehr geringem Umfang bereit, Angaben über Art und Umfang ihrer Analysemethoden zu machen. Grundsätzlich ließen sich jedoch einige wesentliche Merkmale herausstellen.

In Anbetracht der heute erschwerten Rahmenbedingungen der Projektentwicklung wird eine verstärkte Anwendung der dargestellten Analysen als zwingend erforderlich gesehen. Viele Wertmaßstäbe für die Beurteilung von Immobilien (abgesehen von der Sachwertermittlung einer Immobilie) sind in der Praxis allerdings nicht dokumentiert und beruhen auf Erfahrung und Intuition.

Auch Bone-Winkel vertritt die Ansicht, dass mit Analysen oftmals nur die Richtigkeit der Annahmen überprüft wird.¹⁵⁵

¹⁵³ Zertifizierung des Qualitäts-Management-Systems nach ISO 9001 durch die International Organization for Standardization (ISO), welche die Normung international koordiniert. Siehe: www.iso.org und www.din.de.

¹⁵⁴ Gesprächspartner war: Herr Gierke von der ci management GmbH in Düsseldorf, siehe ausserdem: www.corpus.de.

¹⁵⁵ Vgl.: Bone-Winkel, Stephan: Definition des Immobilienportfoliomanagement. In: Schulte/Bone-Winkel/Thomas (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Investition (1998), Seite 220.

Während dahingehend Thomas Stroh, Immobiliensachverständiger und Vorstandsvorsitzender des Bundesverbandes der Immobilien-Investment-Sachverständigen (BIIS), keinen Bedarf in der Veränderung der deutschen Bewertungsgrundlage sieht, fordert der Immobilienfachverband ‚Royal Institution of Chartered Surveyors‘ (RICS)¹⁵⁶ aufgrund der sich ändernden Marktbedingungen ein Umdenken hinsichtlich der Analysemethoden. So kommt es nach Ansicht von Gilbertson¹⁵⁷ im heutigen Markt „neben einem Umdenken bei der Produktpalette vor allem auf Qualitätskontrollen auf allen Stufen und bei allen Bewertungsmethoden“ an.¹⁵⁸ Auch nach Isenhöfer und Väth muss die Konzeption einer Projektentwicklung zukünftig stärker strategisch und weniger aus dem Bauch heraus erfolgen.¹⁵⁹

Während vor allem institutionelle Investoren – aus der Motivation heraus, durch eine bessere Gesamtperformance für den Anleger attraktiver zu werden – in den vergangenen Jahren versucht haben, geeignete Instrumente zur methodischen Unterstützung der Immobilieninvestition und des Bestandsmanagement zu entwickeln,¹⁶⁰ hat sich ein systematisches, objektiviertes und zukunftsorientiertes Analysemodell, welches die Entwicklung von Immobilien strategisch unterstützt, bislang nur in Ansätzen herausgebildet.

¹⁵⁶ Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS): weltweit größter Immobilienfachverband.

¹⁵⁷ Gilbertson, Barry; Präsident des weltweit größten Immobilienfachverbandes - der Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS) sowie Partner der Unternehmensberatung PriceWaterhouseCoopers in London.

¹⁵⁸ „Immobilienbewertung unter Druck“. In: Thomas Daily vom 26.10.2004.

¹⁵⁹ Vgl.: Isenhöfer, Björn: Strategisches Management von Projektentwicklungsunternehmen.

In: Schulte/Bone-Winkel (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 549.

¹⁶⁰ Vgl.: Bone-Winkel, Stephan: Immobilienanlageprodukte: Überblick und Vergleich.

In: Schulte/Bone-Winkel/Thomas (Hrsg.): Handbuch der Immobilien-Investition (1998), Seite 512.

3 Büroimmobilien - Modellentwicklung

3.1 Modellentwicklung

Die Gestaltung einer effizienten Informationsgrundlage in der Projektentwicklung wird sowohl in der Literatur als auch in der Praxis immer wieder als notwendige Grundvoraussetzung betont, gehört aber sicherlich zu den schwierigsten Aufgaben.

Die generellen Probleme, denen sich die Projektentwickler diesbezüglich gegenüber sehen, bestehen unter anderem darin, dass mit einer (oftmals erstmaligen) konzeptionellen Ausrichtung der Informationsbedarf sprunghaft ansteigt, und die Schwierigkeiten bei der Informationsbeschaffung und -verwertung ebenfalls zunehmen.¹⁶¹

Denn um bei der Bewertung bzw. Marktpositionierung einer Immobilien-Konzeption das vorhandene ‚Bauchgefühl‘ der Projektentwickler zu einem einheitlichen Bewertungssystem zusammenzuführen und damit auch für Dritte (Finanzierungsinstitute, Investoren, Nutzer, etc.) nachvollziehbar zu gestalten, ist die Schaffung eines einheitlichen Analyserasters zur qualitativen Bewertung der am Markt vorhandenen Büroimmobilienkonzeptionen notwendig.

Mit dieser Arbeit wird versucht, die wesentlichen Grundlagen für ein solches Analyseraster zu schaffen.

3.1.1 Ansatz und Zweck

Als ein erster Ansatz lässt sich das so genannte ‚Benchmarking‘ finden. Darunter wird ein systematischer und kontinuierlicher Prozess zur Erhebung und Analyse von Daten verstanden, der anhand geeigneter Vergleichsindikatoren eine relative Bestimmung der strategischen Ausgangslage eines bestimmten Produkts im Verhältnis zu Anderen ermöglicht.¹⁶²

Da Erfolgsindikatoren einer Büroimmobilie nicht als gleichwertig angesehen werden können – und sich damit Verzerrungen im Bewertungsergebnis ergeben könnten –, lässt sich ein weiterer Ansatz in der Praxis der Fondsbewertung finden. Fondsgesellschaften bewerten die verschiedenen Vergleichs- oder Erfolgsfaktoren in der Regel mit Hilfe eines Punktbewertungsverfahrens, einem so genannten ‚Scoring-Modell‘. Ein Scoring-Modell wird entsprechend immer dann eingesetzt, wenn die einzelnen Erfolgs- bzw. Beurteilungskriterien nicht als gleichwertig angesehen werden können, sondern abhängig von ihrer Bedeutung für das Objekt bzw. Projekt zu gewichten sind.¹⁶³

Da – wie bereits erläutert – in der Praxis der Projektentwicklung viele Wertmaßstäbe für die Beurteilung von Immobilien nicht dokumentiert sind, sondern nur auf Erfahrung und Intuition beruhen, besteht eine Möglichkeit zur Objektivierung der Beurteilungskriterien damit zum einen in der systematischen Analyse und zum anderen in der Wertung der gebäudespezifischen Nutzeranforderungen mit Hilfe der dargestellten Systeme.

Der Sinn eines solchen Modells lässt sich wie folgt darstellen:

Werden alle Immobilien einheitlich – auf Grundlage von festgelegten Werten – untersucht, wird dem Anspruch entsprochen, alle am Markt konkurrierenden Immobilien vergleichbaren Bedingungen zu unterwerfen. Es kann eine konzeptionelle Gesamtansicht der am Markt vorhandenen Objekte entstehen. Chancen und Risiken hinsichtlich der baulichen

¹⁶¹ Vgl. dazu auch: Schäfers, Wolfgang: Bausteine eines Corporate Real Estate Management. In: Schulte (Hrsg.): Immobilienökonomie (2000), Seite 827.

¹⁶² Bench|mar|king [ˈbɛntʃma:ki?; das; englisch] wettbewerbswirtschaftliches Analyseinstrument; kontinuierlicher Vergleich von Produkten, Dienstleistungen und Herstellungsmethoden zur Analyse der Leistungsunterschiede einzelner Unternehmen. Ziele sind Ermittlung der Ursachen von Wettbewerbsnachteilen und schließlich deren Beseitigung sowie die Steigerung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Quelle: www.wissen.de.

¹⁶³ Vgl. dazu: Bone-Winkel, Stephan: Definition des Immobilienportfoliomanagement. In: Schulte/Bone-Winkel/Thomas (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Investition (1998), Seite 220-235.

Gestaltung können so auch bei konkurrierenden Projektentwicklungen abgelesen werden. Wird ein solches Bewertungsmodell kontinuierlich – wie beim Benchmarking vorgesehen – eingesetzt bzw. weiter geschrieben, kann die Position der eigenen, konzeptionell entwickelten Büroimmobilie im Gesamtmarkt schon während der Konzeptionsphase überprüft und visualisiert werden. Damit kann der Projektentwickler Vor- und Nachteile gegenüber Konkurrenzobjekten bereits während der Entwicklungsphase erkennen, gegenüber Dritten darstellen und die Entwicklung der Immobilienkonzeption strategisch steuern. Das Modell stellt damit eine objektivierete Grundlage zur Planungsoptimierung und Produktprofilierung dar.

Mit der Möglichkeit, Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenzobjekten objektiv darstellen zu können, hat der Projektentwickler darüber hinaus die Option, die umfassende Analyse des Angebotmarktes als Marketinginstrument bei Vermietung und Verkauf des Projektes einzusetzen. Auch gegenüber Finanzierungsinstituten kann genau dargestellt werden, wo das Objekt in seiner baulichen Qualität einzuordnen ist. Im aktuellen Hinblick auf Basel II ist dies von besonders großer Bedeutung. Der Projektentwickler kann also mit einem objektivierten, auch durch Dritte nachvollziehbaren Modell sehr umfassend seine Kompetenz im Immobilienmarkt darstellen.

3.1.2 Anforderungen an das Bewertungsmodell

Ein funktionsfähiges und für die Praxis nutzbares Modell muss einer Reihe von Anforderungen genügen, die im Folgenden kurz dargestellt werden.

Besondere Bedeutung kommt der Auswahl und Operationalisierung der Analyse-Kriterien zu.

Um zu einer raschen Beurteilung der relativen Erfolgsfaktoren zu gelangen, müssen als Kriterien geeignete Vergleichsmaßstäbe bzw. Kennzahlen gefunden werden, die auf einem hohen Abstraktions- bzw. Verdichtungsniveau eine schnelle Eingrenzung der relativen Position des konzeptionell entwickelten Büroimmobilienprojektes ermöglichen. Hierbei kommt es darauf an, eine subjektiv als richtig empfundene Auswahl von Faktoren und Gewichtung zu treffen, die von vielen Beteiligten geteilt wird. Aus diesem Grund muss die Gültigkeit der relativen Bedeutung der einzelnen Anforderungs- oder auch Erfolgsparameter empirisch geprüft werden. Dieses kann – wie in Kapitel 2.1.3 (qualitative Marktanalyse) beschrieben – beispielsweise durch eine direkte Befragung von potenziellen Nutzern geschehen. Da eine solche Vorgehensweise im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich war, wird im nachfolgenden Kapitel 3.1 (Anforderungen der Nutzer) auf die in meiner Recherchearbeit gefundenen Studien hinsichtlich der Nutzeranforderungen zurückgegriffen.

Langfristig muss das Analysemodell gleichermaßen auf alle Projekte oder Objekte im entsprechenden Teilmarkt angewandt werden. Zur Etablierung eines ‚realistischen‘ Marktüberblicks müssen daher auch Marktdaten von relativ unbedeutenden Standorten wie auch Daten über Immobilienprojekte, die nicht zu den Top-Immobilien gehören, erfasst und in das Modell integriert werden. Dies könnte einige Schwierigkeiten aufwerfen, da überwiegend nur Marktdaten für Spitzenobjekte vorliegen (Veröffentlichungen, Internetpräsenz).¹⁶⁴

¹⁶⁴ Vgl. dazu: Bone-Winkel, Stephan: Definition des Immobilienportfoliomanagement. In: Schulte/Bone-Winkel/Thomas (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Investition (1998), Seite 230 sowie Schäfers, Wolfgang: Bausteine eines Corporate Real Estate Management. In: Schulte (Hrsg.): Immobilienökonomie (2000), Seite 830 und Falk, Bernd; Aufgabenbereiche der Immobilien-Research. In: Falk (Hrsg.): Das große Handbuch Immobilien-Marketing (1997), Seite 133.

3.1.3 Aufbau des Bewertungsmodells

Der Aufbau des Bewertungsmodells erfolgt demnach in folgenden Schritten:

Zunächst gilt es, diejenigen Kriterien festzustellen, anhand derer eine projektierte Immobilie mit den Konkurrenzimmobilien verglichen werden soll. Grundsätzlich handelt es sich dabei vor allem um die Einflussfaktoren, welche für die Marktattraktivität und damit maßgeblich für den Erfolg oder Misserfolg einer Projektentwicklung relevant sind. Insofern bestehen enge Wechselbeziehungen zwischen der Objektanalyse einerseits und der Analyse von Markt, Standort und insbesondere Nutzeranforderungen andererseits.

Die Parameter, die für die Marktattraktivität und Wettbewerbsposition bedeutend sind, divergieren allerdings bei den verschiedenen Nutzergruppen und damit auch bei den jeweiligen nutzertypischen Standorten. Da bei spekulativen Büroimmobilien der zukünftige Nutzer nicht bekannt ist, werden die Einflussfaktoren in Abhängigkeit zum Standort gesehen. Um die Vergleichbarkeit der Objekte zu gewährleisten ist es daher notwendig, die Standorte zu kategorisieren und mit jeweils standortabhängigen Kriterienkatalogen zu versehen.

Ein weiterer Schritt besteht dementsprechend darin, die Bedeutung der Einflussfaktoren zu gewichten. Da die Bewertung einzelner Kriterien entsprechend begründet werden muss, beruht die Gewichtung – wie bereits erläutert – auf einer Reihe empirischer Erhebungen, welche im Kapitel 3.3 (Nutzeranforderungen – Identifizierung und Wertung) dargestellt werden. Entsprechend dokumentierte Trendaussagen, Erfahrungs- und Vergleichswerte werden – soweit möglich – ergänzend hinzugezogen.

Zur Automatisierung und Objektivierung des Ablaufs wird die Gewichtung der Nutzeranforderungen auf eine Spanne von eins (das heißt auf dieses Qualitätsmerkmal kann eher verzichtet werden – unwichtig) bis zehn (d.h. dieses Qualitätsmerkmal ist sehr wichtig) festgelegt.

Weiterhin sind die Vergleichskriterien auf die jeweiligen Möglichkeiten der Umsetzung hin zu untersuchen. Da die Beschaffenheit der ausgewählten Faktoren oftmals qualitativer Natur ist, bedürfen die Umsetzungsmöglichkeiten der verschiedenen Anforderungen einer Operationalisierung durch bewertungsfähige Indikatoren. Auch diese sollen – soweit möglich – bereits in Kapitel 3.3 (Nutzeranforderungen – Identifizierung und Wertung) festgestellt und mit einem Punktwert (Score) von null (nicht ausreichend/schlecht) bis fünf (exzellent) versehen werden.

Allerdings wird es nicht möglich sein, die Umsetzungsmöglichkeiten aller Faktoren schon im Rahmen dieser Arbeit mit Punktwerten zu versehen, da nicht für alle Vergleichsfaktoren Referenzwerte zugänglich sind. Die Beurteilung bzw. Bewertung mit Punkten einer Anforderungsumsetzung kann dementsprechend erst dann erfolgen, wenn durch die Analyse mehrerer Objekte eine Leistungsspanne bekannt ist.

Die so mit Hilfe der Markt- und Literaturrecherche ermittelten Anforderungen und Wertigkeiten werden im Rahmen einer Wettbewerbsanalyse mit einer individuellen Gebäudeanalyse verknüpft. Ein Beispielobjekt soll auf Grundlage des erarbeiteten ‚Bewertungskataloges‘ beispielhaft auf die Anforderungskriterien hin untersucht werden.

Aus Gründen der späteren Vergleichbarkeit sollen grundsätzlich nur ‚Regelgeschosse‘¹⁶⁵ analysiert werden. So können Ungereimtheiten ausgeschlossen werden, welche Tiefgaragen, die Größe von Eingangshallen und der spezifische Anteil an Sonderflächen mit sich bringen.

¹⁶⁵ Bei Regelgeschossen handelt es sich um alle Stockwerke einer Büroimmobilie, die über dem Erdgeschoss liegen (Dachgeschoss ausgenommen). Sie sind ‚in der Regel‘ Stockwerk um Stockwerk in ihren Flächen identisch und erfüllen den Gebäudezweck. Vgl. hierzu auch: Immobilien Zeitung vom 08.06.2001: Revitalisierung von Bestandsobjekten.

Liegen später – durch Analyse mehrerer Objekte – Referenzwerte vor, welche die am Markt gegenwärtige Leistungsspanne darstellen können, sind alle Faktoren mit Punktwerten zu versehen.

Werden dann, die ermittelten Punktwert der Anforderungserfüllung mit dem jeweiligen Gewichtungsschlüssel der Anforderung multipliziert, gelangt man zur Darstellung des Wertes eines Objektes hinsichtlich einer einzelnen Anforderung.

Durch Addition der gewichteten Punktwerte ergibt sich die Gesamtpunktzahl eines Objektes oder Projektes (Gesamt-Score). Aus den Kriteriengewichten und dem Erfüllungswert kann schließlich ein Attraktivitätsindex abgeleitet werden, mit dem sich die relative Wettbewerbsposition einer Immobilie oder eines initiierten Projekts im Marktvergleich bestimmen lässt.

Die Wertung der Umsetzungsmöglichkeiten, die sich teilweise erst aus der Kenntnis der Leistungsspanne ergeben wird, kann und darf dauerhaft nicht fixiert werden, da Leistungssteigerungen ansonsten unberücksichtigt blieben.

Ebenso darf es auch keine dauerhafte Fixierung der Bepunktung hinsichtlich der Nutzeranforderungen geben. Sie muss zu jeder Zeit den aktuellen Marktanalyseergebnissen hinsichtlich neuer Trends und Technologien, neuer Arbeitsweisen oder Raumkonzepte angepasst werden können. Die sich dann evtl. neu ergebenden Punktwerte müssen allerdings einheitlich auf alle bereits untersuchten Objekte angewendet werden, um eine objektive Vergleichbarkeit gewährleisten zu können.

Nach den einführenden Überlegungen soll nun der Aufbau des Bewertungsmodells im Detail betrachtet werden.

3.2 Kategorisierung

Wie schon erwähnt kann es eine allgemeingültige Aufstellung relevanter Einflusskriterien nicht geben, da die Art und Bedeutung der Kriterien von den individuellen Präferenzen der verschiedenen Nutzertypen abhängen. Büroimmobiliennutzer haben hinsichtlich der Branche sehr unterschiedliche Ansprüche an Lage und Ausstattung ihrer Räumlichkeiten und sind bereit, entsprechend unterschiedlich hohe Mietpreise zu zahlen.

Aber auch innerhalb einzelner Branchen oder auch einzelner Unternehmen gibt es deutliche Unterschiede im Hinblick auf die Anforderungen an eine Büroimmobilie. So stehen für die verschiedenen Nutzergruppen entweder die Mitarbeiter, das Image oder Kostenaspekte im Vordergrund.

So lassen sich Büromieter grob in drei Gruppen einteilen, welche hinsichtlich ihrer Anforderungen signifikante Übereinstimmungen zeigen: Anspruchsvolle Nutzer, Anspruchs-Minimalisten und Selektiv-Anspruchsvolle.¹⁶⁶

3.2.1 Anspruchsvolle Nutzer

Die so genannten ‚anspruchsvollen Nutzer‘ legen besonderen Wert auf Image und Prestige. Dies drückt sich zum einen durch die hohen Anforderungen an die Ausstattung und Gestaltung einer Büroimmobilie und zum anderen durch die Wahl des Standorts aus.

Anspruchsvolle Nutzer legen besonderen Wert auf repräsentative Adressen mit hohem ‚Imagegehalt‘. So wird von dieser Nutzergruppe – die ihre Büroflächen als ‚Visitenkarte‘ versteht – in der Regel die Citylage oder aber ein ähnlich attraktiver Standort gewählt. Dies können sowohl Wasserlagen wie auch besonders gut wahrnehmbare Areale, also Grundstücke an hochklassigen Sicht- bzw. Wahrnehmungsachsen sein.¹⁶⁷

Anders herum können für eben diese, im weiteren Verlauf der Arbeit als 1a-Lage bezeichneten Standorte hauptsächlich eben jene Nutzer festgestellt werden, die als ‚anspruchsvolle Nutzer‘ bezeichnet werden können.

Nach Ansicht der Deutschen Gesellschaft für Immobilienfonds (DEGI) zeichnet sich ein verstärkter Konzentrationsprozess auf die absoluten Innenstadtlagen ab. Für immer mehr Unternehmen bedeutet die Zentralität des Standorts einen absoluten Nutzungsvorteil. Denn obwohl die so genannten ‚New Work Konzepte‘, wie beispielsweise Telearbeit, ein Höchstmaß an Freiheit in der Standortwahl bieten, stellt sich die Innenstadtlage doch als idealer Treffpunkt aller Mitarbeiter und als Kontaktstelle zum Kunden dar. Damit wird – nach Ansicht der DEGI – auch zukünftig die Innenstadt ihre Vorrangstellung als bevorzugter Standort für Büroinvestitionen ausbauen.¹⁶⁸

3.2.2 Anspruchs-Minimalisten

Als ‚Anspruchs-Minimalisten‘ gelten solche Nutzer, die bei der Wahl ihrer Bürofläche eher zweck- als prestigeorientiert handeln. Kosten spielen eine wichtige Rolle.

Bei den bevorzugten Büroimmobilien der ‚Anspruchs-Minimalisten‘ handelt es sich oftmals um zweckorientierte Verwaltungsbauten ohne Außendarstellungsauftrag (wie Back-office-Bereiche von Banken und Versicherungen).

¹⁶⁶ Vgl. auch: Studie der DTZ Consulting & Research GmbH: ‚Zielgruppenorientierte Produktdifferenzierung bei Büroimmobilien‘.

¹⁶⁷ Siehe Internetportal: <http://www.stalys.de>.

¹⁶⁸ Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds (DEGI); Immobilienwirtschaftliche Trends Nr. 3 – Zukunftsorientierte Bürokonzepte, Seite 47.

Aufgrund gestiegener Kostensensibilität einerseits und der Beanspruchung größerer Flächen andererseits lassen sich Bürobauten mit diesem Nutzungsprofil vermehrt in Gewerbegebieten oder an sonstigen Standorten außerhalb der Kernstadt finden. Ausschlaggebend ist allerdings oftmals auch das betriebsbedingte Nebeneinander von verschiedenen Nutzungen (z.B. Büro und Auslieferungslager).

Tatsächlich können an Standorten am Stadtrand – welche im Folgenden als 1b-Lage bezeichnet werden – vorrangig eben die Nutzer festgestellt werden, die weniger Wert auf das Prestige als auf den Kostenfaktor legen.¹⁶⁹

Nach Meinung der Deutschen Gesellschaft für Immobilienfonds (DEGI) werden die Standorte in 1b-Lage noch weiter an Bedeutung gewinnen.

Dies hängt nach Ansicht der DEGI zum einen mit dem generellen Mangel an projektierbaren Grundstücken in der City zusammen, zum anderen aber auch mit einem bei den Nutzern aufgrund der wirtschaftlichen Gesamtentwicklung ausgeprägten höheren Kostenbewusstsein. Der Cityrand bietet Nutzern günstigere Mietflächen.¹⁷⁰

3.3.3 Selektiv-Anspruchsvolle

„Selektiv-Anspruchsvolle“ können in zweierlei Hinsicht definiert werden.

Zum einen sind da diejenigen Nutzer, die generell zu den „Anspruchs-Minimalisten“ gerechnet werden und nur aufgrund eines reduzierten Mietpreisniveaus höhere Anforderungen an die Büroflächen stellen. Diese Nutzergruppe tritt selektiv – je nach Lage des Mietpreisniveaus – als Nachfrager von „anspruchsvollen“ Büroimmobilien oder aber als Nachfrager von „zweckorientierten, kostengünstigen“ Büroflächen am Markt auf.

So konnte auch die Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds (DEGI) in ihrer Studie feststellen, dass das zur Zeit breite Angebot an preisgünstigen Flächen viele Unternehmen dazu motiviert, in Gebäude mit höherer Ausstattungsqualität umzuziehen.¹⁷¹

Zum anderen sind da Nachfragegruppen wie die IT-Branche. Auch diese Nachfragergruppe fragt aufgrund der gestiegenen Kostensensibilität vorwiegend kostengünstige Büroflächen nach. Allerdings benötigen Unternehmen aus den Sparten Biotechnologie, Datenverarbeitung, Hard- und Softwareentwicklung etc. besondere Ausstattungsstandards hinsichtlich der Technik.¹⁷² Sie fragen also nur in selektiven Teilbereichen anspruchsvolle Ausstattungen nach. Diese können in der Regel auch in kostengünstigen Büroflächen nachgerüstet werden.

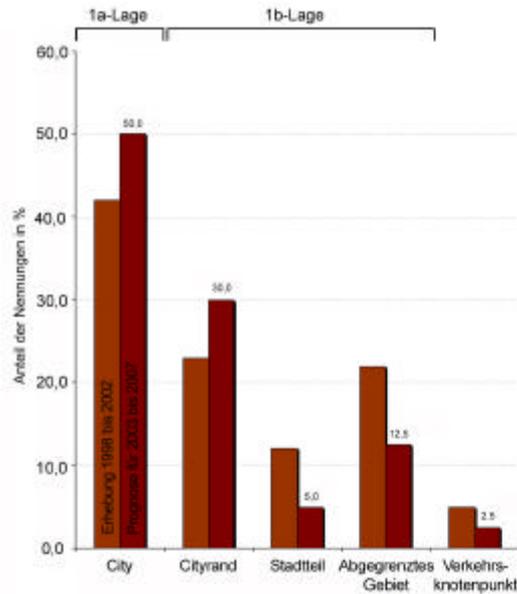
Daher soll diese Nutzergruppe im Weiteren unberücksichtigt bleiben.

¹⁶⁹ Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds (DEGI): Immobilienwirtschaftliche Trends Nr. 3 – Zukunftsorientierte Bürokonzepte, Seite 60.

¹⁷⁰ Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds (DEGI): Immobilienwirtschaftliche Trends Nr. 3 – Zukunftsorientierte Bürokonzepte, Seite 47.

¹⁷¹; Vgl.: Zeitschriftenartikel: DEGI-Marktstudie empfiehlt "nüchternen Blick" In: Cash Nr. 9 vom 20.08.2004.

¹⁷² Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds (DEGI): Neue Perspektiven – Marktreport 2004, Seite 32 und 99.
Sowie Internetportal: <http://www.stalys.de>



Grafik: Mikrostandortwahl von Büroimmobilien heute und in Zukunft
(Erweitert um eine Einteilung in die Kategorien 1a- und 1b-Lage)

Quelle: Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds (DEGI), Immobilienwirtschaftliche Trends Nr. 3 (Okt. 2003), Seite 46

Die Büroimmobilien werden danach den beiden verbleibenden Kategorien ‚Büroimmobilie für anspruchsvolle Nutzer in 1a-Lage‘ sowie ‚Büroimmobilien für zweckorientierte Nutzer in 1b-Lagen‘ zugeordnet. Vorrangiges Sortierungskriterium ist dabei der Standort. Ergänzend soll noch erwähnt werden, dass neben der zentralen Citylage (1a-Lage) und dem Stadtrand (1b-Lage) auch außerhalb liegende Verkehrsknotenpunkte lange Zeit ein wichtiger Standort für Projektentwicklungen waren. Diese spielen nach Ansicht der Deutschen Gesellschaft für Immobilienfonds gegenwärtig und zukünftig allerdings eine „verschwindend geringe Rolle“ für die Projektentwicklung.¹⁷³ Aus diesem Grund wurde der Standort nicht in die Betrachtung einbezogen.

¹⁷³ Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds (DEGI): Immobilienwirtschaftliche Trends Nr. 3 – Zukunftsorientierte Bürokonzepte, Seite 48.

Siehe außerdem: Jagd nach einem Phantom. In: Mensch & Büro, Ausgabe 6/2002 (www.menschundbuero.de).

3.3 Nutzeranforderungen - Identifizierung und Wertung

Um eine Auswahl an Erfolgsfaktoren und Gewichtung zu treffen, deren Gültigkeit bei vielen Beteiligten der Immobilienwirtschaft Akzeptanz findet, wird im Folgenden auf einige wenige Studien hinsichtlich gegenwärtiger und zukünftiger Anforderungen an Büroimmobilien zurückgegriffen, die im Rahmen der Recherchearbeit gefunden werden konnten.

Diese sind:

Studie der Deutschen Bank Immobilien GmbH: ‚Ausstattungsmerkmale von Büroimmobilien‘.

Die Studie basiert auf einer empirischen Befragung von insgesamt 1015 Büronutzern aus den verschiedensten Branchen im Zeitraum vom 15.04.2003 bis 21.06.2003. Von den Befragten haben 208 Unternehmen auswertbare Daten geliefert (Rücklaufquote = 20,5 %).¹⁷⁴

Online-Studie der United Research AG: ‚Nach welchen Kriterien werden Büroflächen ausgewählt und gemietet? – Anforderungen an Gewerbeimmobilien aus der Sicht von Selbständigen‘. Auch diese Analyse fußt auf einer Befragung von 500 Unternehmen, wovon 104 Firmen antworteten (Rücklaufquote = 21,0 %). Die Befragung fand im Zeitraum vom 14. bis 21. Oktober 2003 statt.¹⁷⁵

Studie der DTZ Consulting und Research für die Vivico Real Estate GmbH: ‚Zielgruppenorientierte Produktdifferenzierung bei Büroimmobilien‘ in der Kurzfassung (Eine Einsicht der gesamten Studie war aufgrund betriebsinterner Auflagen der DTZ leider nicht möglich).

Bei dieser Studie konnten mit einem Rücklauf von ca. 200 ausgefüllten Fragebögen gearbeitet werden. Die Kurzfassung der Analyseergebnisse wurde am 13. Januar 2004 veröffentlicht.¹⁷⁶

Studie der Atis Real Müller Facility Management: ‚Key-Report Office 2003‘, welche im Oktober 2003 veröffentlicht wurde. Diese Studie basiert ebenfalls auf der Befragung von Nutzern. 1.200 Führungskräfte aus verschiedenen Branchen wurden nach den Anmietungskriterien für Büroimmobilien gefragt.

Studie des Maklerunternehmens Jones Lang LaSalle GmbH: ‚Kriterien für den Beautycontest – Standortfaktoren‘, die sich auf eine im Frühjahr 2002 durchgeführte Befragung stützt, in welcher Unternehmen nach den Kriterien bei der Wahl von Objekt und Standort befragt wurden.¹⁷⁷

Studie der Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds mbH (DEGI): ‚Immobilienwirtschaftliche Trends Nr. 3 – Zukunftsorientierte Bürokonzepte – Eine Betrachtung aus Sicht der Immobilienentwicklung‘. Diese im Oktober 2003 veröffentlichte Analyse stellt eine Aktualisierung und Neuauflage einer gleichnamigen im Jahr 1999 erschienenen Studie des Bereichs RESEARCH der Dresdner Bank Immobiliengruppe dar. Während die bereits vorgestellten Studien auf Grundlage von Nutzerbefragungen erstellt wurden, hat die DEGI

¹⁷⁴ Quelle: Deutsche Bank Immobilien GmbH, Geschäftsbereich Gewerberaumvermietung, Heidelberg, Ansprechpartner: Herr Spielgies.

¹⁷⁵ Quelle: United Research AG, Hamburg, Ansprechpartner: Herr Dr. B. Castan.

¹⁷⁶ Quelle: DTZ Consulting & Research GmbH, Frankfurt a. M., Ansprechpartner: Herr Dr. Bodenbach sowie Frau Düvelsdorf.

¹⁷⁷ Quelle: Jones Lang LaSalle GmbH, Hamburg, Ansprechpartner: Herr Scheunemann.
Auszüge veröffentlicht in ‚piazza Herbst/Winter 2002‘.

mit einer umfassenden Befragung von Projektentwicklern, Bauunternehmen und Beratern gearbeitet.

Insgesamt kann die Untersuchung der DEGI als umfangreichste und detaillierteste Studie bezeichnet werden.¹⁷⁸ Es wird weiterhin betont, dass es sich bei dieser Veröffentlichung um die einzige Studie handelt, die bei der Auswertung die Tatsache berücksichtigt hat, dass es zu verschiedenen Nutzertypen (Anspruchsvolle Nutzer, Anspruchs Minimalisten etc.) gibt und dass diese weiterhin entsprechend differierende Anforderungen an den Standort und die Ausstattung einer Büroimmobilie stellen.

Alle anderen Studien haben bei der Datenauswertung diese wichtige Tatsache unberücksichtigt gelassen und können daher eher selten als Informationsquelle herangezogen werden.

Um dem Anspruch gerecht zu werden, eine Auswahl an Erfolgsfaktoren und Gewichtungen zu treffen, deren Gültigkeit eine breite Akzeptanz findet, wurden die Informationen aus den genannten Studien noch durch verschiedene Standpunkte, welche in Zeitungen, Fachzeitschriften und Fachbuchaufsätzen veröffentlicht wurden, ergänzt.

Wenn die verschiedenen Studien im Detail auch gewisse Differenzen aufzeigen, so sind sie sich hinsichtlich der wichtigsten Faktoren für eine erfolgreiche Projektentwicklung einig. Zum einen wird der Standort einer Immobilie auch weiterhin als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für die Vermietbarkeit einer Büroimmobilie gesehen. Weiterhin erblicken die Analysten eine absolute Notwendigkeit darin, neben den ‚klassischen‘ Standortfaktoren auch den Mieteranforderungen hinsichtlich der Immobilienkonzeption zu entsprechen. Als wichtigste Faktoren für eine erfolgreiche Projektentwicklung werden dahingehend häufig die Faktoren Reversibilität, Flexibilität, Flächeneffizienz, Ausstattung und Technisierung sowie die Identität des Gebäudes genannt.¹⁷⁹ Diese sollen im Folgenden eingehender beschrieben werden.

¹⁷⁸ Quelle: Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds mbH (DEGI), Frankfurt a. M.; Ansprechpartner: Herr Dr. Beyerle.

¹⁷⁹ Vgl. Studien aus Anmerkung 13 – 15 und 17. Des weitern: Immobilien Zeitung vom 11.04.2002: Optimierung von Entwurfsplänen. Sowie: Holoch, D.M./Bischoff, T./Breuer, L.O./Hahn, T.-K.: Grundlagen der Investorenentscheidungen. In: Schäfer/Conzen (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 575.

Siehe auch: Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds mbH (DEGI): Neue Perspektiven – Marktreport 2004, Seite 30.

3.3.1 Standort

Auch die Anforderungen an die Lage einer Büroimmobilie werden wesentlich durch die Nutzungsabsicht bestimmt. Die wichtigsten Kriterien, nach denen die Lage einer Büroimmobilie im Allgemeinen beurteilt wird, werden im Folgenden beschrieben.

Ein wichtiges Erfolgskriterium stellt die verkehrstechnische Anbindung dar. Sie bestimmt über die Bedeutung von Orten. Aus Gründen der Kunden- bzw. Mitarbeitererreichbarkeit spielt dabei sowohl der Individualverkehr als auch der öffentliche Personennahverkehr eine Rolle.

Allgemein kann gesagt werden, dass mit zunehmender Entfernung von der City die Bedeutung der Erreichbarkeit mit dem ÖPNV ab-, die mit dem Individualverkehr zunimmt.¹⁸⁰

3.3.1.1 Individualverkehrsanbindung

Die Anbindung an den Individualverkehr ist besonders bei Büroimmobilien in 1b-Lage von großer Bedeutung.

Bei der Beurteilung dieses Faktors ist neben der lokal orientierten Einbindung in das öffentliche Verkehrsnetz vor allem die Qualität der überregionalen Verkehrsanbindung zu prüfen, das heißt die Nähe zu Autobahnen und Bundesstrassen sowie Ausfallstrassen und Brücken.¹⁸¹

3.3.1.2 Parkplätze

Das Beurteilungskriterium ‚Parkplätze‘ ist eng mit dem Faktor ‚Individualverkehrsanbindung‘ verbunden. Ein gutes Parkplatzangebot ist dementsprechend bei Immobilienstandorten in 1b-Lage als besonders wichtig zu beurteilen. Für viele Nutzer zählt das Angebot von Kfz-Stellplätzen zu den wichtigsten Faktoren überhaupt.¹⁸²

Die gesetzlich erforderliche Errichtung von Kfz-Stellplätzen für Büroimmobilien ergibt sich aus den gesetzlichen Bestimmungen der jeweiligen Bundesländer, die mit Ausnahme von Hessen in ihren Landesbauordnungen folgende Regelung aufgestellt haben:

„Werden bauliche Anlagen oder andere Anlagen errichtet, bei denen ein Zu- oder Abfahrtsverkehr zu erwarten ist, so sind Stellplätze in ausreichender Zahl und Größe und in geeigneter Beschaffenheit herzustellen. Anzahl und Größe der Stellplätze richten sich nach Art und Zahl der vorhandenen und zu erwartenden Kraftfahrzeuge der ständigen Benutzer und Besucher der Anlagen.“¹⁸³ Die Verwaltungsvorschriften ergänzen die unterschiedlichen Landesbauordnungen dahingehend, dass sie mittels Richtzahlen für den Stellplatzbedarf die erforderliche Mindestanzahl von Parkplätzen festlegen. Die erforderliche Mindestanzahl richtet sich nach dem Verursacherprinzip, so dass in Abhängigkeit der spezifischen Nutzungsart und Lage das Verkehrsaufkommen geschätzt werden muss, und sich sehr unterschiedliche Stellplatzzahlen ergeben können.¹⁸⁴ Die Richtlinien schreiben bei Büroimmobilien einen Stellplatz je 30 bis 40 Quadratmeter Nutzfläche sowie weitere 20 Prozent davon für Besucher vor.¹⁸⁵

¹⁸⁰ Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds (DEGI): Immobilienwirtschaftliche Trends Nr. 3 (Okt. 2003), Seite 45.

¹⁸¹ Vgl.: Isenhöfer, Björn/Väth, Arno: Immobilienanalyse. In: Schulte (Hrsg.): Immobilienökonomie (2000), Seite 356.

¹⁸² Vgl.: Key Report Office 2003 von Atis Real Müller.

Sowie dazu: Immobilien Zeitung vom 16.10.2003: Services und Technik haben ihren gestiegenen Preis. Grafik: Gewichtung der Qualitätsmerkmale – Der freie Parkplatz zählt.

¹⁸³ Siehe: Landesbauordnung für das Land Nordrhein-Westfalen (BauO NRW), § 51 Stellplätze und Garagen, Abstellplätze für Fahrräder.

¹⁸⁴ Vgl.: Verwaltungsvorschrift zur Landesbauordnung (VV BauO NRW), Nr. 51.11.

¹⁸⁵ Siehe: Anlage zu Nr. 51.11 der Verwaltungsvorschrift zur Landesbauordnung (VV BauO NRW), Richtzahlen für den Stellplatzbedarf

Ist die Herstellung notwendiger Stellplätze nicht oder nur unter sehr großen Schwierigkeiten möglich, besteht entweder die Möglichkeit, Stellplätze in ausreichender Entfernung zu schaffen oder aber für nicht angelegte Stellplätze Ablösebeträge an die Städte und Kommunen zu zahlen. Diese Regelung der Ablösungsbeträge findet insbesondere in den Innenstädten Anwendung, da bei den hohen Grundstückspreisen die Stellplatzkosten derart hoch wären, dass das gesamte Objekt unter Umständen unwirtschaftlich wäre.¹⁸⁶

Dabei ist zunächst zu ermitteln, ob das Bauvorhaben überdurchschnittlich gut mit öffentlichen Verkehrsmitteln erreicht werden kann; in diesem Fall ist die sich aus der Tabelle ergebende Mindestzahl der notwendigen Stellplätze um bis zu 30 von Hundert zu mindern.

Um die Parkplatzsituation einer Büroimmobilie zu bewerten ist es also notwendig, die Anzahl der vorhandenen Parkplätze ins Verhältnis zur Nutzfläche, am sinnvollsten zur Hauptnutzfläche (HNF) zu setzen.

Die Anbindung an den öffentlichen Personennahverkehr bleibt dabei – anders als in der Landesbauordnung – unberücksichtigt, da dieser Faktor getrennt bewertet wird.

3.3.1.3 ÖPNV-Anbindung

Wie eingangs bereits erläutert stellt auch die Anbindung an den öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) einen wesentlichen Erfolgsfaktor für Büroimmobilien dar.

Der Faktor der ÖPNV-Anbindung ist besonders in zentralen Citylagen, den so genannten 1a-Lagen von größter Bedeutung. Aber auch an Standorten in 1b-Lage hat dieser Faktor einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg einer Büroimmobilie. Denn mit einer guten Nahverkehrsanbindung kann das Einzugsgebiet für Mitarbeiter – speziell in Ballungsräumen – teilweise erheblich erweitert werden.¹⁸⁷

Unter der Qualität einer ÖPNV-Anbindung versteht man die Entfernung zu Bus-, U-Bahn- und S-Bahn-Haltestellen sowie die angebotenen Anschlussmöglichkeiten und die jeweiligen Taktfrequenzen. Es sollte nicht nur überprüft werden, ob entsprechende Haltestellen in der Nähe sind, sondern auch welche Qualität die Anbindungen aufweisen, dass heißt, wie lange die Fahrzeiten zu zentralen Einrichtungen sind.¹⁸⁸

Nach der Definition der Landesbauordnung NRW ist die ÖPNV-Anbindung einer Büroimmobilie dann als überdurchschnittlich gut zu bezeichnen, wenn das Objekt weniger als 400 Meter von einem ÖPNV-Haltepunkt entfernt ist und dieser Haltepunkt werktags zwischen 6 und 19 Uhr von mindestens einer Linie des ÖPNV in zeitlichen Abständen von jeweils höchstens zwanzig Minuten angefahren wird.

Eine überdurchschnittlich gute Erreichbarkeit mit Mitteln des ÖPNV kann aber auch auf andere Gesichtspunkte gestützt werden. In Betracht kommt, dass ein Haltepunkt zwar weiter entfernt oder die Taktfolge ungünstiger ist, das öffentliche Verkehrsmittel jedoch besonders attraktiv ist, etwa weil die Linie gut an den überregionalen Verkehr angebunden ist oder im Vergleich zum örtlichen Individualverkehr einen rascheren Transport ermöglicht (Busse oder Straßenbahnen auf eigener Spur, U-Bahnen und dgl.).¹⁸⁹

¹⁸⁶ Vgl. auch: Falk, Bernd (Hrsg.): Fachlexikon Immobilienwirtschaft (1996), Seite 575.

¹⁸⁷ Vgl.: Kern, Peter/Schneider, Wolfgang: Wesentliche Aspekte der Gebäudeplanung.

In: Schäfer/Conzen (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 227.

¹⁸⁸ Vgl.: Isenhöfer, Björn/Väth, Arno: Immobilienanalyse. In: Schulte (Hrsg.): Immobilienökonomie (2000), Seite 356.

¹⁸⁹ Siehe: Verwaltungsvorschrift zur Landesbauordnung (VV BauO NRW), Nr. 51.11 Stellplätze und Garagen, sowie Anlage zu Nr. 51.11 VV BauO NRW, Richtzahlen für den Stellplatzbedarf.

3.3.1.4 Infrastruktur

Unter dem Faktor ‚Infrastruktur‘ wird sowohl die Nahversorgungsattraktivität eines Standortes als auch die Nähe zu anderen Unternehmen/Kunden verstanden. Da dieses einen sehr spezifischen, vom konkreten Nutzer abhängigen Faktor darstellt, soll sich bezüglich des Faktors ‚Infrastruktur‘ auf die Nahversorgungsattraktivität konzentriert werden. Die Nahversorgungsattraktivität eines Standortes, das heißt die Anzahl, Struktur und Qualität der in der näheren Umgebung angebotenen Dienstleistungen sowie die Grundversorgung mit relevanten Gütern, lässt sich anhand der Entfernung zu entsprechenden Einrichtungen und der Entfernung zur Innenstadt – wo in der Regel alle Angebote zu finden sind – beurteilen.¹⁹⁰

In die Beurteilung der Infrastruktur sollen somit die Bewertungspunkte ‚Entfernung zur Innenstadt in Kilometer oder in ‚Fahrzeit zur Innenstadt mit dem öffentlichen Personennahverkehr‘, Entfernung zur nächstmöglichen Einkaufsmöglichkeit (Supermarkt, Bäcker, etc.) in Kilometer‘ sowie die ‚Entfernung zur nächstgelegenen Gastronomie (Mittagsverpflegung)‘ einfließen.

3.3.1.5 Standortimage

Das Standortimage gehört zu den so genannten ‚weichen‘ Standortfaktoren welche – wie in Kapitel 2.1.1 (Standortanalyse) dieser Arbeit bereits erläutert – als schwer zu quantifizierende Kriterien gelten.¹⁹¹ Das Image oder Prestige eines Standortes, das mit gewissen Vierteln, Quartieren oder Straßenzügen assoziiert wird, ist oft entscheidend für die erfolgreiche Vermarktung von Büroimmobilien. Ausschlaggebend für ein gutes Standortimage sind vor allem die Bebauungsqualität, die Attraktivität des Umfelds sowie die lageprägenden Nutzer.

Aber auch die Exposition einer Liegenschaft (Sichtbarkeit, Qualität der Aussicht) oder die Grundhaltung der Öffentlichkeit (Anwohner, verantwortliche Politiker, Presse) sind nach Ansicht von Väth und Hoberg von Bedeutung.¹⁹²

Das Image eines Standortes ist besonders für die Gruppe der ‚anspruchsvollen Nutzer‘ ein prägender Faktor. ‚Anspruchs Minimalisten‘ hingegen legen auf das Image eines Standortes wesentlich weniger Wert.¹⁹³

Eine Wertung dieses Faktors findet bereits über die ‚Kategorisierung‘ in 1a- und 1b-Standorte seine Anwendung. Auf eine weitere Beurteilung soll daher verzichtet werden.

Zusammenfassend nochmals die wichtigsten Faktoren eines Standortes:

	Sehr wichtig	Wichtig
Hochwertige Nutzungen an 1a-Standorten	- gute ÖPNV-Anbindung - guten infrastrukturelles Umfeld hinsichtlich Gastronomie und Einzelhandel	- ausreichende Individualverkehrsanbindung - Mindestzahl an Stellplätzen
Anspruchs-Minimalisten an 1b-Standorten	- gute Individualverkehrsanbindung - ausreichende ÖPNV-Anbindung - ausreichende Parkplätze	- Gastronomieeinrichtungen und Einkaufsmöglichkeiten im Umfeld - ausreichende Nähe zu Arbeitskräften

¹⁹⁰ Siehe dazu: Studie der DB Immobilien GmbH: Ausstattungsmerkmale von Büroflächen.

¹⁹¹ Siehe: Isenhöfer, Björn/Väth, Arno: Prozess des Immobilienmanagements.
In: Schulte (Hrsg.): Immobilienökonomie (2000), Seite 322.

¹⁹² Vgl.: Väth, Arno/Hober, Wenzel: Qualitative Analyse von Immobilieninvestitionen.
In: Schulte/Bone-Winkel/Thomas (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Investition (1998), Seite 91.

¹⁹³ Vgl: Schneider, Wolfgang/Völker, Andreas: Grundlagen marktorientierter Analysen.
In: Schäfer/Conzen (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 51.

3.3.2 Arbeitsformen und Büroraumkonzepte

Verschiedenen Büroraumarten stellen im Hinblick auf die Flexibilität der Arbeitsorganisation zukunftsorientierter Unternehmen einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor dar.

Da eine ausgewogene Konzeption einer Büroimmobilie dem Grundsatz ‚vom Gebäudeinneren nach außen‘ folgen sollte, nimmt die Wahl des Büroraumkonzeptes erheblichen Einfluss auf die weitere Gestaltung eines Büroobjektes.

Umgekehrt nimmt die Konzeptionierung eines Gebäudes wesentlichen Einfluss auf die Realisierbarkeit verschiedener Bürokonzepte.¹⁹⁴ Die Kenntnis der verschiedenen Arbeitsformen, Büroraumtypen und der entsprechenden Anforderungen hinsichtlich der baulichen Gestaltung ist also notwendig, um die ‚Leistungsfähigkeit‘ verschiedener Büroobjekte beurteilen zu können. Daher werden im Folgenden die heute üblichen Arbeitsformen und die dafür nachgefragten Raumstrukturen dargestellt.

3.3.2.1 Zellenbüro

Das Zellenbüro zählt zu den ältesten Bürokonzepten und ist als Urtyp aller Büroformen zu bezeichnen.

Beim Zellenbüro sind die Büros normalerweise rechts und links eines meist nur künstlich belichteten Mittelflures angeordnet. Dieser dient als reine Verkehrsfläche und darf aus Brandschutzgründen (Fluchtwege) nicht möbliert werden. Die geringe Raumtiefe der Zellenbüros erlaubt prinzipiell Tagesbelichtung und natürliche Belüftung.

Zellenbüros decken im Vergleich zu anderen Büroformen – als Ausnahme gelte hier das nachfolgend beschriebene Kombibüro – das Bedürfnis ab, sich als Einzelner oder als Gruppe zurückziehen zu können und bieten damit besonders viel Potential zur individuellen Gestaltung.

Die technische Infrastruktur (z.B. Peripheriegeräte) befindet sich am jeweiligen Arbeitsplatz, Beleuchtung, Lüftung und Heizung lassen sich jeweils individuell vom den Mitarbeitern regulieren. Nur Arbeitsplatz übergreifende Infrastruktur wie Besprechungstische, Kopierer, Fax, Poststation und Teeküchen werden mehr oder weniger zentral angeordnet.

Beim Zellenbüro unterscheidet man das Einpersonen-Zellenbüro, das auch als Einzelbüro bezeichnet wird, vom Mehrpersonen-Zellenbüro.

Das Einzelbüro besitzt ein Arbeitsumfeld mit besonders hohen Qualitäten hinsichtlich akustischer und visueller Störungsfreiheit, Individualität und Abschirmung. Damit eignet sich diese Büroform besonders gut für konzentrierte Einzelarbeit und vertrauliche Gespräche mit Kunden oder Mitarbeitern. Für informellen Austausch mit Kollegen bietet das Konzept allerdings wenig Anreiz und Spielraum. Damit ist dieser Büroart die geringste Kommunikationsförderung zu bescheinigen.

Das Einzelbüro ist in der Regel flächenaufwendig, wobei Raumgrößen oftmals noch statusabhängig gestaffelt sind. Die Mindestgröße des Arbeitsplatzes beträgt bei Bildschirmarbeit zehn Quadratmeter, die Standardgröße liegt allerdings eher bei zwölf bis fünfzehn Quadratmetern. Der Raumzuschnitt selbst wird durch Gebäuderaster und Gebäudetiefe bestimmt.¹⁹⁵

¹⁹⁴ Vgl.: Lorenz, Dieter: Allrounder gesucht – Gibt es eine Büroform die alles kann? In: Der Facility Manager, Seite 16, und Neufert (Hrsg.): Bauentwurfslehre (1998), Seite 326.

¹⁹⁵ Vgl.: Kleibrink, Martin: Wandel der Büroarbeit. In: Detail 9/2002, Seite 1055.

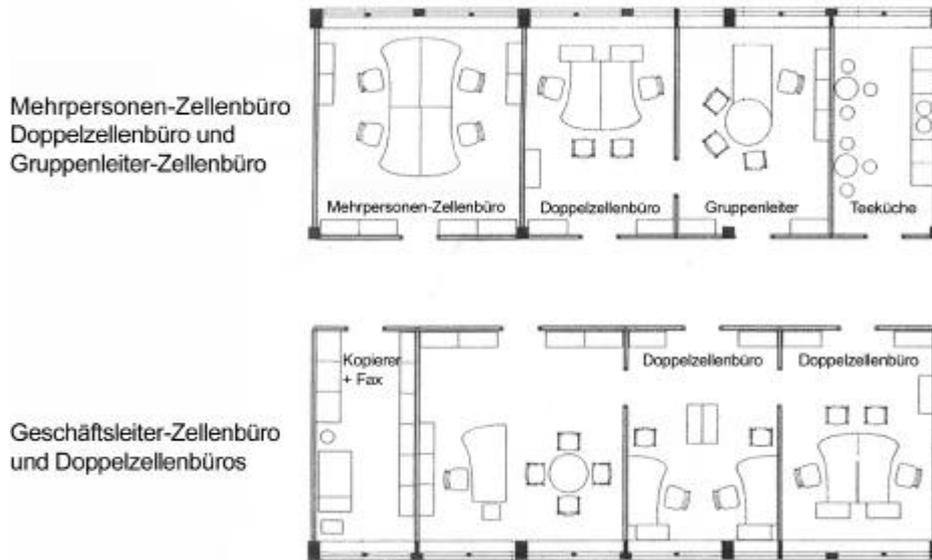
Sowie: Immobilien Manager 12/2003: Auf der Jagd nach einem Phantom.

Weiterhin: DB Immobilien GmbH (Hrsg.): Büropoly - Bürokonzept als Führungsinstrument? (2002), Seite 13, und: Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds (DEGI): Immobilienwirtschaftliche Trends Nr. 3 (Okt. 2003), Seite 33.

Im Mehrpersonen-Zellenbüro finden sich in der Regel zwei bis vier Arbeitsplätze. Diese Büroform ist dann geeignet, wenn zwei oder mehrere Mitarbeiter auf intensive Zusammenarbeit angewiesen sind oder aus anderen Gründen – zum Beispiel gegenseitige Vertretungen – zusammengefasst werden können.

Der Informationsfluss innerhalb dieser Büroform funktioniert gut, allerdings kann dieser Vorteil auch zum Nachteil werden: Wenn ein Mitarbeiter z.B. telefoniert oder einen Kunden empfängt, kann dies andere Mitarbeiter in ihrer Konzentration stören.¹⁹⁶

Bezogen auf die Anzahl der Arbeitsplätze je Raum sind die Grenzen zu Gruppenbüros fließend. Eine Obergrenze für Mehr-Personen-Zellenbüros wird meist bei 4 - 6 Arbeitsplätzen gezogen.



Grafik: Zellenbüro
Quelle: Detail 9/2002, modifiziert

¹⁹⁶ Vgl.: Kern, Peter/Bauer, Wilhelm/Kelter, Jörg: Nutzungskonzepte und architektonische Ausgestaltung. In: Schäfer/Conzen (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 191. Sowie: Internetportal INFOLINE BUERO, <http://www.baunetz.de/infoline/buero> und Kleibrink, Martin: Wandel der Büroarbeit. In: Detail 9/2002, Seite 1055.

3.3.2.2 Gruppenbüro

Das Gruppenbüro entstand in den 1970er Jahren als Verkleinerung des Großraumbüros. Die Form entstand mit dem Ziel, die Vorteile von Zellenbüros und Großraumbüros zu vereinen und dabei die Nachteile der beiden Konzepte auf möglichst niedrigem Niveau zu halten.

In Gruppenbüros sind normalerweise 5 bis 25 Arbeitsplätze auf einer Fläche von 50 bis 400 Quadratmetern untergebracht. Der Raumzuschnitt eines Gruppenbüros entspricht in der Regel mehreren zusammengefassten Zellenbüros. Da aufgrund der geringen Raumtiefe und der Möglichkeit die Fenster zu öffnen meist auf eine Klimatisierung verzichtet werden kann, ist der dahingehend erforderliche technische Aufwand im Vergleich zum – später noch zu beschreibenden – Großraumbüro deutlich geringer.

Anders als beim Zellenbüro werden die sonstigen technischen Infrastrukturen in modernen Gruppenbürostrukturen als zentrale Technikpools mit Kopierern, Druckern, Faxen, Besprechungs- und Regenerationsbereiche verkehrsgünstig angeordnet. Damit ist in dem Punkt eine Reduzierung des technischen Aufwands gegenüber dem Zellenbüro festzustellen.

Schnelle Kommunikations- und Abstimmungsmöglichkeiten zwischen den Mitarbeitern stellen eine Stärke des Gruppenbüros dar. Allerdings ist dabei mit erheblicheren mehr Störungen durch Gespräche oder Büromaschinen zu rechnen als im Großraumbüro, wo aufgrund hoher Mitarbeiterzahlen so genannte ‚Masking-Effekte‘¹⁹⁷ auftreten.¹⁹⁸

3.3.2.3 Großraumbüro

Das Konzept des Großraumbüros stammt aus den 1960er Jahren.

Großraumbüros, wie sie durch die technischen Entwicklungen in diesem Jahrhundert möglich wurden, besitzen Raumtiefen von mindestens 20 bis 30 Metern. Die 400 bis 1200 m² großen Flächen mit oftmals mehreren hundert Mitarbeitern je Geschoss erfordern Vollklimatisierung und künstliche Belichtung.

Einige Vorteile sprechen für das Großraumbüro: Es ist variabel nutzbar, flächeneffizient, funktional und es fördert die Kommunikation.

Nachteilig ist die sehr hohe Lärmbelastung durch Gespräche und Telefonate der Kollegen, die oft fehlende Möglichkeit natürlicher Belichtung und Belüftung und die Tatsache, dass sich innerhalb des Großraumbüros ein massives Attraktivitätsgefälle ergibt, je weiter der einzelne Arbeitsplatz vom Fenster entfernt ist.

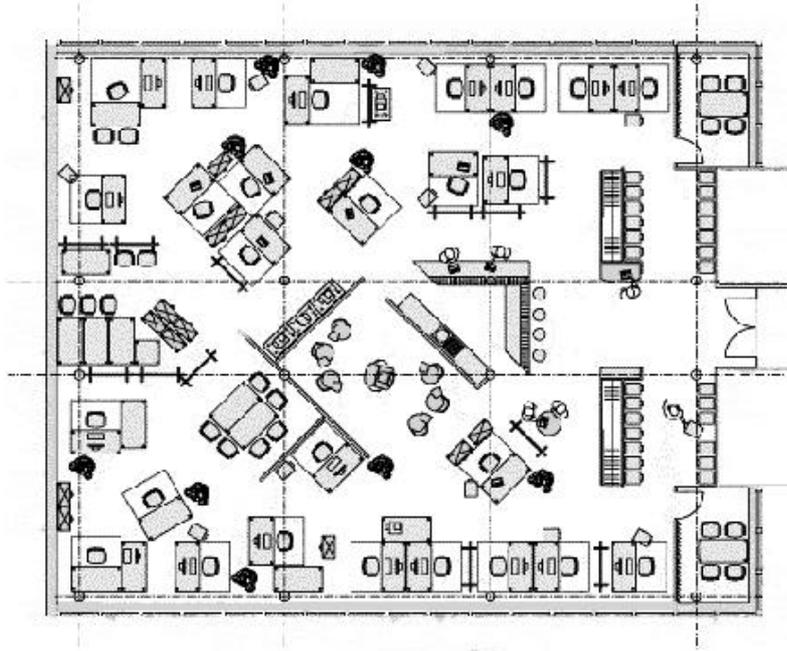
Gebäude mit Großraumbüros sind nach wie vor weit verbreitet und spielen auch in jüngster Zeit, zum Beispiel bei der Planung von Call Centern, eine wichtige Rolle.

Allerdings bedingen Großraumbüros eine sehr spezifische, unternehmensbezogene Nutzung. Durch den sehr speziellen Gebäudezuschnitt ist eine Drittverwendungsfähigkeit kaum oder gar nicht möglich. Großraumbüros – und die dafür notwendigen Gebäude – sind

¹⁹⁷ Masking-Effekt: Darunter versteht man einen ständig vorhandenen Grundgeräuschpegel, in dem einzelne Geräusche weit weniger auffallen und nach einiger Zeit nicht mehr bewusst wahrgenommen werden.

¹⁹⁸ Vgl.: Fachzeitschriftenartikel: Auf der Jagd nach einem Phantom In: Immobilien Manager 12/2003, sowie: Kern, Peter/Bauer, Wilhelm / Kelter, Jörg: Nutzungskonzepte und architektonische Ausgestaltung. In: Schäfer/Conzen (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 191-192, und: Internetportal BÜROFORUM: www.buero-forum.de.

damit für spekulative Projektentwicklungen nicht geeignet und sollen daher an dieser Stelle nicht weiter betrachtet werden.¹⁹⁹



Grafik: Grundriss eines Großraumbüros
Quelle: www.buero-forum.de und www.baunetz.de/infoline/buero

Den beschriebenen klassischen Büroformen Zellen-, Gruppen und Großraumbüro stehen drei durch höhere Variabilität gekennzeichnete Konzepte gegenüber: Kombi-Büro, Revi-Büro und Business-Club. Diese stellen letztlich Fortentwicklungen der konventionellen Büroformen dar.

3.3.2.4 Kombi-Büro

Eine Weiterentwicklung aus Zellen- und Gruppenbüro stellt das Kombi- oder auch Kokon-Büro dar. Das Konzept wurde Ende der siebziger Jahre in Skandinavien entwickelt und etablierte sich in Deutschland zwischen dem Ende der 80er- und dem Anfang der 90er-Jahre.

Kleine Einzelzimmer, so genannte ‚Denkzellen‘, ‚Arbeitskojen‘ oder ‚Cockpits‘, gruppieren sich bei dieser Büroform um einen großen Multifunktionsraum.

Das Kombi-Büro versucht nicht, einen Kompromiss zwischen Zellen- und Großraumbüro zu finden, sondern stellt die jeweiligen Vorteile von Zellen- und Großraumbüro nebeneinander und kombiniert beide Raumkonzepte so, dass für die unterschiedlichen Arbeitsan-

¹⁹⁹ Vgl.: Schulte, Karl-Werner / Bone-Winkel, Stephan: Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht.
In: Schulte/Bone-Winkel (Hrsg.): Handbuch der Immobilien-Projektentwicklung, (2002), Seite 47,
und: Kern, Peter/Bauer, Wilhelm/Kelter, Jörg: Nutzungskonzepte und architektonische Ausgestaltung.
In: Schäfer/Conzen (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 193.
Sowie : Fachzeitschriftenartikel: Auf der Jagd nach einem Phantom In: Immobilien Manager 12/2003.

forderungen – konzentrierte Einzelarbeit oder Arbeit in Projektgruppen – die jeweils optimale räumliche Gegebenheiten zur Verfügung steht.

Die Arbeitskojen sind in der Regel als Einzelpersonen-Arbeitsplätze mit einer relativ kleinen Grundfläche von acht bis zwölf Quadratmetern konzipiert. Sie sind – je nach Achsraster – 3,60 bis 4,50 Meter tief und liegen meistens entlang einer Fensterfront.

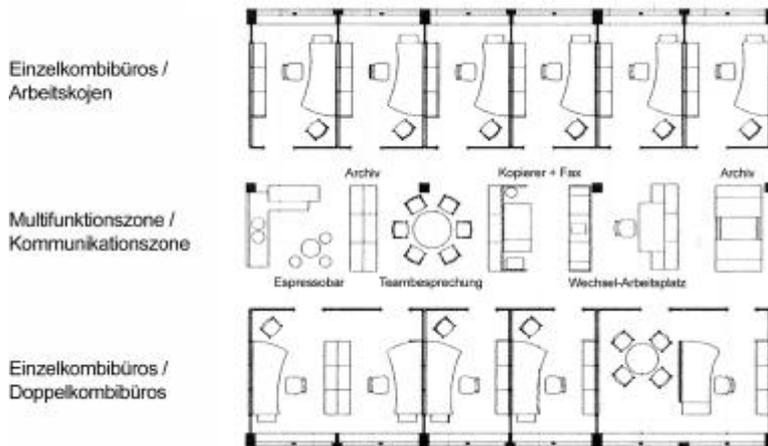
Die Wände zwischen den einzelnen Arbeitsräumen sind raumhoch und nicht transparent. Die Arbeitsplätze in den ‚Kojen‘ sind des Weiteren mit den gleichen individuellen Steuerungsmöglichkeiten hinsichtlich Licht und Klima ausgestattet wie ein Einzelbüro.

Damit kann dem Wunsch nach akustischer und visueller Störungsfreiheit, Individualität und Abschirmung des einzelnen Mitarbeiters entsprochen werden.

Durch das Weglassen einzelner Zwischenwände können auch so genannte Doppel-Kombi-Büros mit zwei Arbeitsplätzen je Raum entstehen. Die Wände der Arbeitskojen zur 5,00 bis 8,00 Meter tiefen, innenliegenden Multifunktions- oder Kommunikationszone hin sind verglast, so dass Tageslicht auch in diese, ansonsten meist künstlich beleuchteten Zonen gelangt und Transparenz geschaffen wird.

Je nach Aufgabenstellung einzelner Arbeitsgruppen oder Abteilungen kann die Multifunktionszone des Kombibüros unterschiedlich genutzt werden. In der Multifunktionszone wird – ähnlich wie bei Gruppen- oder Großraumbüro – die Arbeitsplatz übergreifende Infrastruktur, wie Telefax, Kopierer oder Drucker untergebracht. Auch Besprechungszonen, Teeküchen und Espressobars sowie Pausenzonen befinden sich in der Multifunktionszone.

Das Bürokonzept ermöglicht den Mitarbeitern den Wechsel von konzentriertem Arbeiten und Teamwork. Die Arbeitsbedingungen sind damit für den Einzelnen – zumindest zeitweise – individuell bestimmbar. Aufgrund dieser arbeitsorganisatorischen Anpassungsfähigkeit, dem Vorzug der individuell bestimmbareren Arbeitsbedingungen in den Arbeitskojen, der Kommunikationsförderung und der Wirtschaftlichkeit dieser Büroform hat sich das Kombi-Büro rasant ausgebreitet.²⁰⁰



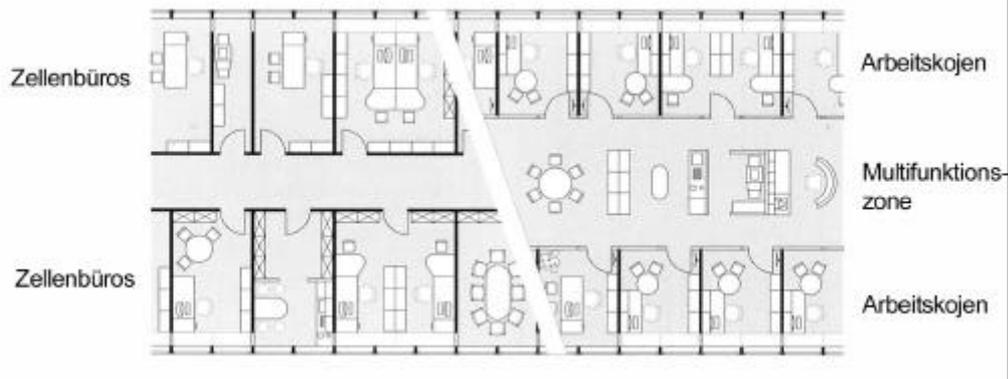
Grafik: Kombi-Büro
Quelle: www.sozialnetz.de und Detail Heft 9/2002 – modifiziert

²⁰⁰ Vgl.: Kern, Peter/Bauer, Wilhelm/Kelter, Jörg: Nutzungskonzepte und architektonische Ausgestaltung. In: Schäfer/Conzen (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 192. Sowie: Fachzeitschriftenartikel: Auf der Jagd nach einem Phantom. In: Immobilien Manager 12/2003, und: Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds (DEGI): Immobilienwirtschaftliche Trends, Nr. 3 (Okt. 2003), Seite 35 – 36.

3.3.2.5 Reversibles-Büro

Das Reversible Büro (Revi-Büro) wird oftmals auch als Flexspace-Büro bezeichnet. Dieses Bürokonzept – welches aus der Notwendigkeit, die Vorteile unterschiedlicher Büroformen auf einer Etage nutzen zu wollen, entstand – steht für keine eigene Büroraumart, sondern stellt die Vereinigung unterschiedlicher Büroraumtypen in einem Gebäude nebeneinander dar. Zellenbüros stehen gleichberechtigt neben Gruppen- und Kombi-Büros. Die Wahl der Büroform entspricht dabei den jeweiligen Nutzungsanforderungen der einzelnen Unternehmenseinheiten. So benötigen Marketingabteilungen beispielsweise offene Strukturen, Personalabteilungen hingegen Räume für vertrauliche Gespräche.

Grundlage für dieses Bürokonzept ist ein Baukörper, der sowohl die Umsetzung bzw. Verknüpfung unterschiedlicher Büroraumarten wie Gruppenbüro, Ein- bis Mehrpersonenzellenbüro oder Kombi-Büro ermöglicht.²⁰¹



Grafik: Revi-Büro
Quelle: Detail 9/2002, modifiziert

3.3.2.6 Non-territoriales Büro

Auch das Ende der achtziger Jahre in Skandinavien entstandene Konzept des non-territorialen Büros stellt keine eigenständige Büroform dar. Während sich die bislang beschriebenen Bürokonzepte vor allem aufgrund von raumbezogenen Eigenschaften unterscheiden liessen, basieren die non-territorialen Bürokonzepte auf organisatorischen Ansätzen.²⁰²

Beim Konzept des non-territorialen Büros wird berücksichtigt, dass flexible, markt- und kundenorientierte Organisationskonzepte dazu führen, dass die Mitarbeiter eines Unternehmens immer seltener am eigenen, persönlich zugewiesenen Arbeitsplatz ihre Aufgaben erledigen. Die Aufgabenerledigung findet in Besprechungsräumen, beim Kunden, unterwegs oder – im Zusammenhang mit der sich verbreitenden Telearbeit – zu Hause statt. Dementsprechend gibt es beim non-territorialen Bürokonzept keine feste Zuordnung von Arbeitsplatz zu Mitarbeiter. Büros, Arbeitsplätze, Schreibtische oder Büroausstattung werden gemeinsam genutzt und stehen allen Büronutzern gleichermaßen tages- bzw. stundenweise zur Verfügung.

Auch die Anzahl der eingerichteten Arbeitsplätze ist bei diesem – als Desk-Sharing bezeichneten Konzept – geringer als die Zahl der Nutzer.²⁰³ Die so genannte ‚Sharing-Ratio‘

²⁰¹ Siehe Internetportal: www.buero-forum.de.

²⁰² Vgl.: Kern, Peter/Bauer, Wilhelm/Kelter, Jörg: Nutzungskonzepte und architektonische Ausgestaltung.

In: Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung, Teil 3, Seite 191.

²⁰³ Vgl.: Klein, M. D.: Wie sieht das Büro der Zukunft aus? In: IKB aktuell – Ausgabe Nr. 14 vom 19.03.2002.

gibt dabei an, wie viele Mitarbeiter sich rechnerisch einen Arbeitsplatz teilen. Die realisierbaren Quoten liegen in der Regel zwischen 50 und 80%. (Beispiel: 60 Arbeitsplätze für 100 Mitarbeiter).²⁰⁴

Bei diesem Konzept steht jedem Mitarbeiter ein persönlicher Rollcontainer, auch ‚Caddy‘ genannt, zur Verfügung, in dem persönlichen Unterlagen verstaut werden können. Während dieser bei Abwesenheit zentral ‚geparkt‘ wird, kann der Rollcontainer bei Bedarf jeden beliebigen Arbeitsplatz um die persönlich benötigten Unterlagen ergänzen. Um die telefonische Erreichbarkeit am Arbeitsplatz zu gewährleisten, steht jedem einzelnen Mitarbeiter ein schnurloses Telefon zur Verfügung.²⁰⁵

Grundsätzlich können alle bisher beschriebenen Büroformen für das Konzept des non-territorialen Büros genutzt werden. Da bei diesem Konzept der Kommunikation der Mitarbeiter eine besondere Bedeutung zukommt, sind transparente und offene Bürostrukturen (Gruppenbüro, Kombi-Büro, Revi-Büro) jedoch eher zu empfehlen.²⁰⁶

3.3.2.7 Business-Club

Der Business-Club, auch Teambüro genannt, ist eine Büroform, die sich aus dem non-territorialen Bürokonzepnt entwickelt hat.

Unter der Bezeichnung Business-Club wird die Verknüpfung der Strukturen von Kombi- und Gruppenbüro mit dem Konzept des non-territorialen Büros verstanden. Diese Büroform wurde 1999 in Deutschland eingeführt.

Business-Club lassen sich häufig in drei verschiedene Bereiche einteilen: Business-Center, Team-Center und Lounge. Alle drei Zonen können flexibel genutzt werden.

Das Business-Center bildet dabei das Zentrum eines Business-Clubs. Es dient als informeller Treffpunkt und umfasst Besprechungsräume, die Garderobe sowie die persönlichen Schließfächer der Mitarbeiter. Im Business-Center befindet sich als feste Anlaufstelle das Sekretariat, in dem unter anderem Kopierer, Drucker, Scanner und Fax untergebracht sind. Oft ist auch noch eine Bibliothek integriert.

An das Business-Center schließen sich die verschiedenen Arbeitsplatzbereiche – welche als Team-Center bezeichnet werden – an. Die Mitarbeiter können unter unterschiedlichen Büroformen die aktuell für sie geeignete auswählen. Es werden sowohl Einzelbüros für individuelles, konzentriertes Arbeiten, Gruppenbüros für Projektarbeiten im Team sowie Seminar- und Besprechungsräume angeboten. Da sich die einzelnen Arbeitsplätze im Hinblick auf Größe und Geschlossenheit unterscheiden lassen, wird jegliche Arbeitsweise möglich gemacht.

Wie bereits beim non-territorialen Bürokonzepnt beschrieben verfügt jeder Mitarbeiter über einen Rollcontainer, der persönliche Unterlagen enthält und nach Bedarf zum genutzten Arbeitsplatz gebracht werden kann. Die Arbeitsplätze sind mit einheitlichen Computern ausgestattet, sodass jeder Mitarbeiter sich nur über sein Passwort anmelden muss, um persönliche Daten und Einstellungen zu laden. Über mobile Telefone sind die Mitarbeiter an jedem Arbeitsplatz unter einer immer gleich bleibenden Rufnummer zu erreichen.

²⁰⁴ Vgl.: Internetportal der HypoVereins Bank AG - <http://www.hvbexpertise.de>.

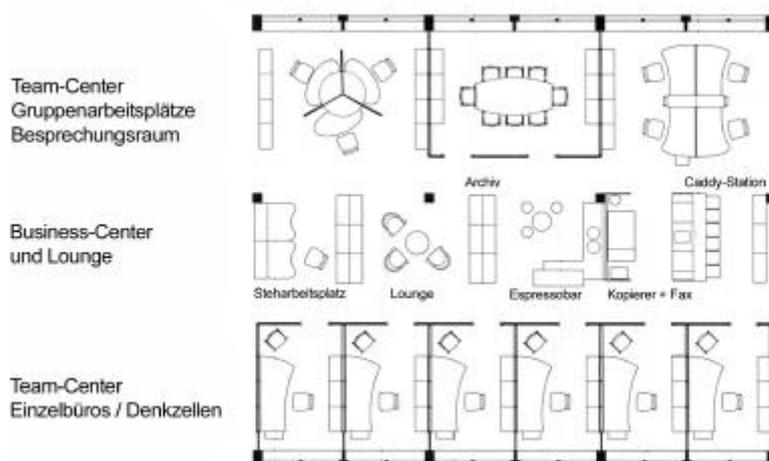
²⁰⁵ In Deutschland wurde das Konzept erstmalig 1999 mit dem Bau eines Bürogebäudes für die Datenverarbeitungsgesellschaft dvg in Hannover umgesetzt. Auch IBM und Siemens haben derartige Konzepte bereits realisiert.

²⁰⁶ Vgl.: Internetportale <http://www.baunetz.de/infoline/buero>, www.buero-forum.de und <http://www.hvbexpertise.de> sowie Kern, Peter/Bauer, Wilhelm/ Kelter, Jörg: Nutzungskonzepte und architektonische Ausgestaltung. In: Schäffer/Conzen (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 194. Sowie Fachzeitschriftenartikel: Auf der Jagd nach einem Phantom. In: Immobilien Manager 12/2003, und Klein, M. D.; Wie sieht das Büro der Zukunft aus? In: IKB aktuell, Ausgabe Nr. 14 vom 19.03.2002.

Der dritte Bereich des Business-Clubs ist die Lounge. Sie soll den Mitarbeitern einen ruhigen, entspannten Arbeitsbereich bieten. In attraktiver Umgebung mit Polstermöbeln, Leselampen usw. können sich die Mitarbeiter zum kurzfristigen, individuellen Arbeiten zurückziehen oder zum informellen Gedanken- und Informationsaustausch mit Kollegen treffen.

Auch für die Umsetzung von Business-Clubs gilt, dass keine spezifischen Gebäudegeometrien erforderlich sind, da sich diese Büroform in verschiedenste Grundrisse einbringen lässt. Sinnvoll sind aber auch hier solche Gebäude, die transparente und offene Bürostrukturen wie das Kombi-Büro oder das Revi-Büro zulassen.²⁰⁷

Die Nachfrage nach dem Business-Club wird sich nach der Studie der Deutschen Gesellschaft für Immobilienfonds (DEGI) zukünftig verdreifachen.²⁰⁸



Grafik: Business-Club
Quelle: Detail Heft 9/2002 - modifiziert

3.3.2.8 New Work

Der Vollständigkeit halber sollen an dieser Stelle die Konzepte Home Office, Satellitenbüro, Telearbeit, Flexible- und Future-Office, Hoteling sowie Morphing-, Creativity-Office und Smart Room genannt werden.

Die Schlagworte bezeichnen neue Arbeitsformen, die zusammengefasst als ‚New Work‘ bezeichnet werden. Zwar wurden diese Konzepte einige Zeit als die ‚Zukunft der Arbeit‘ diskutiert, doch gegenwärtig zeigt sich, dass sich diese ‚neuen‘ Formen kaum oder gar nicht durchgesetzt haben. Bei einigen Konzepten – wie beispielsweise dem ‚Morphing Office‘ – handelt es sich bis heute um rein theoretische Bürokonzepten ohne jeden Erfahrungswert aus der Praxis.

Aus diesem Grund sollen sie in dieser Arbeit nicht weiter betrachtet werden.²⁰⁹

²⁰⁷ Vgl.: Kern, Peter/Bauer, Wilhelm/Kelter, Jörg: Nutzungskonzepte und architektonische Ausgestaltung.

In: Schäfer/Conzen (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 194.

Sowie: Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds (DEGI): Immobilienwirtschaftliche Trends Nr. 3 (Okt. 2003), Seite 36.

Des Weiteren: Kleibrink, Martin: Wandel der Büroarbeit. In: Detail 9/2002, Seite 1054-1060

und Weiss, Klaus Dieter: Arbeitswelten. Ebenfalls in: Detail Heft 9/2002, Seite 1022-1026.

Sowie: Fachzeitschriftenartikel: Auf der Jagd nach einem Phantom. In: Immobilien Manager 12/2003.

Des weiteren: Internetportale: <http://hvbexpertise.de>, <http://www.baunetz.de/infoline/buero> und www.buero-forum.de.

²⁰⁸ Vgl.: Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds (DEGI): Immobilienwirtschaftliche Trends Nr. 3 (Okt. 2003), Seite 88.

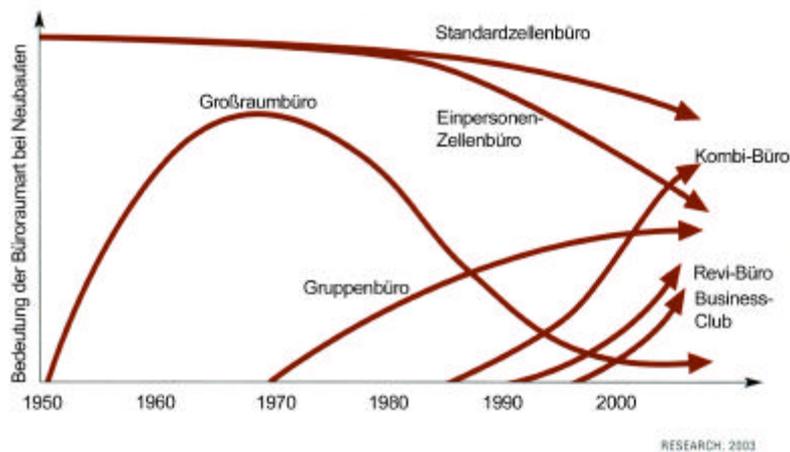
3.3.2.9 Nachfrage einzelner Bürokonzepte

Der Anteil an konventionellen Büroflächen wird nach Meinung von Fuchs kaum wachsen. Stattdessen vergrößert sich der Bedarf an flexiblen Flächen, die für konventionelle Büroformen geeignet sind und zugleich für hoch verdichtete non-territoriale Bürokonzepte wie dem Business-Club genutzt werden können.²¹⁰

Eine Studie der Deutschen Gesellschaft für Immobilienfonds (DEGI) belegt allerdings, dass Zellenbüros immer noch am meisten nachgefragt werden.

Die zunehmend wissenbasierten Tätigkeiten erfordern neben einem hohen Maß an Kommunikation vor allem auch in hohem Umfang Konzentration. Die Voraussetzung sich gut konzentrieren zu können, schaffen nur die klassischen Zellenbüros und die immer beliebter werdenden Kombibüros.

Nach Meinung der DEGI wird daher die Nachfrage nach Ein- bzw. Zwei-Personen-Zellenbüros – parallel zur Nachfrage nach modernen Bürokonzepten wie dem Kombi-Büro oder dem Business-Club – künftig auf hohem Niveau fortbestehen. Gleiches gilt für die fortbestehende Dominanz territorialer gegenüber non-territorialen Arbeitsplatzmodellen.²¹¹



Grafik: Nachfragezyklen einzelner Büroraumarten
In: Immobilien Manager 12/2003 auf Grundlage der DEGI Research

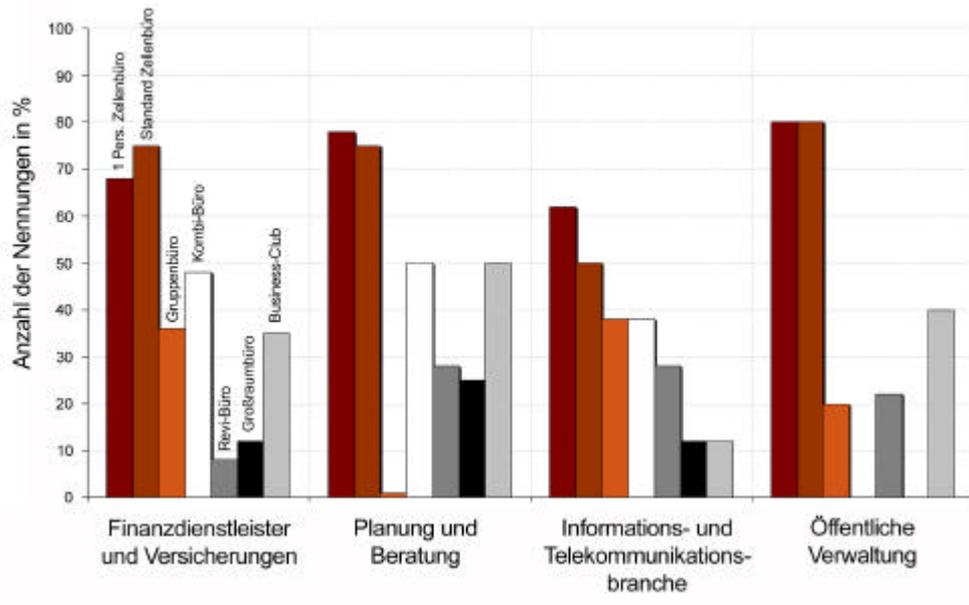
Insgesamt bleibt festzuhalten, dass es kein Bürokonzept gibt, das alle Nutzerwünsche (Kommunikationsbedarf, Konzentration etc.) optimal erfüllen kann. Dementsprechend hängt die Wahl der Büroart im Wesentlichen davon ab, welche Tätigkeiten in einem Unternehmen den Schwerpunkt bilden. Erwartungsgemäß lassen sich nutzerspezifische Unterschiede bei der Bevorzugung bestimmter Büroraumarten ausmachen. Diese werden auf nachfolgender Seite grafisch dargestellt.

²⁰⁹ Hierzu weiterführend:

Fraunhofer – IAO (Hrsg.): Zukunftsoffensive OFFICE 21 - Büroarbeit in der dotcom-Gesellschaft gestalten, Köln 2000, sowie: Henn, Gunter: „Marktplatz der Ideen“, In: Wirtschaftswoche vom 14.10.2004, Seite 92 und: Ott, Stephan: Telearbeit, Satellitenbüro, Morphing Office, etc., Internet: www.baunetz.de/infoline/buero, weiterhin: Das Gebäude – Zukünftige Arbeitsformen und Bürokonzepte, Internetportal: www.buero-forum.de und: Kleibrink, Martin: Wandel der Büroarbeit. In: Detail 9/2002, S. 1055 – 1058.

²¹⁰ Vgl.: Fuchs, Wolfram: Die Zukunft der Büroimmobilie. In: Hascher/Jeska/Klauck (Hrsg.): Entwurfsatlas Bürobau (2002), Seite 40.

²¹¹ Vgl.: Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds (DEGI): Immobilienwirtschaftliche Trends Nr. 3 (Okt. 2003), Seite 101, und: Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds (DEGI): Neue Perspektiven – Marktreport 2004, Seite 31 sowie: Zeitschriftenartikel: Jagd nach einem Phantom. In: Mensch & Büro, Ausgabe 6/2002 (www.menschundbuero.de).



Grafik: Nutzerspezifische Büroraumkonzepte
 Quelle: Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds (DEGI)
 Immobilienwirtschaftliche Trends Nr. 3, Seite 91

Nach Ansicht der DEGI ist es oftmals ein Mix aus unterschiedlichen Büroarten, der den Bedürfnissen der Nutzer am besten entspricht.²¹²

So belegt auch eine Fraunhofer-Studie aus dem Jahr 2002 die Annahme, dass Mischformen aus flexibel nutzbaren Großraum-, Gruppen- und Einzelbüros die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter fördern.²¹³

Insgesamt wird prognostiziert, dass unter dem Diktat einer flexiblen Raumgestaltung und Raumnutzung zukünftig verstärkt Reversible Büros und Kombi-Büros nachgefragt und errichtet werden. Erfahrungen in der Immobilienwirtschaft deuten nach Kern, Bauer und Kelter darauf hin, dass der größere Anteil dabei auf Reversible Büros entfällt, die nicht auf eine bestimmte Büroform festgelegt sind, sondern vielmehr versuchen, unterschiedliche Büroformen in einer Gebäudestruktur zu vereinen.²¹⁴

²¹² Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds (DEGI): Immobilienwirtschaftliche Trends, Nr. 3 (Okt. 2003), Seite 39.

²¹³ Siehe: Zeitungsartikel: Büromarkt - Mix aus verschiedenen Büroformen ideal. In: Wirtschaftswoche vom 17.10.2002.

²¹⁴ Vgl.: Kern, Peter/Bauer, Wilhelm/Kelter, Jörg: Nutzungskonzepte und architektonische Ausgestaltung. In: Schäfer/Conzen (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 199.

3.3.3 Flexibilität

Die Laufzeit von Mietverträgen wird tendenziell immer kürzer, weil die Mieter aufgrund der Wirtschaftslage zunehmend unsicher sind über ihre weitere geschäftliche Entwicklung und dem damit verbundenen Büroflächenbedarf. Mietvertragslaufzeiten von 10 Jahren – welche von Endinvestoren oftmals gefordert werden – werden von Mietern daher kaum noch akzeptiert. Dementsprechend kann eine höhere Flexibilität hinsichtlich Mietflächengröße und Mietdauer die Vermarktungschance eines Objektes teilweise erheblich steigern.²¹⁵

Des Weiteren dürfen bei der Gebäudeplanung nicht nur gegenwärtige Anforderungen berücksichtigt werden. Denn auch vor dem Hintergrund der Veränderung von Produktions-, Kommunikations- und Informationsabläufen gewinnt die Flexibilität von Immobilien zunehmend an Bedeutung. Bei wandelnden Nutzeranforderungen kann es notwendig werden, nicht nur die Ausstattung, sondern auch die Bürostruktur eines Gebäudes vollständig zu verändern.²¹⁶

Aber auch verkürzte Produktlebenszyklen, beschleunigte technische und technologische Neuerungen verlangen nach anpassungsfähigen Gebäudetypen bzw. Baukonzepten. Die einzelnen Elemente eines Gebäudes unterscheiden sich erheblich in ihren Lebenszyklen. Während Gebäude an sich eine Nutzungsdauer von 30 bis 50 Jahren aufweisen, muss die technische Ausstattung in der Regel schon nach 20 Jahren erneuert werden. Inneneinrichtungen müssen mit einem Zyklus von ca. 10 Jahren noch häufiger ausgetauscht werden.

Damit gehört das Kriterium ‚Flexibilität‘ zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren einer Büroimmobilie. Dies konnte auch in einer Studie der Deutschen Gesellschaft für Immobilienfonds (DEGI) festgestellt werden.²¹⁷

Das Beurteilungskriterium ‚Flexibilität‘ soll im Folgenden – differenziert nach Nutzungsflexibilität, Flächenstruktur und Ausstattungsflexibilität eines Gebäudes – dargestellt werden.

²¹⁵ Vgl.: Kern, Peter/Schneider, Wolfgang: Wesentliche Aspekte der Gebäudeplanung.

In: Schäfer/Conzen (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 226.

²¹⁶ Vgl.: Pierschke, Barbara: Prozess des Immobilienmanagement – Facilities Management.

In: Schulte (Hrsg.): Immobilienökonomie (2000), Seite 285.

²¹⁷ Vgl.: Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ) vom 05.03.2004: Büromarkt - DEGI-Studie zu künftigen Bürokonzepten.

3.3.3.1 Nutzungsflexibilität

Die Nutzungsflexibilität wird oftmals auch als ‚Drittverwendungsfähigkeit‘ oder als ‚externe‘ Flexibilität bezeichnet. Sie beeinflusst in hohem Maße die Marktgängigkeit einer Immobilie im Sinne einer nachhaltigen Vermietbarkeit.

Unter Nutzungsflexibilität bzw. Drittverwendungsfähigkeit versteht man die Möglichkeit, durch die Konfiguration verschiedener Büroraumkonzepte das Gebäude mehreren alternativen Nutzungen zugänglich zu machen.

Denn eine Büroimmobilie kann und soll heute für alle gängigen Nutzungsanforderungen hinsichtlich der in Kapitel 3.3.2 beschriebenen Büroraumkonzeptionen geeignet sein: Zellen- und Großraumbüros für konservative Nachfrager, Kombibüros und Business-Clubs für flexible Unternehmen. Die Gebäudekonzeption sollte die Umsetzbarkeit der verschiedenen Nutzungskonzepte ohne größeren Kostenaufwand ermöglichen können. In der Regel ist dies allerdings nur möglich, wenn schon im Entwicklungsstadium die Umsetzbarkeit verschiedener Büroraumkonzepte eingeplant wurde.²¹⁸

Die Konfigurationsmöglichkeit verschiedener Büroraumkonzepte ist bei der spekulativen Projektentwicklung von besonders großer Bedeutung; vor allem vor dem Hintergrund der Tatsache, dass der zukünftige Nutzer zum Zeitpunkt der Planung noch nicht bekannt ist, über vielfältige Nutzungsmöglichkeiten jedoch ein möglichst breites Spektrum an Nutzergruppen angesprochen werden kann.

Da es nicht eine Büroform geben kann, die allen Aufgaben einer Unternehmung gerecht wird, favorisieren – wie bereits beschrieben – viele Nutzer einen Mix aus verschiedenen Büroraumkonzepten. Nach einer Studie der United Research AG bevorzugen sogar mehr als die Hälfte aller Büroimmobilienutzer eine Kombination aus Einzel-, Gruppen-, und Kombibüros.²¹⁹

Aber auch hinsichtlich der steigenden Häufigkeit von Mieterwechseln müssen auch Bestandsobjekte, die nach mehrjähriger Nutzung wieder auf dem Markt angeboten werden, tauglich für eine Drittverwendung sein.²²⁰

Um zu überprüfen in wie weit ein Objekt der Anforderung nach Nutzungsflexibilität entspricht, müssen vor allem Geschosstiefe und Achsraster wie auch die Geschosshöhen eines Objektes betrachtet werden. Sie stellen hier die wesentlichen, bestimmenden Faktoren dar und sollen daher im Folgenden näher erläutert werden.

²¹⁸ Vgl.: Fuchs, Wolfram: Die Zukunft der Büroimmobilie. In: Hascher/Jeska/Klauck (Hrsg.): Entwurfsatlas Bürobau (2002), Seite 40 sowie: Väh, Arno/Hoberg, Wenzel: Qualitative Analyse von Immobilieninvestitionen.

In: Schulte/Bone-Winkel/Thomas (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Investition (1998), Seite 102

und: Isenhöfer, Björn/Väh, Arno: Prozess des Immobilienmanagement. In: Schulte (Hrsg.): Immobilienökonomie (2000), Seite 324. Des weiteren: Kern, Peter/Bauer, Wilhelm/Kelter, Jörg: Nutzungskonzepte und architektonische Ausgestaltung.

In: Schäfer/Conzen (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 192

und: Schulte, K.-W./Bone-Winkel, S./Rottke, N.: Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht.

In: Schulte/Bone-Winkel (Hrsg.): Handbuch der Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 47.

²¹⁹ United Research AG: Nach welchen Kriterien werden Büroflächen ausgewählt und gemietet - Anforderungen an Gewerbeimmobilien aus der Sicht von Selbständigen. Online-Studie der United Research AG im Oktober 2003; www.united-research.com.

²²⁰ Vgl.: Bobber, Brade; Immobilienmarketing. In: Schulte (Hrsg.): Immobilienökonomie (2000), Seite 593

sowie: Väh, Arno/Hoberg, Wenzel: Qualitative Analyse von Immobilieninvestitionen.

In: Schulte/Bone-Winkel/Thomas (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Investition (1998), Seite 102 und 106

und: Immobilien Zeitung vom 11.04.2002: Optimierung von Entwurfsplänen.

3.3.3.1.1 Geschosstiefe und Achsraster

Um eine optimale Nutzungsflexibilität zu gewährleisten, sollte die Gebäudetiefe sowohl zweibündige als auch dreibündige Nutzungsvarianten zulassen.

Die notwendige Gebäudetiefe ergibt sich dabei einerseits aus der notwendigen Breite für den oder die Erschließungsflure und andererseits aus der notwendigen Raumtiefe der einzelnen Arbeitsbereiche.

Notwendige Flure müssen nach Landesbauordnung so breit sein, dass sie für den größten zu erwartenden Verkehr ausreichen.²²¹ Genaue Mindestbreiten für Erschließungszonen werden durch die vorgeschriebenen Wegbreiten nach Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) und DIN 4543 bestimmt.

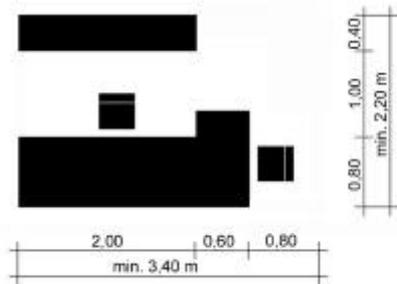
Danach beträgt die lichte Flurbreite bei Büroimmobilien:

- bis 20 Personen 1,00 m Lichte Flurbreite
- bis 100 Personen 1,25 m Lichte Flurbreite
- bis 250 Personen 1,75 m Lichte Flurbreite
- bis 450 Personen 2,25 m Lichte Flurbreite²²²

In der Regel werden die bei einer Zellenbüroanwendung notwendigen Mittelflure allerdings mit einer Breite von 1,75 bis 2,00 Meter ausgeführt.²²³ Die Erschließungsbereiche bei Kombibürokonzeptionen haben im Allgemeinen eine Breite von 1,00 bis 1,25 Meter. Da es sich beim Kombibüro um eine dreibündige Nutzungsvariante handelt, sind entsprechend zwei Erschließungsflure notwendig.

Auch die Mindestgrundflächen von Büroarbeitsräumen sind in der Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) festgelegt. Weitere Vorgaben können den Arbeitsstätten-Richtlinien (ASR), der Bildschirmarbeitsverordnung (BildscharbV), den Sicherheitsregeln der Berufsgenossenschaft sowie der DIN 4543-1 (Büroarbeitsplätze – Teil 1: Flächen für die Aufstellung und Benutzung von Büromöbeln – sicherheitstechnische Anforderungen) entnommen werden.

So wird für Büroarbeitsräume eine Mindestgrundfläche von 8 bis 10 m² gefordert. Kleinere Räume sind als Arbeitsräume nicht erlaubt.²²⁴ Weiterhin sind flächenrelevante Vorgaben, wie zum Beispiel Abstandsmaße oder frei zu haltende Funktionsflächen zu berücksichtigen. Diese wiederum sind in der Norm DIN 4543-1 geregelt. So muss ein Arbeitsplatz eine Mindestbreite von 3,40 m und eine Tiefe von mindestens 2,20 m haben.



Grafik: DIN 4543 - Flächen für die Aufstellung und Benutzung von Büromöbeln

²²¹ Landesbauordnung Nordrhein-Westfalen (BauO NRW): § 38 Notwendige Flure und Gänge.

²²² Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV): § 17 Verkehrswege sowie Arbeitsstätten-Richtlinie (ASR).

²²³ Neufert, Ernst (Hrsg.): Bauentwurfslehre, Seite 333.

²²⁴ § 23 (Arbeitsräume) Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV).

Aus diesen (vorgeschriebenen) Mindestflächen lassen sich erste Rückschlüsse auf die erforderliche Raumabmessung und die damit notwendige Geschosstiefe ziehen.²²⁵

Eine Beurteilung der Nutzungsflexibilität ist aber erst durch die Betrachtung der Kombination von Geschosstiefe und Rastermaß möglich, da sich die Größen einzelner Raumzellen (Zellbüro, Arbeitskoje) erst aus der Kombination beider Faktoren ergeben.

Die Fassadenplanung wird in der Regel auf Grundlage von Standardrastermaßen zwischen 1,25 m und 1,50 m vorgenommen.²²⁶ Die Thematik des ‚idealen Achsrasters‘ wird dabei vielfach diskutiert.

Durch einen zunehmenden Zwang zu maximaler Flächenwirtschaftlichkeit ist nach Ansicht von Kern und Schneider beispielsweise der Einsatz kleinerer Rastermaße sinnvoll. Dies wird dadurch begründet, dass durch die Einführung von Flachbildschirmen und die Reduktion des papiergebundenen Stauraumes am Arbeitsplatz die Flächenbedarfe für die Arbeitsplätze sinken, was zu einer Reduktion der Gesamtfläche beiträgt.²²⁷

Anders hingegen beispielsweise die Sicht von Fuchs. Mit der Abkehr von massenhaft gereihten Bürozellen werden nach seiner Meinung großzügigere und weniger strenge Raster möglich.²²⁸ Ähnlich ist auch die Sicht von Puell – er sieht das optimierte Achsraster bei 1,50 m.²²⁹

Generell ist allerdings festzustellen, dass es das optimale Raster nicht gibt. Es stellt sich vielmehr als eine Kombination aus Variablen wie Büroraumkonzepten, Wandstellungen, Raumtiefen, Bauteiltiefen und Stützenabständen dar.²³⁰

Weitestgehend durchgesetzt hat sich derzeit das Fassadenraster von 1,35 m. In Europa ist es bei der Realisierung neuer Büroobjekte am weitesten verbreitet.

Auf Grundlage einer Achsrastervorgabe von 1,35 m ergeben sich für die verschiedenen Büroraumkonzepte folgende Raum- und Gebäudetiefen:

	Bürokonzept		
	1-Pers. Zellenbüro	1. Pers. Kombibüro	Gruppenbüro
Mindestfläche je Arbeitsplatz:	8,00 – 10,00 m ²	8,00 – 10,00 m ²	10,00 – 12,00 m ²
Regelbürofläche:	12,00 – 15,00 m ²	10,00 - 11,00 m ²	
Raumtiefen:	4,50 – 5,70 m	Arbeitskoje: 3,80 – 4,20 m Kombizone: 3,60 – 4,00 m	12,00 – 15,00 m
Flurbreite:	1,25 – 2,00 m	2 Flure je: 1,00 – 1,50 m	---
Lichte Geschosstiefe:	10,50 – 13,60 m	13,40 – 15,60 m	12,00 – 15,00 m

²²⁵ Immobilien Zeitung vom 08.05.2003; René Kops: Büroplanung – Schwierigkeiten der Achsrasteroptimierung.

²²⁶ Vgl.: Fachzeitungsartikel: Kops, René: Büroplanung – Schwierigkeiten der Achsrasteroptimierung.

In: Immobilien Zeitung vom 08.05.2003.

²²⁷ Vgl.: Kern, Peter/Schneider, Wolfgang: Wesentliche Aspekte der Gebäudeplanung.

In: Schäfer/Conzen (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 211.

²²⁸ Vgl.: Fuchs, Wolfram: Die Zukunft der Büroimmobilie.

In: Hascher / Jeska / Klauck (Hrsg.): Entwurfsatlas Bürobau (2002), Seite 40.

²²⁹ Siehe: Puell, Richard: Bürohausraster – Die fundamentale Rolle von Fassadenraster und Gebäudetiefe.

In: congena Texte 1/2001: Kombibüros und Artverwandte, Seite 11 – 17.

²³⁰ Vgl.: Kern, Peter/Schneider, Wolfgang: Wesentliche Aspekte der Gebäudeplanung.

In: Schäfer/Conzen (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 211

sowie Fachzeitungsartikel: Kops, René: Flächenstruktur in Bürogebäuden – Das „beste“ Fassadenraster gibt es nicht.

In: Immobilien Zeitung vom 20.06.2002.

Berücksichtigt man die notwendige Gebäudetiefe für Zellenbüros ebenso wie die notwendige Geschosstiefe für eine Kombibüronutzung, ist zu erkennen, dass die in Europa weit verbreiteten etwa 12 m tiefen Bürohäuser die Anforderung nach Nutzungsflexibilität nicht erfüllen. Sie können praktisch nur zweibündig als Zellenbüro genutzt werden.

Im Interesse der Nutzungsflexibilität sind daher nach Ansicht von Fuchs 13,50 m lichte nutzbare Grundrisstiefe ein Richtmaß. Damit ist eine zweibündige Nutzung als Zellenbüro noch wirtschaftlich und zugleich eine dreibündige Nutzung möglich (Arbeitsplätze an den Fassaden, Infrastruktur in der Innenzone).²³¹

3.3.3.1.2 Geschosshöhe

Neben Geschosstiefe und Achsraster gehört auch die Geschosshöhe zu den wesentlichen bestimmenden Faktoren der Nutzungsflexibilität.

Die Geschosshöhe hängt bei Bürobauten einerseits von der Unterteilung und Nutzung des Gebäudes ab. Die Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) hat Mindestgeschosshöhe für Arbeitsräume in Abhängigkeit zur jeweiligen Grundfläche festgelegt.

Die Arbeitsstättenverordnung schreibt für Büros bei einer Grundfläche von über 50 m² eine lichte Höhe von 2,75 m vor, bei einer Grundfläche von mehr als 100 m² mindestens 3,00 m und bei mehr als 2.000 m² 3,25 m.²³² Falls die Raumhöhe nicht ausreichend ist, ist die Nutzfläche begrenzt und somit auch die Wahl der Büroform.

Tendenziell offenere Raumstrukturen erfordern in der Regel lichte Geschosshöhen von mindestens 2,75 m. Da Büroimmobilien im Hinblick auf eine große Nutzungsflexibilität aber auch Gruppenbürostrukturen erlauben sollten, empfiehlt sich eine lichte Raumhöhe von 3,00 m. In Ausnahmefällen oder aus zwingenden baulichen Gründen kann von den genannten Maßen um 0,25 m nach unten abgewichen werden, sofern die Grundfläche des Raumes größer als 50 m² ist und überwiegend leichte oder sitzende Bürotätigkeit ausgeübt werden.²³³

Aufgrund der vielen Faktoren, die auf eine mögliche Nutzungsflexibilität wirken, kann dieses Bewertungskriterium nicht über Kennzahlen überprüft werden. Vielmehr sind die verschiedenen Büroraumkonzeptionen auf ihre Realisierbarkeit im Untersuchungsobjekt hin zu überprüfen. Dabei sind sowohl die lichte, nutzbare Geschosstiefe und das Achsraster wie auch die lichte Geschosshöhe zu beachten.

Denn neben den hier aufgezeigten Abhängigkeiten von Gebäudetiefen, Achsrastern und Geschosshöhen kann die Flexibilität der Nutzungsmöglichkeit allerdings auch noch von einer ungünstigen Anordnung von Lufträumen, Funktionsflächen oder Verkehrsflächen eingeschränkt werden. Auch solche Einschränkungen sind zu berücksichtigen.

Die Beantwortung der Frage nach der Nutzungsflexibilität ist nach der Untersuchung eines Büroobjektes mit ‚nutzungsflexibel (5 Punkte)‘, ‚nicht nutzungsflexibel (0 Punkte)‘ oder ‚nur in Teilbereichen nutzungsflexibel (1 - 4 Punkte)‘ zu beantworten. Dabei sollte die Beurteilung der Nutzungsflexibilität getrennt nach Geschosstiefe in Abhängigkeit vom Achsraster und der Geschosshöhe erfolgen.

²³¹ Vgl.: Fuchs, Wolfram: Die Zukunft der Büroimmobilie. In: Hascher/Jeska/Klauck (Hrsg.): Entwurfsatlas Bürobau (2002), Seite 41.

²³² Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) § 23 Raumabmessungen, Luftraum.

²³³ Vgl.: Kern, Peter/Schneider, Wolfgang: Wesentliche Aspekte der Gebäudeplanung.

In: Schäfer/Conzen (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 210.

3.3.3.2 Flächenstrukturflexibilität

Um eine nachhaltige Vermietbarkeit zu sichern, stellen Investoren auch im Hinblick auf die Flächenstruktur hohe Anforderungen an die Flexibilität einer Büroimmobilie. Sie bezeichnet die Möglichkeit der Teilbarkeit von Gebäuden in einzelne, selbständige, voneinander unabhängige Mietbereiche.²³⁴

Eine Immobilie zeichnet sich dann durch eine hohe Flächenstrukturflexibilität aus, wenn sie sowohl für einen Mieter aus auch für viele verschiedene Mieter nutzbar ist. Dahingehend stellt sich die variable Einteilung der Mietbereiche zum einen durch eine günstige Gebäudeerschließung und zum anderen durch den Größenzuschnitt der einzelnen Mieteinheiten dar. Die Anzahl der Zugänge, Treppenhäuser, Aufzüge und Sanitärbereiche bestimmt die maximale Aufteilbarkeit eines Gebäudes auf verschiedene Nutzer. Mit zunehmender Teilbarkeit wird eine flexiblere Nutzung möglich und damit die Vermietbarkeit verbessert.²³⁵

Die kleinstmögliche und dennoch völlig eigenständige Mieteinheit (separater Zugang, eigene Nassräume, eigene Elektrounterverteilung, gesonderte Messungen aller Versorgungsmedien usw.) hat nach Lammel eine Größe von ca. 90 m² Mietfläche. Beginnend bei dieser kleinsten Mieteinheit sollten sich fast stufenlos sämtliche Flächenkonfigurationen bis hin zur Anmietbarkeit des gesamten Gebäudekomplexes darstellen lassen.²³⁶

Ein hoher Grad an Flächenstrukturflexibilität findet verständlicherweise seinen Niederschlag in den Kosten sowie in einer evtl. verminderten Flächeneffizienz. Um Kleinteiligkeit zu erzeugen, sind oftmals weitere Erschließungskerne über das Maß der durch den baulichen Brandschutz entstehenden Forderungen hinaus erforderlich. Ebenso sind zusätzliche Nasszellen einzurichten, die ebenfalls das Maß der geforderten Anzahl deutlich überschreiten.²³⁷

Eine Bewertung der Flächenstrukturflexibilität kann über die Kennzahlen ‚Durchschnittlich erschlossene Mietfläche (MF-B) je Treppenhauskern‘, ‚Durchschnittliche Mietfläche (MF-B) je Nassraumeinheit‘ sowie über die ‚Größe der kleinstmöglichen Mieteinheit‘ erfolgen.

Da jedoch keine Referenzwerte vorliegen kann eine Bewertung einzelner Ergebnisse erst erfolgen, wenn das Leistungsspektrum durch Analyse verschiedener Büroobjekte bekannt ist.

²³⁴ Väth, Arno / Hoberg, Wenzel: Qualitative Analyse von Immobilieninvestitionen.
In: Schulte/Bone-Winkel/Thomas (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Investition (1998), Seite 102.

²³⁵ Siehe dazu: Immobilien Zeitung vom 11.04.2002: Optimierung von Entwurfsplänen,
sowie: Kyrein, Rolf: Immobilien-Projektmanagement (1997), Seite 333.

²³⁶ Lammel, Eckhard: Büroimmobilien.
In: Schulte/Bone-Winkel (Hrsg.): Handbuch für Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 755.

²³⁷ Vgl.: Immobilien Zeitung vom 11.04.2002: Optimierung von Entwurfsplänen,
sowie: Väth, Arno / Hoberg, Wenzel: Qualitative Analyse von Immobilieninvestitionen.
In: Schulte/Bone-Winkel/Thomas (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Investition (1998), Seite 102
und: Holoch, D./Bischoff, T./Breuer, L. O./Hahn, T.-K.: Optimierung einer Projektentwicklung.
In: Schäfer/Conzen (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 575,
sowie: Lammel, Eckhard: Büroimmobilien.
In: Schulte/Bone-Winkel (Hrsg.): Handbuch für Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 755.

3.3.3.3 Ausstattungsflexibilität

Eine dritte Flexibilitätsanforderung an Büroimmobilien wird hinsichtlich der Ausstattung gestellt. Diese auch als ‚interne‘ Flexibilität bezeichnete Form von Anpassungsfähigkeit stellt die Möglichkeit der Veränderung von Arbeits- und Raumstrukturen dar.

Da eine zunehmende Dynamik in der Organisation, flachere Führungsstrukturen, Teamarbeit und rasch wechselnde Kommunikations- und Konzentrationsanforderungen ein Maximum an Variabilität und Flexibilität von der Arbeitsumgebung fordern, fragen Nutzer heute verstärkt solche Büroimmobilien nach, die eine schnelle und problemfreie Veränderbarkeit der Arbeits- und Raumstrukturen hinsichtlich technischer und funktionaler Art erlauben. Eine spätere Verdichtung der Arbeitsplätze muss ebenso möglich sein wie die Verwandlung von Büro- in Sonderflächen – und umgekehrt.²³⁸

Ein weiteres Ziel der Ausstattungsflexibilität besteht darin, der Investorenanforderung – mit geringem Aufwand auf die Alterung der Gebäudesysteme mit unterschiedlichen Lebenszyklen reagieren zu können – zu entsprechen. Denn je kürzer der Lebenszyklus eines Teilsystems, desto häufiger ist mit einem Technologiewechsel und einem damit notwendig werdendem Austausch zu rechnen. Deshalb sollten auch aus diesem Grund Teilsysteme möglichst sauber voneinander getrennt geführt und über leicht zugängliche Nahtstellen miteinander verbunden werden.

Während bei der Nutzungsflexibilität die grundsätzliche Objektanforderung im Vordergrund stand, verschiedenartige Büroraumkonzepte überhaupt umsetzen zu können, wird bei der Ausstattungsflexibilität also die Anpassungsfähigkeit von Wänden, Böden, Decken und technischen Infrastrukturen im Hinblick auf eine schnelle und kostengünstige Veränderbarkeit betrachtet.²³⁹

3.3.3.3.1 Wand

Abgesehen von den in der Primärkonstruktion enthaltenen Wänden werden Büroräume heute durch so genannte ‚leichte Trennwände‘ unterteilt. Bei den im Büroausbau verwendeten Trennwänden handelt es sich in aller Regel um Gerippe- oder Montagewände. Die heute verwendeten Leichtbauwände lassen sich in zwei Hauptgruppen unterteilen.

Zum einen gibt es fest installierte Metallständerwände mit Gipskartonbeplankung. Die Gipskartonständerwände werden direkt auf der Baustelle erstellt. Dabei wird ein umlaufendes Rahmengerüst montiert und – nach Installation von Schaltern, Steckdosen und entsprechender Verkabelung – mit Mineralfaserdämmstoff gedämmt und von beiden Seiten mit Gipskartonfaserplatten beplankt. Im Anschluss werden die Wände in der Regel gespachtelt und malermäßig behandelt (Anstrich, Tapezierung etc.).²⁴⁰

Diese Variante der Büroraumtrennwand kann zwar ganz flexibel eingesetzt werden, bietet aufgrund des relativ hohen Montageaufwands bei Auf- und Abbau aber keine schnelle Veränderungsmöglichkeit.

²³⁸ Vgl.: Fuchs, Wolfram: Qualitätssicherung bei Büroimmobilien.

In: Hascher/Jeska/Klauck (Hrsg.): Entwurfsatlas Bürobau (2002), Seite 77.

²³⁹ Vgl.: Isenhöfer/Väth: Prozess des Immobilienmanagement. In: Schulte (Hrsg.): Immobilienökonomie, Seite 324 und: Fachzeitungsartikel: Revitalisierung von Bestandsimmobilien. In: Immobilien Zeitung vom 08.06.2001.

²⁴⁰ Vgl.: Väth, Arno/Hoberg, Wenzel: Qualitative Analyse von Immobilieninvestitionen.

In: Schulte/Bone-Winkel/Thomas (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Investition (1998), Seite 106.

sowie: Lammel, Eckhard Büroimmobilien.

In: Schulte/Bone-Winkel/Thomas (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 761.

Zum anderen gibt es die so genannten ‚leicht versetzbaren‘ Elementmontagewände, auch Systemwände genannt. Diese Wände sind – anders als Gipskartonständerwände – wieder verwendbar und können daher schneller und mit weniger Aufwand verändert werden. Da diese Systemwände wesentlich teurer sind als Gipskartonständerwände, ist ihr Einsatz allerdings nur dann wirtschaftlich sinnvoll, wenn häufige Anpassungen der Raumstrukturen notwendig sind.²⁴¹

Nach Berechnungen des ‚Büro Forums‘ sind flexible, wiederverwendbare Ausbausysteme in der Regel ab der zweiten Umbaumaßnahme die kostengünstigere Alternative.²⁴²

Kern und Schneider sehen den Vorteil flexibler Systemwände in der Tatsache, dass eigentlich keine speziellen Handwerker für eine Umbaumaßnahme notwendig sind, und die Büroarbeit nicht durch Lärm und Schmutz bei der Umgestaltung behindert wird.²⁴³

Nach Ansicht von Lammel sollte der Vorteil der leichten Versetzbarkeit allerdings nicht überbewertet werden, da in aller Regel auch hier größere Montageleistungen zu vollbringen sind, und ein Wandumbau bei laufendem Bürobetrieb seines Erachtens sicher nur in den Werbefilmen funktioniert.

Des Weiteren überstehen auch hochwertige Systeme nur eine begrenzte Zahl von Umbauten, wobei in aller Regel bereits der erste, spätestens jedoch der zweite Umbau deutlich sichtbare Spuren an den Montagewänden zurücklässt. Auch bedeutet Flexibilität im Fall der Systemwände ein hohes Maß an Lagerhaltung von Zusatzelementen, Türen, Zargen und Passelementen.

Ein derartiges System sollte wirklich nur einem Unternehmen empfohlen werden, bei welchem der ständige Umbau von Büroeinheiten an der Tagesordnung ist. Bei sorgfältiger Büroraumplanung sollte es möglich sein, zumindest den größten Teil der Wandbauten für viele Jahre zu halten. Ein Trennwandssystem aus Gipskartonständerwänden könnte man nach Schätzung von Lammel für die Kosten eines leicht versetzbaren Wandsystems zweimal erstellen.²⁴⁴

Eine Beurteilung der Ausstattungsflexibilität im Hinblick auf die Art der Trennwandflexibilität steht also in engem Zusammenhang mit den jeweiligen Nutzeranforderungen eines konkreten Mieters.

Unabhängig von der Ausnutzung möglicher Ausstattungsflexibilität kann aber festgestellt werden, dass die teureren Systemwände grundsätzlich die flexiblere Lösung darstellen und dementsprechend als sehr gut mit 4 Punkten bewertet werden sollten.

Gipskartonständerwände hingegen stellen die Standardausstattung von Büroimmobilien dar und sollten dementsprechend mit einem durchschnittlichen Punktwert von 2 Punkten bewertet werden.

²⁴¹ Vgl.: Väth, Arno/Hoberg, Wenzel: Qualitative Analyse von Immobilieninvestitionen.
In: Schulte/Bone-Winkel/Thomas (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Investition (1998), Seite 106
sowie: Lammel, Eckhard: Büroimmobilien.
In: Schulte/Bone-Winkel/Thomas (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 761
und: www.buero-forum.de.

²⁴² Quelle: www.buero-forum.de.

²⁴³ Vgl.: Kern, Peter/Schneider, Wolfgang: Wesentliche Aspekte der Gebäudeplanung.
In: Schäfer/Conzen (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 222.

²⁴⁴ Vgl.: Lammel, Eckhard: Büroimmobilien.
In: Schulte/Bone-Winkel/Thomas (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 762.

3.3.3.2 Installationsmöglichkeiten / Boden

Installationsmöglichkeiten und Bodenkonstruktion stehen bei Büroimmobilien in engem Zusammenhang.

Die Flexibilität der Installationsmöglichkeiten stellt aufgrund umfangreicher Technisierung und der Forderung Arbeitsbereiche flexibel einrichten zu können, einen besonders wichtigen Faktor dar. Die Flexibilität von Installationsmöglichkeiten und der häufig damit verbundenen Bodenkonstruktion ist daher als besonders wichtig zu werten.

Die verschiedenen Systeme sind im Hinblick auf die Flexibilität und auf die Kosten sehr unterschiedlich zu beurteilen. Sie sollen im Folgenden vorgestellt werden.

Die einfachste Lösung der Kabelinstallation stellen Kanalsysteme dar, die entweder als Unterflur-Kanalsystem in Estrich, Dämmschicht oder Ausgleichsschicht integriert oder aber als Fensterbankkanal ihre Anwendung finden.

Fensterbankkanalsysteme stellen eine sehr kostengünstige und leicht zugängliche Möglichkeit der Kabelinstallation dar. Allerdings bietet dieses System nur sehr geringe Verkabelungsquerschnitte und kann weiterhin die Versorgung in der Raumtiefe – welche beispielsweise bei einer Kombibüronutzung notwendig ist – nicht gewährleisten. Die Bewertung der Ausstattungsflexibilität ist daher bei diesem System als sehr gering zu werten.

Auch Unterflurkanalsysteme können – bei einem großen Rasterabstand – sehr preiswert erstellt werden. Allerdings ist auch hier nur ein begrenztes Installationsvolumen vorhanden, wodurch sich Nachinstallationen oftmals schwierig gestalten. Weiterhin ist der Zugang nur in den vorgeplanten Rastern möglich. Darüber hinaus können beim Einfachkanalsystem innenliegende Arbeitsplätze von unten nicht angeschlossen werden. Damit ist auch hier die Ausstattungsflexibilität als eher gering zu bewerten.

Eine weitere Installationsmöglichkeit stellt der Hohlraumboden dar.

Bei diesem System handelt es sich um einen speziell konstruierten Estrichboden, der Hohlräume für Installationen bildet. Dieses System kann sowohl für die Verkabelung von Telekommunikations-, Daten- und elektrischen Versorgungsleitungen wie auch als Installationsebene für Heizungs- und Wasserleitungen genutzt werden. Auch die Nutzung als Lüftungs- und Klimatisierungsboden ist möglich.²⁴⁵ Das System bietet Installations Hohlräume in ausreichender Größe und stellt damit auch bei evtl. notwendigen Nachinstallationen kein Hindernis dar. Der Zugang zum Hohlraum erfolgt über Revisionsöffnungen oder Installationsöffnungen, welche vor dem Vergießen des installierten Bodens mit Fließ- oder Zementestrich ausgespart werden.²⁴⁶ Damit kann der Hohlraumboden – im Gegensatz zum noch flexibleren Doppelboden – nicht an jeder Stelle beliebig geöffnet und geschlossen werden. Ein nachträgliches Bohren von evtl. fehlenden Revisions- oder Installationsöffnungen ist allerdings möglich.²⁴⁷

Damit ist dieses System als weitestgehend flexibel zu bezeichnen.

Die größtmögliche Flexibilität allerdings gewährleistet die Installation der notwendigen Verkabelung unterhalb eines Doppelbodens.

Bei diesem System handelt es sich um einen Fußboden aus industriell vorgefertigten Bodenplatten, welche auf entsprechenden Stützen gelagert und in Trockenbauweise eingebaut werden. Ebenso wie bei Hohlraumböden können im freien Installationsraum unterhalb des

²⁴⁵ Vgl.: Hohlraumboden. (Quelle: www.baunetz.de/infoline/buero).

²⁴⁶ Vgl.: Internetportal: <http://www.doppelboden.biz/hohlraumboden.html>.

²⁴⁷ Siehe weiterführend: Maßgebliche Richtlinien für Hohlraumböden.

In: Bundesverband Systemböden e.V. (Hrsg.): „Allgemeine technische Vertragsbedingungen für Systemböden“ (2001).

Doppelbodens sowohl Kabel, Heizungs- und Wasserleitungen installiert, wie auch Lüftung und Klimatisierung mit großer Flexibilität untergebracht werden.

Der Zugang zu den Installationen ist durch Herausnehmend er einzelnen Doppelbodenplatten jederzeit und an jeder Stelle möglich. Die Kabelauslässe (Fußbodentanks) können ebenfalls mit großer Flexibilität (in einem Raster von 650 cm) an nahezu jeder beliebigen Stelle montiert werden. Eine uneingeschränkte Platzierung der Arbeitsplätze und der zugehörigen Büromöbel ist somit sichergestellt.

Die Verlegung lose verlegter Teppichfliesen über dem Doppelboden gewährleistet ein weiteres hohes Maß an Flexibilität.²⁴⁸

In der Praxis werden Doppelböden aus kostenwirtschaftlichen Gründen häufig mit Hohlraumböden kombiniert.

Da die Studie der Deutschen Gesellschaft für Immobilienfonds (DEGI) gezeigt hat, dass variable Strukturen, die von der Angebotsseite bereits im Planungsprozess berücksichtigt wurden, durch die Nutzer selten voll ausgenutzt werden,²⁴⁹ kann die Kombination aus Doppel- und Hohlraumböden als ähnlich flexibel beurteilt werden, wie die ‚reine‘ Doppelbodenausstattung.

Im Hinblick auf die Gewährleistung der Flexibilität der Raumtrennwände (Versetzbarkeit und Austauschbarkeit) sollten die beschriebenen Bodenkonstruktionen durchgängig installiert sein. Dies ist ebenfalls zu überprüfen.²⁵⁰

3.3.3.3 Decke

Ähnliches wie beim Boden gilt auch bei der Decke. Sobald die Deckenkonstruktion aus einer abgehängten Decke besteht, ist zu überprüfen, ob diese durchgängig montiert ist. Deckensegel hingegen müssen innerhalb einzelner Ausbauraster angebracht sein. Auch sie dürfen die Versetzbarkeit von Raumtrennwänden nicht einschränken.

Weiterhin ist auch in Hinblick auf die Ausstattungsflexibilität die Deckenhöhe zu bewerten.

Während die Geschosshöhe bei der Nutzungsflexibilität im Zusammenhang mit der zu realisierenden Raumgröße zu sehen war, ist die Decken- oder Geschosshöhe beim Aspekt der Ausstattungsflexibilität im Bezug zum Grenzwert für natürliche Belichtung und Belüftung zu sehen. Für spekulativ entwickelte Büroimmobilien gilt, dass bei einem Objekt von bis zu 13,75 m Geschosstiefe die lichte Raumhöhe 2,75 m und bei Objekten bis zu 15,00 m Geschosstiefe die Raumhöhe von 3,00 m nicht unterschritten werden sollte um eine ausreichende Ausstattungsflexibilität hinsichtlich des Einsatzes von Lüftungstechnischen Anlagen und verschiedenen Raumkonzepten zu erreichen.

Die Grenzwerte für natürliche Belichtung und Belüftung lassen bei einer Raumhöhe von 3 Metern allenfalls eine 7,50 m tiefe Zone entlang der Fassade zu. Darüber hinaus ist eine Klimatisierung notwendig.²⁵¹

²⁴⁸ Vgl. die Internetportale: www.baunetz.de/infoline/buero und <http://www.doppelboden.biz/doppelboden.html> sowie: Kyrein, Rolf: Vor- und Nachteile verschiedener Elektroversorgungsmöglichkeiten.

In: Kyrein, Rolf (Hrsg.): Immobilien-Projektmanagement (1997), Seite 337-340.

und: Kern, Peter/Schneider, Wolfgang: Wesentliche Aspekte der Gebäudeplanung.

In: Schäfer/Conzen (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 221.

Des Weiteren: Bundesverband für Systemböden e.V. (<http://www.systemboden.de>).

²⁴⁹ Vgl.: Beyerle, Thomas: Die Büroimmobilie der Zukunft gibt es nicht. In: Der Facility Manager, Sonderheft Oktober 2004, Seite 15.

²⁵⁰ Vgl.: Väth, Arno/Hoberg, Wenzel: Qualitative Analyse von Immobilieninvestitionen.

In: Schulte/Bone-Winkel/Thomas (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Investition (1998), Seite 106.

²⁵¹ Vgl.: Fuchs, Wolfram: Die Zukunft der Büroimmobilie. In: Hascher/Jeska/Klauck (Hrsg.): Entwurfsatlas Bürobau (2002), Seite 41.

3.3.4 Effizienz

3.3.4.1 Flächeneffizienz

Nach einer aktuellen Studie der Deutschen Gesellschaft für Immobilienfonds (DEGI) wird der Faktor Flächeneffizienz als übergeordnete Planungsprämisse der Zukunft gesehen.²⁵²

Andere Studien – wie beispielsweise der ‚Key Report‘ des Maklerunternehmens Atis Real Müller – haben die Faktoren unter anderen Bezeichnungen abgefragt, kommen letztendlich aber auf das gleiche Ergebnis.²⁵³

Flächenwirtschaftlichkeit stellt sich zum einen durch den Anteil vermietbarer Fläche an der Gesamtfläche dar.

Für Investoren und Projektentwickler ist der Mietflächenanteil das Segment des Gesamtobjektes, welches Einnahmen generiert. Somit bestimmt er das Verhältnis von Herstellungsaufwand und Erlös und ist damit von besonderer Bedeutung.

Doch während zur Bestimmung der maximal zulässigen Gesamtfläche einer Immobilie baurechtlichen Kennziffern zur Grundstücksauslastung – die Grundflächenzahl (GRZ) und die Geschossflächenzahl (GFZ) – klar geregelt sind, gestaltet sich die Bestimmung der vermietbaren Fläche ungleich schwieriger, da hier keine verbindlichen Standards existieren und in verschiedenen Regionen und von unterschiedlichen Marktteilnehmern anders gerechnet wird.

Um die Vergleichbarkeit von Büroimmobilien zu gewährleisten, müssen Flächenangaben von Büroimmobilien also genau überprüft werden. Die dabei zu berücksichtigenden Aspekte werden im weiteren Verlauf dieses Kapitels erläutert.

Flächeneffizienz zeichnet sich aber zum anderen auch durch das Verhältnis der Arbeitsplätze zur Mietfläche aus.

Durch die Internationalisierung vieler Unternehmen einerseits und ein gestiegenes Kostenbewusstsein andererseits wird vermehrt mit den Flächenverbrauchswerten von Büroimmobilien in anderen Ländern verglichen. Deren Werte liegen oft weit unter den deutschen Flächenwerten. Auf den Faktor ‚Flächeneffizienz‘ wird entsprechend sensibel reagiert – wie die Studien zeigen, gehört der Faktor ‚Flächeneffizienz‘ auch bei den Nutzern zu den wichtigsten Anforderungen an eine Büroimmobilien. Büroobjekte werden vor einer Anmietung oftmals eingehend auf diesen Faktor hin überprüft.²⁵⁴

	Gesetzlich geregelter Mindeststandard	Regelarbeitsplatz	Bruttoflächenbedarf pro Arbeitsplatz
Deutschland	8 - 10 m ²	12 – 15 m ²	25 – 27 m ²
UK	11 m ³ bzw. 4,6 m ²	7 – 10 m ²	14 – 16 m ²
USA	---	6 – 12 m ²	19 – 23 m ²

Grafik: Flächenbedarf unabhängig vom Bürotyp pro Arbeitsplatz im internationalen Vergleich

Quelle: Klauck, Birgit; Kommunikation im Mittelpunkt der Büroplanung. In: Hascher/Jeska/Klauck (Hrsg.): Entwurfsatlas Bürobau (2002)

²⁵² Vgl.: Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ) vom 05.03.2004: Büromarkt: DEGI-Studie zu künftigen Bürokonzepten sowie Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds (DEGI), Immobilienwirtschaftliche Trends Nr. 3 (Okt. 2003), Seite 62.

²⁵³ Atis Real Müller Gruppe: Key Report Office 2003, Seite 08.

²⁵⁴ Vgl.: Kapitel 1.4.3 (Nutzer): Objektanalysen vor einer Anmietung durch ein so genanntes ‚Tenant Relocation Management (TRM)‘; dazu auch: Handelsblatt vom 02.04.2004: Büromarkt: Niedrigere Bürokosten durch Mieterrepräsentanten.

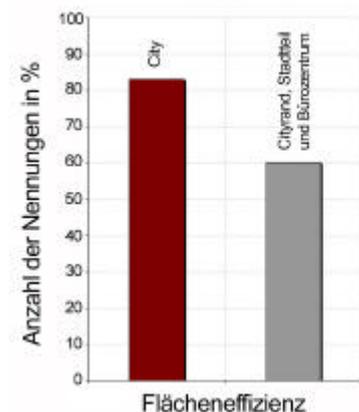
Aufgrund der beschriebenen Tatsache, dass Quadratmeterangaben bei Büroimmobilien in den seltensten Fällen vergleichbar sind und zudem wenig aussagen über Anzahl und Qualität möglicher Arbeitsplätze, ist für den Mieter nicht der Preis je Quadratmeter Mietfläche entscheidend, sondern der Preis je Arbeitsplatz.

Für den Nutzer muss transparent sein, wie viele Arbeitsplätze er auf der Mietfläche entsprechend seines Flächenbedarfs unterbringen kann. Nur so können Nutzer Mietflächenangebote im Sinne der Nutzeranforderungen miteinander vergleichen.

Dementsprechend wird diese Form von Flächeneffizienz auch als Nutzwert bezeichnet.²⁵⁵

Bei Gebäuden mit geringerem Nutzwert werden Nutzer Abschläge im Mietzins machen, da ihnen weniger effektiv nutzbare Flächen zur Verfügung stehen. Investoren werden diese Abschläge bei der Berechnung eines Kaufpreises entsprechend berücksichtigen.²⁵⁶

Nach Ansicht von Jacke – dem Geschäftsführer der Dr. Lübke Immobilien GmbH – werden bei den Neu- und Weitervermietungen weniger effizient geschnittene Bürogebäude sogar ganz aus dem Markt fallen.²⁵⁷



Grafik: Flächeneffizienz City und Randlagen

Quelle: Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds (DEGI); Immobilienwirtschaftliche Trends Nr. 3 - modifiziert

Bei der standortspezifischen Betrachtung des Gestaltungsparameters zeigen sich nach einer Studie der Deutschen Gesellschaft für Immobilienfonds deutliche Differenzen. Die Bedeutung des Faktors ‚Flächeneffizienz‘ verändert sich – wie die Grafik deutlich zeigt – proportional zum Kauf- und Mietpreisgefälle innerhalb einer Stadtregion.²⁵⁸

²⁵⁵ Vgl.: Handelsblatt vom 07.09.2004: Büromarkt: Längste Krise der Nachkriegszeit und: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 15.04.2002: Was müssen Nutzer bei der Anmietung einer Bürofläche beachten? sowie: Holoch/Bischoff/Breuer/Hahn: Grundlagen der Investorenentscheidungen.

In: Schäfer/Conzen (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 572-574 und: Quelle: congena GmbH, Wolfram Fuchs: Nutzwert Ranking – Nicht jeder Quadratmeter ist nützlich.

²⁵⁶ Vgl.: Holoch/Bischoff/Breuer/Hahn: Grundlagen der Investorenentscheidungen.

In: Schäfer/Conzen (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 572.

²⁵⁷ Handelsblatt vom 07.09.2004: Büromarkt: Längste Krise der Nachkriegszeit.

²⁵⁸ Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds (DEGI): Immobilienwirtschaftliche Trends Nr. 3 – Zukunftsorientierte Bürokonzepte (Okt. 2003), Seite 62.

Bestimmt wird die Flächeneffizienz im Wesentlichen durch die so genannten flächenstrukturellen Eigenschaften eines Gebäudes. Diese haben (wie bereits erwähnt) Ihre Ursachen im Konstruktionssystem, in der Gebäudetiefe, in der Geschosshöhe, der Erschließungssystematik und – vor allem – in den Achs- bzw. Fassadenrastern. Diese wiederum stehen – wie auch die Gebäudetiefe – im engen Zusammenhang mit der gewählten Büroraumkonzeption.²⁵⁹

Wie bereits angemerkt wird die Optimierung von Rastersystemen bei der Konzeptionisierung von Büroimmobilien in der Literatur kontrovers diskutiert.

Die Schwierigkeit der Rasteroptimierung besteht darin, dass Bürogebäude unter Berücksichtigung der Nutzungsflexibilität jede denkbare Raumgröße (ein, zwei, drei... Achsen) und jedes gewünschte Nutzungslayout (Kombibüro, Gruppenbüro, Zellenbüro etc.) ermöglichen sollen. Wie in Kapitel 3.3.3.1 (Nutzungsflexibilität) bereits erläutert, werden die ‚idealen‘ Rastermaße dabei naturgemäß jeweils andere sein. Es kann sogar davon ausgegangen werden, dass es keine Konstellation von Bürotiefe und Achsrastermaß gibt, die alle gestellten Anforderungen ideal erfüllt – sprich für alle Bürolayouts flächenwirtschaftlich optimierte Verhältnisse schafft.²⁶⁰ Dementsprechend kann es ein ‚ideales‘ Achsraster nur bei gegebener Gebäudetiefe, bei vorgegebenen Büroraumkonzepten usw. geben. Die besten Werte hinsichtlich der Flächeneffizienz erreichen Büroimmobilien, bei denen eine ideale ‚Abstimmung‘ dieser Faktoren untereinander erfolgte.²⁶¹

Aus diesem Grund können Büroimmobilien nicht über einzelne Variablen bewertet werden. Vielmehr sind die Ergebnisse, die sich aus der jeweiligen Kombinationen von Konstruktionssystem, Gebäudetiefe, Geschosshöhe, Erschließungssystematik, Schnitt des Gebäudes sowie den Achs- bzw. Fassadenrastern ergeben, zu beurteilen. Um Büroimmobilienobjekte vergleichen zu können ist es also notwendig, die Flächenangaben der Objekte zu überprüfen.

Aus Investorensicht wird die Flächeneffizienz einer Büroimmobilie häufig auf der Basis des Quotienten aus Gesamtfläche und vermietbarer Fläche beurteilt.

Die Gesamtfläche steht dabei für die Herstellkosten und ist des Weiteren ein Indikator für die entstehenden Bewirtschaftungskosten. Die vermietbare Fläche dagegen ist die Bemessungsgrundlage für die Einnahmen.

Dieser Wert ist damit ein Schlüsselwert in der Projektentwicklung, er wirkt sich direkt auf die Rendite aus. Vor allem in Gebieten baurechtlicher Einengungen im innerstädtischen Bereich (Beschränkung der Geschossflächenzahl) wirkt sich die Optimierung der Flächeneffizienz bei unveränderlicher Gesamtfläche enorm aus, da nur durch Mietfläche auch Mieteinnahmen realisiert werden können.²⁶²

Da die Ermittlung der Einzelwerte (Mietfläche, Gesamtfläche etc.) eine Grundlage der zu ermittelnden Kennwerte darstellt, sollen die wesentlichen Grundlagen im Folgenden näher erläutert werden.

²⁵⁹ Vgl.: Väh, Arno/Hoberg, Wenzel: Qualitative Analyse von Immobilieninvestitionen
In: Schulte/Bone-Winkel/Thomas (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Investition (1998), Seite 107
sowie: René Kops: Flächenstruktur-Studie (www.gewerbebauden.de).

²⁶⁰ Vgl.: Immobilien Zeitung vom 08.05.2003: Kops, René: Büroplanung – Schwierigkeiten der Achsrasteroptimierung.

²⁶¹ Vgl.: Kern, Peter/Schneider, Wolfgang: Wesentliche Aspekte der Gebäudeplanung. In: Schäfer/Conzen (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 211 sowie Immobilien Zeitung vom 20.06.2002: Kops, René: Flächenstruktur in Bürogebäuden – Das „beste“ Fassadenraster gibt es nicht.

²⁶² Vgl.: Kern, Peter/Schneider, Wolfgang: Wesentliche Aspekte der Gebäudeplanung.
In: Schäfer/Conzen (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 215
sowie: Kops, René: Report: Flächenstruktur-Studie, Seite 19 (www.gewerbebauden.de).

Grundflächen und Rauminhalte von Bauwerken im Hochbau (DIN 277)

Eine Grundlage für die Ermittlung von Flächen und Rauminhalten von anderen – nicht zu Wohnzwecken bestimmten – Gebäuden ist die DIN 277 „Grundflächen und Rauminhalte von Bauwerken im Hochbau“.²⁶³

Durch diese Norm werden alle Flächen eines Gebäudes in sehr differenzierter Form berücksichtigt bzw. erfasst. Ein Flächenaufmass nach DIN 277 liefert somit vielfältige Flächeninformationen für die Mietflächenermittlung.²⁶⁴

Im Folgenden sollen die in der DIN 277 verwendeten Flächen- und Raumbegriffe erläutert werden:

	Brutto-Grundfläche	(BGF)
-	Konstruktionsfläche	(KF)
=	Netto-Grundfläche	(NGF)
-	Funktionsfläche	(FF)
-	Verkehrsfläche	(VF)
=	Nutzfläche	(NF)

Grafik: Flächenbegriffe der DIN 277, Teil 1

Die Brutto-Grundfläche (BGF) der DIN 277 bezeichnet die Summe der (nutzbaren) Grundflächen aller Grundrissebenen eines Gebäudes; sie setzt sich aus der Konstruktions- und der Netto-Grundfläche zusammen, für ihre Berechnung sind die äußeren Maße der Bauteile einschließlich Bekleidung, z.B. Putz, in Fußbodenhöhe anzusetzen.

Die Konstruktions-Grundfläche (KGF) ist aus den Grundflächen der aufgehenden Bauteile zu berechnen. Dabei sind die Fertigmaße der Bauteile in Fußbodenhöhe einschließlich Putz oder Bekleidung anzusetzen. Konstruktive und gestalterische Vor- und Rücksprünge an den Außenflächen, soweit sie die Netto-Grundfläche nicht beeinflussen, Fuß-, Sockelleisten, Schrammborde sowie vorstehende Teile von Fenster und Türbekleidungen bleiben unberücksichtigt. Die Konstruktions-Grundfläche darf aber auch als Differenz aus Brutto- und Netto-Grundfläche errechnet werden.

Dementsprechend beinhaltet die Netto-Grundfläche (NGF) die Gesamtheit der nutzbaren Grundflächen aller Grundrissebenen eines Gebäudes, die zwischen den aufgehenden Bauteilen liegen; sie untergliedert sich des weiteren in Nutz-, Funktions- und Verkehrsfläche, für ihre Berechnung sind die lichten Maße der Räume in Höhe des Fußbodens (excl. Fuß- und Sockelleisten oder Schrammborden) anzusetzen.

²⁶³ Siehe: Deutsches Institut für Normung. Internet: www.din.de.

²⁶⁴ Vgl.: Schulte/Schäfers/Hoberg/Homann/Sotelo/Vogler: Betrachtungsgegenstand der Immobilienökonomie.

In: Schulte (Hrsg.); Immobilienökonomie (2000), Seite 35-36, sowie: Immobilien Zeitung vom 12.02.2004: Schelke, Hans Peter: Flächenwirtschaftlichkeit – Man muss die Einflussfaktoren genau kennen.

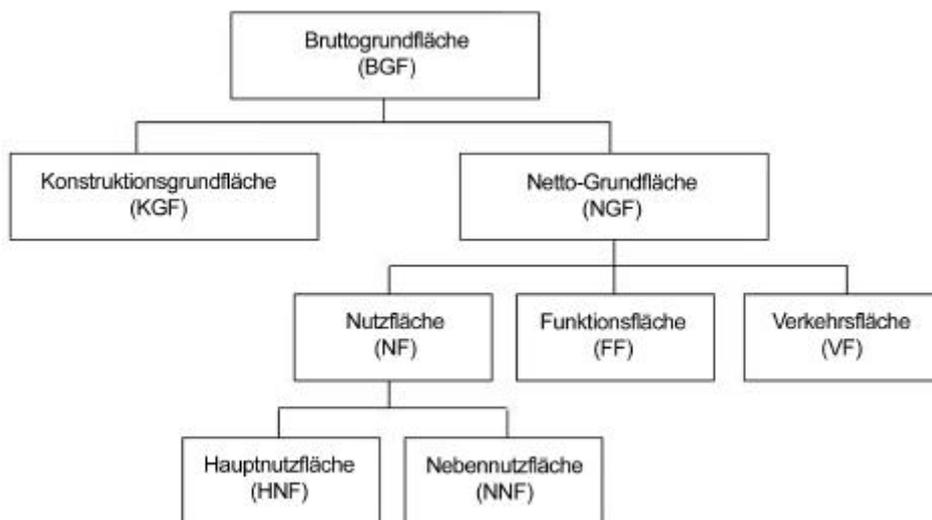
Die Funktionsfläche (FF) ist derjenige Anteil der Netto-Grundfläche (NGF), der dem Zugang zu den Räumen (z.B. Flure, Treppen oder Eingangsbereiche) und dem allgemeinen Verkehr innerhalb eines Gebäudes sowie dem Verlassen im Notfall dient.

Die Verkehrsfläche (VF) ist derjenige Teil der Netto-Grundfläche, der dem Zugang zu den Räumen, dem Verkehr innerhalb des Bauwerkes und auch dem Verlassen im Notfall dient. Bewegungsflächen innerhalb von Räumen, die zur Nutz- oder Funktionsfläche gehören, zum Beispiel Gänge zwischen Einrichtungsgegenständen, zählen nicht zur Verkehrsfläche.

Die Nutzfläche (NF) ist der Teil der Nettogrundfläche, der der Nutzung des Bauwerks auf Grund seiner Zweckbestimmung dient. Sie gliedert sich in Hauptnutzfläche (HNF) und Nebennutzfläche (NNF).

Teil 2 der DIN 277 unterscheidet weiterhin sechs HNF-Arten, die in sich wiederum tiefer untergliedert sind.

Die Grafik fasst die Systematik der Flächendefinition nach DIN 277, Teil 1, nochmals zusammen.



Grafik: Flächenbegriffe der DIN 277, Teil 1

Weiterhin bezeichnet der Brutto-Rauminhalt (BRI) den Rauminhalt eines Gebäudes, der von den äußeren Begrenzungsflächen sowie nach unten von der Gebäudesohle umschlossen wird.

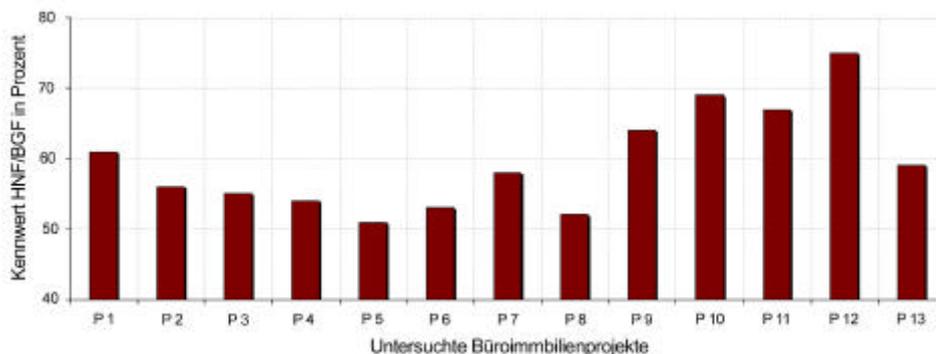
Der Netto-Rauminhalt (NRI) dagegen beinhaltet alle Rauminhalte der Räume eines Gebäudes, deren Grundflächen der NGF zugerechnet werden.

Auf Grundlage dieser Flächen- und Raumbegriffe können bereits verschiedene Kennwerte zur Beurteilung der Flächeneffizienz dargestellt werden:
HNF/BGF, NGF/BGF, NGF/BRI, NNF/HNF, VF/HNF

Der Anteil der Hauptnutzfläche (HNF) zur Bruttogrundfläche (BGF) kann einen sehr wichtigen Bewertungsfaktor darstellen.

Laut Büro-Forum liegt das übliche Verhältnis HNF/BGF zwischen 60 und 75 %.²⁶⁵

Nach einer am Institut für Baubetriebslehre der Universität Stuttgart durchgeführten Studie an 13 Büroimmobilienprojekten liegt das Verhältnis HNF/BGF allerdings sogar zwischen 51 und 75 %.²⁶⁶ Daraus ist ersichtlich, dass Büroimmobilien in diesem Punkt maßgebliche Differenzen aufweisen können.



Grafik: Vermietbare Fläche und Hauptnutzfläche im Verhältnis zur Brutto-Grundfläche

Quelle: Aus einer Flächenwirtschaftlichkeitsstudie des Instituts für Baubetriebslehre an der Universität Freiburg.

Veröffentlicht in der Immobilienzeitung vom 12.02.2004

Auch über das Verhältnis der Nettogrundfläche (NGF) zur Bruttogrundfläche (BGF) können Kennwerte zur Flächeneffizienz ermittelt werden.

Nach Kyrein sollte bei wirtschaftlich konzipierten Bürobauten der Anteil der Nettogrundfläche an der Bruttogrundfläche ca. 86% nicht unterschreiten.²⁶⁷

Die Nettogrundfläche kann aber auch ins Verhältnis zum umbauten Raum (BRI) gesetzt werden. Dann sollte der Wert von 1 : 3,5 nicht überschritten werden. Je höher die Anzahl der Geschosse, desto günstiger gestalten sich die Relationen, da der Kubus von Untergeschoss und Dachraum als konstanter Faktor auf eine größere Fläche verteilt werden kann.

Um die Einflussfaktoren auf die Flächeneffizienz näher zu untersuchen, können die Kennwerte noch um das Verhältnis der Nebennutzfläche zur Hauptnutzfläche (NNF/HNF) – welches den Einfluss der Dimensionierung von Sanitärräumen und Garderoben darstellt – und dem Verhältnis von Verkehrsfläche zu Hauptnutzfläche (VF/HNF) – welches den Einfluss der Dimensionierung von Verkehrsflächen auf die Flächeneffizienz darstellt – ergänzt werden.²⁶⁸

Eine einheitliche, realistische Betrachtung der Flächeneffizienz auf Basis des Quotienten aus Gesamtfläche und vermietbarer Fläche ist auf Grundlage der beschriebenen Kennwerte allerdings kaum möglich.

Zwar stellt die DIN 277 ein normiertes Berechnungsverfahren für Grundflächen und Rauminhalte von Gebäuden oder Gebäudeteilen dar, doch für die Bestimmung der Mietfläche von Büroräumen existiert in Deutschland keine einheitliche Berechnungsmethode.

²⁶⁵ Vgl.: www.buero-forum.de: Büro-Flächenstruktur-Analysen.

²⁶⁶ Immobilien-Zeitung vom 12.02.2004: Schelkle, H.-P.: Flächenwirtschaftlichkeit – Man muss die Einflussfaktoren genau kennen.

²⁶⁷ Vgl.: Kyrein, Rolf (Hrsg.): Immobilien-Projektmanagement (1997), Seite 351.

²⁶⁸ Vgl.: Kops, René: Report: Flächenstruktur-Studie (2002), Seite 19, sowie: Immobilien-Zeitung vom 12.02.2004: Schelkle, Hans Peter: Flächenwirtschaftlichkeit – Man muss die Einflussfaktoren genau kennen.

In Abhängigkeit von der Region oder der Situation auf dem Markt für Büroflächen, ändert sich die Definition der Mietfläche: Mal wird Brutto- oder Netto- Grundrissfläche vermietet, mitunter auch nur Hauptnutzfläche.

Die DIN 277 nämlich beschreibt nur. Sie sagt nichts darüber aus, welche Fläche als Mietfläche anzusetzen sind. So sind flurähnliche Flächen innerhalb der Mietfläche nach DIN 277 Verkehrsflächen. Je nach Büroraumkonzeption werden diese allerdings unterschiedlich dimensioniert sein oder – wie beispielsweise beim Großraumbüro – ganz entfallen.

Eine Ermittlung der Flächeneffizienz auf Grundlage der vorab beschriebenen Kennwerte wird dementsprechend in Abhängigkeit von der gewerteten Büroraumkonzeption starken Schwankungen ausgesetzt sein.

Die DIN 277 alleine liefert demzufolge keine ausreichend vergleichbaren Ansatzgrößen für die Mietflächenermittlung und ist somit als Grundlage für eine vergleichende Analyse von Flächenangeboten nicht ausreichend.²⁶⁹

Mietfläche für Büroraum (MF-B)

Dieses Defizit hat die Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. (gif) aufgegriffen und erstmals im April 1996 eine Richtlinie zur Berechnung der Mietfläche für Büroraum (MF-B) veröffentlicht.

Diese klassifiziert die in der DIN 277 definierten Flächenarten als ‚Mietfläche‘ oder ‚Nicht-Mietfläche‘. Welche Fläche als Mietfläche anzusehen ist, wird dabei genau beschrieben.²⁷⁰

Die Richtlinie zeigt auf, wie die Berechnung der Büroraummietfläche eindeutig, einheitlich und reproduzierbar durchgeführt werden kann. Ziel der MF-B ist es, eine transparente Mietflächenberechnung zu schaffen, die auf der Basis einer breiten Akzeptanz in der immobilienwirtschaftlichen Praxis eine Grundlage für vergleichende Analysen liefert.²⁷¹

Die Richtlinie basiert auf der DIN 277 fasst jedoch die dort ausgewiesenen Flächen in drei Gruppen zusammen:

1. exklusive Mietflächen, für die ein Nutzer die volle Miete entrichtet;
2. gemeinschaftlich genutzte, anteilig zu bezahlende Mietfläche;
3. nicht vermietbare Flächen.

Der Rauminhalt von Gebäuden ist nicht Gegenstand der Richtlinie.

Die Richtlinie MF-B gilt als praxisnah, weil sie Trennwände unberücksichtigt lässt. Ganz gleich, ob ein Mieter viele Einzelbüros oder ein Großraumbüro bevorzugt, die vermietbare Fläche bleibt dieselbe. Auch die Frage, ob Aufzugsvorraum oder Foyer zur Mietfläche zählt, ist nach gif fair zu regeln: Die Kosten für diese allgemeinen Verkehrsflächen werden

²⁶⁹ Vgl.: Kern, Peter/Schneider, Wolfgang: Wesentliche Aspekte der Gebäudeplanung.

In: Schäfer/Conzen (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 215 sowie: Holoch, D. M./Koepeke, R./Moeller, T./Hahn, T.-K.: Projektbegleitende Vermietungsaspekte.

In: Schäfer/Conzen (Hrsg.): Praxishandbuch Immobilien Projektentwicklung (2002), Seite 541

und: Schulte, K.-W./Schäfers, W./Hoberg, W./Homann, K./Sotelo, R./Vogler, J.H.: Betrachtungsgegenstand der Immobilienökonomie.

In: Schulte (Hrsg.): Immobilienökonomie (2000), Seite 35-36.

²⁷⁰ Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e. V. (gif), Arbeitskreis Flächendefinition: Richtlinie zur Berechnung der Mietfläche für Büroraum (MF-B), Fassung April 1996.

Vgl. außerdem: Fachzeitschriftartikel: Büromietflächen: Klare Richtlinien vorgelegt. In: Immobilien Manager 6/96, Seite 48

sowie Schulte, K.-W./Schäfers, W./Hoberg, W./Homann, K./Sotelo, R./Vogler, J. H.: Grundlagen der Immobilienökonomie

In: Schulte (Hrsg.): Immobilienökonomie (2000), Seite 28

und: Holoch, D. M./Koepeke, R./Moeller, T./Hahn, T.-K.: Projektbegleitende Vermietungsaspekte.

In: Schäfer/Conzen (Hrsg.): Praxishandbuch Immobilien Projektentwicklung (2002), Seite 541.

²⁷¹ Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e. V. (gif), Arbeitskreis Flächendefinition: Richtlinie zur Berechnung der Mietfläche für Büroraum (MF-B), Fassung April 1996, Seite 3.

üblicherweise unter allen Mietern aufgeteilt, wobei der Anteil der gemeinschaftlich genutzten Flächen in der Regel die Zehn-Prozent-Marke nicht übersteigen sollte.²⁷²

Zur Mietfläche mit exklusivem Nutzungsrecht – welche auch als ‚Mietfläche 1‘ bezeichnet wird – gehören:

Hauptnutzflächen:	Büronutzung, Pförtner- und Empfangsräume, Archiv, Lager, etc.
Nebennutzflächen:	Teeküchen, Sanitär-, Putz- und Abstellräume, Stellplätze etc.
Funktionsflächen:	Räume, für die individuellen betriebstechnischen Anlagen des Mieters
Verkehrsflächen:	Flure, Vorräume, Rampen, die innerhalb der Mieteinheit liegen
Konstruktions-Grundflächen:	Alle nicht ortsgebundenen Innenwände und andere Bauteile

Zur so genannten ‚Mietfläche 2‘ – Flächen mit gemeinschaftlichem Nutzungsrecht gehören:

Hauptnutzflächen und Nebennutzflächen:	Gemeinschaftlich genutzte Haupt- und Nebennutzflächen, die Zuweisung erfolgt nach einem frei wählbaren Schlüssel
Verkehrsflächen:	Eingangshallen, Aufzugsvorräume oder Erschließungsflure, etc.

Zu den als ‚Mietfläche 3‘, den nicht vermietbaren Flächen zählen:

Grundsätzlich:	alle Räume mit einer lichten Raumhöhe unter 1,5 m
Nebennutzflächen:	Räume für den zivilen Bevölkerungsschutz
Funktionsflächen:	Räume für allgemeine betriebliche Anlagen, wie z.B. Aufzug, Heizung, Stromanschluss, Tanklager, Fernmeldetechnik, etc.
Verkehrsflächen:	Treppenhäuser, Fahrtreppen, Aufzugsschächte, Notausgänge, Fluchtbalkone, etc.
Konstruktions-Grundflächen:	Grundflächen aller ortsgebundenen Wände, Stützen, Pfeiler etc. sowie auch von Tür und Wandöffnungen

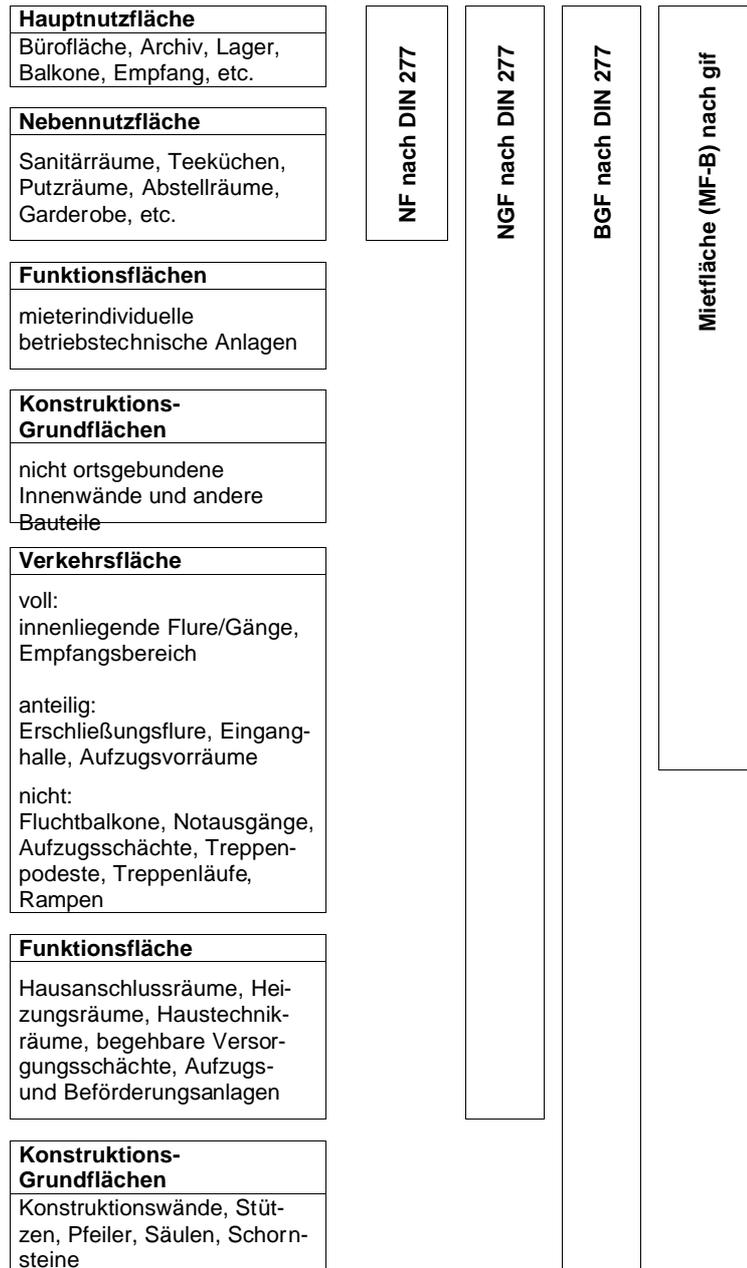
²⁷³

Die auf der nachfolgenden Seite dargestellte Grafik fasst die Systematik der Flächendefinition nach der Richtlinie zur Berechnung der Mietfläche für Büroraum (MF-B) nochmals zusammen.

²⁷² Vgl.: Zeitungsartikel: Büromietfläche - 100 qm nicht überall gleich groß. In: Handelsblatt vom 04.04.2003 sowie Väh, Arno/Hoberg, Wenzel: Qualitative Analyse von Immobilieninvestitionen.

In: Schulte/Bone-Winkel/Thomas (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Investition (1998), Seite 103.

²⁷³ Vgl.: Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e. V. (gif), Arbeitskreis Flächendefinition: Richtlinie zur Berechnung der Mietfläche für Büroraum (MF-B), Fassung April 1996, Seite 4-5.



Grafik: Mietfläche für Büroraum nach MF-B
In Anlehnung an die MF-B der Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e. V. (gif) – Fassung April 1996, Seite 6 (modifiziert)

Zwar ist diese „Richtlinie zur Berechnung der Mietfläche für Büroraum“ nicht zum ‚Maß aller Dinge‘ geworden – laut Schulten²⁷⁴ ist es in manchen Städten immer noch üblich, die Flächen der Treppenhäuser in die Mietfläche mit einzuberechnen –, sie hat sich aber weitestgehend durchgesetzt.²⁷⁵

²⁷⁴ Schulten, Andreas: Leiter des Arbeitskreises Flächendefinition der Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung (gif).

²⁷⁵ Vgl.: Handelsblatt vom 04.04.2003: Büromietfläche - 100 qm nicht überall gleich groß.

Kennwert MF-B/BGF

Da die Ergänzung der DIN 277 durch die Definition MF-B den größeren Realitätsbezug aufweist, soll in der späteren Objektanalyse die Ermittlung der Flächeneffizienz aus dem Verhältnis von Mietfläche (MF-B nach gif) zur Bruttogrundfläche (BGF nach DIN 277) erfolgen.²⁷⁶

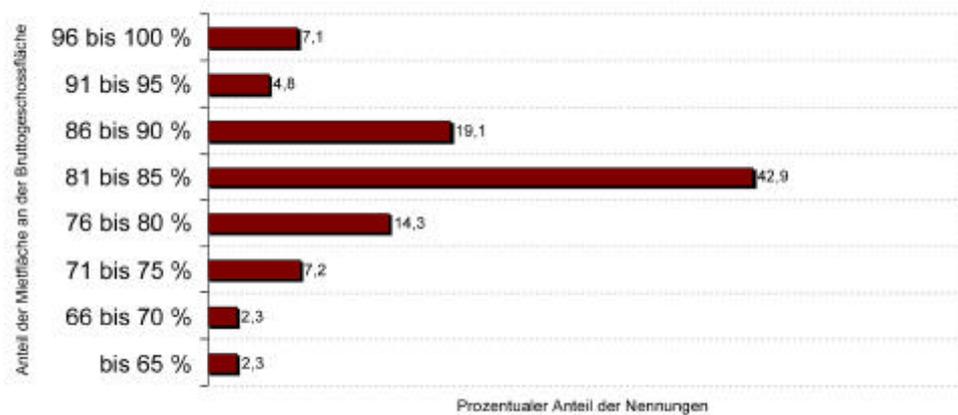
Dieser Kennwert stellt weitestgehend realitätsnah die Verhältnismäßigkeit zwischen den Ertrag generierenden Mietflächen und den Kosten generierenden Gebäudeflächen her.²⁷⁷

Noch einmal sei deutlich gemacht, dass dieser Flächenverhältniswert sich natürlich direkt auf den wirtschaftlichen Erfolg einer Immobilie auswirkt, denn mehr Mietfläche bedeutet auch mehr Mieteinnahmen.²⁷⁸

Die wesentlichen flächenstrukturellen Faktoren, die dieses Verhältnis deutlich verschlechtern können, sind hohe Fassadenstärken, flächenintensive Konstruktionssysteme (massive Innenwände, überdimensionale Stützen, etc.) und zu großzügig errichtete Erschließungs- und Funktionsflächen. Dabei spielen vor allem die Verkehrsflächen (VF) nach gif eine Rolle, die nicht zur MF-B gezählt werden können (siehe Grafik: Mietfläche für Büroraum nach MF-B).

Der durchschnittliche Anteil der Mietfläche (MF-B) an der Bruttogeschossfläche liegt laut einer Studie der DEGI bei 83%.²⁷⁹ Gute Objekte weisen nach Kops einen Anteil von 93 % auf, schlechte hingegen einen Wert von unter 80 %.²⁸⁰ Die Wertung der Kennwerte erfolgt mit entsprechenden Punktwerten von 5 Punkte für 96 bis 100 % über 2 Punkte für 81 bis 85 % bis hin zu 0 Punkten für Werte unter 76 %..

Da der Druck zur Optimierung der Flächeneffizienz erheblich zugenommen hat, ist die Tendenz nach Ansicht der DEGI steigend.



Grafik: Anteil der Mietfläche an der Bruttogeschossfläche
Quelle: Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds (DEGI)
Immobilienwirtschaftliche Trends Nr. 3, Seite 74

²⁷⁶ Bei den Flächenwerten wird – wie im Kapitel 3.1 (Modellentwicklung) bereits beschrieben – grundsätzlich immer nur ein Regalgeschoss untersucht, da eine Vergleichbarkeit ansonsten nicht gegeben wären.

²⁷⁷ Schelkle, Hans Peter: Flächenwirtschaftlichkeit – Man muss die Einflussfaktoren genau kennen.
In: Immobilien Zeitung vom 12.02.2004.

²⁷⁸ Kops, René; Report: Flächenstruktur-Studie (2002), Seite 19 (www.gewerbebauden.de).

²⁷⁹ Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds (DEGI): Immobilienwirtschaftliche Trends Nr. 3 (Okt. 2003), Seite 74.

²⁸⁰ Kops, René; Report: Flächenstruktur-Studie (2002), Seite 19 (www.gewerbebauden.de).

Nutzwert der Mietfläche

Anders als Investoren vergleichen Mieter die Flächenwirtschaftlichkeit von Bürogebäuden oftmals über den Nutzwert ihrer Quadratmeter.²⁸¹

Da Nutzer nicht Quadratmeter an sich, sondern funktionale Arbeitsplätze und Infrastrukturf Flächen benötigen, und Flächenangaben alleine wenig über Anzahl und Qualität möglicher Arbeitsplätze aussagen (für Arbeitsplätze sind Flächen ohne Tageslicht beispielsweise untauglich), wird die Flächenwirtschaftlichkeit Nutzerseitig aus dem Verhältnis von Mietflächenaufwand (MF-B) zur Belegungskapazität mit tagesbelichteten Arbeitsplätzen gesetzt.

Der so berechnete Nutzwert fasst die Auswirkungen der unterschiedlichen Einflussfaktoren und ihrer Wechselwirkungen auf die Flächenwirtschaftlichkeit zusammen.²⁸²

Eine vergleichende Studie der Congena Unternehmensberatung von 84 Bürohäusern unterschiedlicher Größe in Deutschland und Österreich zeigte, dass dieser Kennwert beträchtliche Objektunterschiede aufzeigt.

Während Mitarbeiter des Maklerunternehmens Atis Real Müller bisher der Ansicht waren, dass sich mit optimierten Flächen bis zu 25 Prozent an Fläche einsparen lassen,²⁸³ hat die Studie der Congena sogar Differenzen von bis zu 35 Prozent feststellen können.²⁸⁴

Der Nutzwert, das heißt die relativen Arbeitsplatzkosten können demnach gegenüber einem mittleren Angebot entsprechend um 35 Prozent höher oder niedriger liegen. Damit weist der Nutzwert eine größere Streubreite auf als die entsprechenden Mietpreise. Die Kosten pro Arbeitsplatz können also in einem effektiven Gebäude mit einem hohen Mietpreis pro Quadratmeter geringer ausfallen als in einem weniger effektiven Gebäude mit einem niedrigen Mietpreis. Die Entscheidung für ein mehr oder weniger flächeneffizientes Bürokonzept kann den von der Architektur geprägten Nutzwert eines Bürohauses positiv oder negativ verstärken – die Wahlmöglichkeit zwischen verschiedenen Bürokonzepten vorausgesetzt.

Um entsprechende Kennwerte zu generieren, wird oftmals die Hauptnutzfläche (HNF) ins Verhältnis zur Mietfläche Büroraum (MF-B) gesetzt.²⁸⁵

Ebenso üblich ist aber auch eine Kennwertermittlung über das Verhältnis von Arbeitsplätzen zur Mietfläche Büroraum (MF-B). Diese ist über eine Grobbelegungsplanung zu ermitteln.

Bei beiden Varianten ist zu beachten, dass unterschiedliche Büroraumkonzepte auch entsprechend differenzierte Werte hinsichtlich Hauptnutzfläche (HNF) oder der Belegungskapazität aufweisen werden.

Die Ermittlung entsprechender Werte muss dementsprechend bei unterschiedlicher Bürokonzeptioneller Nutzung (Zellen-, und Kombibüro) untersucht werden. Damit stellt der Kennwert nicht nur die Flächeneffizienz eines Gebäudes dar, sondern gibt ebenso Auskunft über dessen Flexibilität.

Um einheitliche Werte zu erhalten, soll an dieser Stelle die Analyse der Objekte auf Grundlage des Kennwertes HNF/MF-B festgesetzt werden.

²⁸¹ Vgl.: congena GmbH, Wolfram Fuchs: Nutzwert Ranking – Nicht jeder Quadratmeter ist nützlich.

²⁸² Vgl.: Fachzeitschriftenartikel: Euro pro Mitarbeiter. In: Mensch&Büro 2/2003 oder im Internet unter <http://www.buero-forum.de> sowie congena GmbH, Wolfram Fuchs: Nutzwert Ranking – Nicht jeder Quadratmeter ist nützlich.

²⁸³ Vgl.: Zeitungsartikel: Büromarkt - Niedrigere Bürokosten durch Mieterrepräsentanten. In: Handelsblatt vom 02.04.2004.

²⁸⁴ Vgl.: Fuchs, Wolfram (Geschäftsführer der Unternehmensberatung Congena): Euro pro Mitarbeiter. In: Mensch&Büro 2/2003 sowie <http://www.buero-forum.de>.

²⁸⁵ Vgl.: Kops, René; Report: Flächenstruktur-Studie (2002), Seite 19 (www.gewerbebauden.de).

3.3.4.2 Bewirtschaftungseffizienz

Ein weiteres Beurteilungskriterium unter dem Aspekt der ‚Effizienz‘ stellt die Bewirtschaftungseffizienz dar.²⁸⁶

Diese bestimmt wesentlich die Höhe der Nutzungskosten, welche oftmals auch als ‚zweite Miete‘ bezeichnet werden. Denn ein nicht unwesentlicher Anteil der Nutzungskosten wird in Form von umlagefähigen Nebenkosten durch den Nutzer, bei einem spekulativ errichteten Gebäude also vom Mieter, getragen.

Da das Kostenbewusstsein auf Mieterseite ständig zunimmt, ist die Vermietbarkeit einer Immobilie dementsprechend auch von der Bewirtschaftungseffizienz, also den Nutzungsquoten eines Objektes abhängig.

Eine sorgfältige und frühzeitige Untersuchung darüber, wie durch den Einsatz hochwertiger, z.B. langlebiger oder wartungsarmer Baukomponenten die hierfür aufzuwendenden Mehrkosten durch die reduzierten Baufolgekosten kompensiert werden, ist damit von großer Bedeutung.²⁸⁷

Eine exakte und aussagekräftige Bewertung der Nutzungskosten ist, besonders bei noch nicht realisierten Objekten, jedoch komplex und erfordert detailliertes Facility-Management-Know-how.

Da der Beurteilungsfaktor ‚Bewirtschaftungseffizienz‘ bisher in keiner Studie zu Nutzeranforderungen explizit aufgeführt war, und angesichts der Komplexität der Bewirtschaftungseffizienz eine Systematisierung kaum möglich ist, soll dieses Kriterium nicht in den Anforderungskatalog einfließen.

Es sei aber auf den ‚key report‘ der Müller International Immobilien Facility Management GmbH hingewiesen. Dieser Report befasst sich umfangreich mit der Bedeutung von Bewirtschaftungskosten und bietet eine Orientierung an Richtwerten.²⁸⁸

²⁸⁶ Vgl.: Väth, Arno/Hoberg, Wenzel: Qualitative Analyse von Immobilieninvestitionen.
In: Schulte/Bone-Winkel/Thomas: Handbuch Immobilien-Investition, Seite 102

und: Isenhöfer, Björn/Väth, Arno: Prozeß des Immobilienmanagement. In: Schulte (Hrsg.): Immobilienökonomie, Seite 324.

²⁸⁷ Dazu: Lammel, Eckhard: Büroimmobilien.

In: Schulte/Bone-Winkel (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 765.

²⁸⁸ Müller International Immobilien Facility Management GmbH: key report Office 2003.
Zu bestellen unter der Rufnummer: 0211-5200-1001.

3.3.5 Ausstattung

Als weiteres wichtiges Kriterium einer Büroimmobilie muss deren Ausstattung betrachtet werden.

Da diese die Gebrauchsfähigkeit des Gebäudes sicherstellen soll, sind grundlegende Anforderungen an die Ausstattung gesetzlich geregelt. So verfolgt die Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) in erster Linie das Ziel, zur Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten beizutragen. Sie dient des Weiteren der menschengerechten Gestaltung der Arbeit. Dies sind vor allem die Forderungen nach gesundheitlich zuträglichen Luft-, Klima- und Beleuchtungsverhältnissen sowie nach einwandfreien sozialen Einrichtungen, insbesondere Sanitär- und Erholungsräumen. Ein wesentliches Hilfsmittel für die praktische Umsetzung der ArbStättV sind die Arbeitsstätten-Richtlinien (ASR).²⁸⁹

Weiterhin sind die Anforderungen zu berücksichtigen, die von Nutzerseite hinsichtlich der Ausstattungsmerkmale und deren Qualität gestellt werden.²⁹⁰ Dabei hat auch hier der Standort und Nutzungstyp erheblichen Einfluss auf den Ausstattungsstandard.

Grundlegende, gesetzlich festgelegte Anforderungen und die Ansprüche der Nutzer an die Ausstattung einer Büroimmobilie sollen nachfolgend dargestellt werden. Dabei beschränkt sich die Betrachtung auf die wichtigsten Faktoren Klima, natürliche Belichtung und Beleuchtung.

3.3.5.1 Klima

Ein gutes Raumklima am Arbeitsplatz ist für die Gesundheit und das Wohlbefinden der Nutzer von besonderer Bedeutung. Es zeichnet sich durch eine hohe thermische Behaglichkeit und eine gesundheitlich unbedenkliche Raumluftqualität aus.

Die Wahl der technischen Konzepte ist darauf zu überprüfen, ob sie einerseits den rechtlichen Anforderungen und andererseits denen der Nutzer entsprechen.

Das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) schreibt dem Arbeitgeber vor, die Arbeit grundsätzlich „so zu gestalten, dass eine gesundheitliche Gefährdung möglichst vermieden“ wird.²⁹¹ Dazu gehört der Schutz vor unzuträglichen Temperaturen, der in der Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) näher geregelt ist: In Arbeitsräumen muss während der Arbeitszeit eine unter Berücksichtigung der Arbeitsverfahren und der körperlichen Beanspruchung der Arbeitnehmer gesundheitlich zuträgliche Raumtemperatur vorhanden sein.²⁹² Die Arbeitsstätten-Richtlinie Raumtemperaturen (ASR 6) konkretisiert diese Anforderung. Weiterhin muss dafür gesorgt sein, dass Arbeitsplätze in Räumen gegen unmittelbare Sonneneinstrahlung abgeschirmt werden, und hierzu Fenster und Oberlichter mit Sonnenrollos oder ähnlichen Einrichtungen versehen werden müssen.²⁹³

Seit im April 2003 das so genannte ‚Bielefelder Klima-Urteil‘ gefällt wurde, ist dieses Thema für Projektentwickler, Investoren und Betreiber von Büroimmobilien von entschei-

²⁸⁹ Siehe: Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) und Arbeitsstätten-Richtlinien (ASR).

Quelle: <http://www.baua.de/prax/arbeitsstaetten/arbeitsstaetten.htm>.

²⁹⁰ Vgl.: Kern, Peter/Schneider, Wolfgang: Wesentliche Aspekte der Gebäudeplanung.

In: Schäfer/Conzen (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 215.

²⁹¹ Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) § 4 „Allgemeine Grundsätze“ (http://bundesrecht.juris.de/bundesrecht/arbSchG/_4.html).

²⁹² Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) § 6 „Raumtemperaturen“ (http://bundesrecht.juris.de/bundesrecht/arbStattV/_6.html).

Siehe dazu auch: Humboldt-Universität zu Berlin: Information des Gesamtpersonalrates vom 22. August 2003.

Quelle: www2.hu-berlin.de/gpr/info7.pdf.

²⁹³ Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) § 9 „Fenster, Oberlichter“ (http://bundesrecht.juris.de/bundesrecht/arbStattV/_9.html).

Hierzu auch: Humboldt-Universität zu Berlin: Information des Gesamtpersonalrates vom 22. August 2003.

Quelle: www2.hu-berlin.de/gpr/info7.pdf.

dender Bedeutung. In dem vorangegangenen Prozess entschied das Bielefelder Landgericht, dass ein Vermieter auch in bislang nicht mit einer Klimaanlage ausgestatteten Büroräumen gewährleisten muss, dass bei einer Außentemperatur von bis zu 32° C die Innentemperatur 26° C nicht übersteigt und bei höheren Temperaturen die Innentemperatur mindestens 6° C unter der Außentemperatur liegt. Für Projektentwickler oder Investoren folgt, dass sie, wenn sie Büros vermieten, gleichzeitig Arbeitsstätten im Rechtssinne vermieten, die bei Abschluss des Mietvertrages den jeweiligen gesetzlichen Regeln (also auch den ArbStättV und ASR) entsprechen müssen. Das Klima-Urteil hat bestätigt, dass andernfalls ein baulicher Mangel vorliegt, der vom Eigentümer der Immobilie zu beseitigen ist.²⁹⁴ Da die geforderten Werte in der Regel kaum ohne Hinzuziehung von Klimatechnik zu erreichen sind, geht es in Bezug auf die Nutzeranforderungen also viel mehr um die Art und den Umfang der Klimatisierung als um die Frage, ob eine Klimatisierung überhaupt notwendig ist.

Eine wichtige Rolle in Bezug auf die Akzeptanz unterschiedlicher Konzepte spielt die subjektive Wahrnehmung der Nutzer. Auch hier muss sich die Ausstattungsart an der jeweiligen Bedürfnisstruktur der avisierten Zielgruppe orientieren. So kann die Vollklimatisierung 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.²⁹⁵

Von einer Vorstellung der zahlreich am Markt vorhandenen Systeme soll – aus Gründen der Systematisierung – an dieser Stelle abgesehen werden. Vielmehr gilt es, die grundlegende Tendenz der Nutzeranforderungen darzustellen.

So bevorzugen nach einer Studie der DTZ Consulting & Research GmbH 63 % aller Nutzer eine natürliche Belüftung mit unterstützender Kühlung. Mit 4 % sehr gering ist demgegenüber die Präferenz für eine Vollklimatisierung.²⁹⁶ Nach der Studie bevorzugen zwar immer noch 33 % der befragten Nutzer die ausschließliche Belüftung. Diese ist aber im Hinblick auf das Bielefelder Klima-Urteil sehr kritisch zu bewerten.



Grafik: Nutzeranforderungen an die Belüftungsform

Quelle: DTV Studie Januar 2004: Zielgruppenorientierte Produktdifferenzierung bei Büroimmobilien

²⁹⁴ Gerichtsurteil: LG Bielefeld 16.04.03 AZ: 30411-01.

Vgl. dazu auch: 26 Grad im Büro sind genug. Unter: baulex 21.04.2004 - <http://www.bauarchiv.de/baulex/article.php?sid=3454>.

²⁹⁵ Vgl.: Schulte, Karl-Werner / Bone-Winkel, Stephan: Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht.

In: Schulte/Bone-Winkel (Hrsg.): Handbuch der Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 48

sowie: Isenhöfer, Björn/Väth, Arno: Prozess des Immobilienmanagement.

In: Schulte (Hrsg.): Immobilienökonomie (2000), Seite 171.

²⁹⁶ DTZ Consulting & Research GmbH: Kurzfassung des Abschlussberichtes „Zielgruppenorientierte Produktdifferenzierung bei Büroimmobilien“. Erstellt für die Vivico Real Estate GmbH (Januar 2004), www.dtz.com.

Die Möglichkeit der Fensterlüftung wird von deutschen Nutzern als entsprechend wichtig gewertet. Die natürliche Be- und Entlüftung gehören hier zu den so genannten ‚Wohlfühlfaktoren‘ einer Büroimmobilie.

Bei einer Vollklimatisierung ist die Fensterlüftung nicht notwendig; sie beeinträchtigt sogar die angestrebte Luftführung und wird aus dem Grunde oftmals durch nicht zu öffnende Fenster unterbunden. Eine betriebskostenintensive Vollklimatisierung ist dementsprechend nur an solchen Standorten als besonders positiv zu werten, an denen vorwiegend solche Nutzer zu erwarten sind, die vor allem auf Grund kultureller Aspekte eine Vollklimatisierung als Standardausstattung erwarten (z.B. japanische und amerikanische Unternehmen).

Bei der so genannten ‚thermischen Betonkernaktivierung‘ hat die Fensterlüftung keine störende Wirkung. Bei diesem seit einigen Jahren in Bürobauten im Einsatz befindlichen System zum Heizen und Kühlen werden in der Rohbetondecke betonierete, Wasser führende Kunststoffrohre zur Temperierung der Rohbauteile verwendet. Dadurch wird die Decke temperiert und heizt bzw. kühlt die angrenzenden Räume über deren Oberfläche.²⁹⁷

Diese so oder ähnlich funktionierenden Systeme können aufgrund der weiterhin bestehenden Möglichkeit der Fensterlüftung als sehr positiv gewertet werden.²⁹⁸

3.3.5.2 Belichtung und Beleuchtung

Bei der Beleuchtung von Räumen mit Bildschirm- und Büroarbeitsplätzen gewinnt zum einen die optimale Tageslichtausnutzung zunehmende Bedeutung.

Zunächst wegen der physiologischen Vorteile des Tageslichts.

Ein ausreichender Tageslicheinfall im Zusammenhang mit einer möglichst ungehinderten Sichtverbindung nach außen, durch welche die Mitarbeiter die äußere Umgebung unverzerrt und unverfälscht wahrnehmen können, wirkt sich positiv auf ihr Wohlbefinden und somit auf ihre Motivation und Produktivität aus. Büroräume sollen daher über ausreichend große Fensterflächen verfügen. Die Sichtverbindung nach außen wird für alle Arbeitsräume von der Arbeitsstättenverordnung gefordert. Damit die Sichtverbindung ausreichend ist, werden in der Arbeitsstättenrichtlinie ASR 7/1 Anforderungen hinsichtlich der Lage und Größe der Fenster gestellt. Die Mindestgröße der Fensterfläche ist abhängig von der Raumtiefe und Raumgröße festgelegt. Um neben der Sichtverbindung nach außen auch den ausreichenden Tageslicheinfall zu ermöglichen, sollen nach DIN 5034-1 größere Abmessungen für die Fenster, als nach der ASR 7/1 gefordert, vorgesehen werden. Die Bildschirmarbeitsverordnung (BildscharbV) wiederum verlangt, dass an den Fenstern geeignete Lichtschutzvorrichtungen angebracht sein müssen, um störende Blendung der Mitarbeiter zu verhindern und einen zu hohen Tageslicheinfall reduzieren zu können.²⁹⁹

Zum anderen gewinnt die optimale Tageslichtausnutzung wegen einer möglichen Verringerung des Energiebedarfs an Bedeutung.³⁰⁰

Bei dieser ökonomischen Betrachtung der Tageslichtnutzung gibt es allerdings verschiedene Ansichten.

²⁹⁷ Vgl.: Oesterle, Eberhard: Neue Entwicklungen der Raumkonditionierung unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit.

In: Hascher/Jeska/Klauck (Hrsg.): Entwurfsatlas Bürobau (2002), Seite 63

sowie: Becker, Eike: Die Rolle der Architektur in der Projektentwicklung.

In: Schulte/Bone-Winkel (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 728.

²⁹⁸ Vgl. dazu: Hascher, Rainer: Nachhaltige Gebäudekonzepte für Büronutzung.

In: Hascher/Jeska/Klauck (Hrsg.): Entwurfsatlas Bürobau (2002), Seite 47

sowie Oesterle, Eberhard: Neue Entwicklungen der Raumkonditionierung unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit.

Ebenfalls in: Hascher/Jeska/Klauck (Hrsg.): Entwurfsatlas Bürobau (2002), Seite 63.

²⁹⁹ Vgl.: Bildschirmarbeitsverordnung (BildscharbV)

sowie: Arbeitsstättenrichtlinie „Sichtverbindung nach außen“ (ASR 7/1) und DIN 5034-1: Tageslicht in Innenräumen.

³⁰⁰ Váth, Arno/Hoberg, Wenzel: Qualitative Analyse von Immobilieninvestitionen.

In: Schulte/Bone-Winkel/Thomas (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Investition (1998), Seite 107.

Einerseits gilt die Auffassung: Tageslicht hilft beim Energiesparen. Werden 500 Lux Beleuchtungsstärke am Arbeitsplatz durch den Tageslichteinfall erreicht, kann auf Kunstlicht ganz bzw. teilweise verzichtet werden.³⁰¹

Eine andere Auffassung lautet nach Schäfle, dass mit steigendem Tageslichtangebot auch das Bedürfnis nach Helligkeit im Raum zunimmt und eine standardisierte Beleuchtungsstärke von 500 Lux nicht ausreicht, wenn im Verhältnis dazu das Außenlicht sehr hell ist. Es wird zeitweise mehr Kunstlicht gebraucht, um den Helligkeitsmangel auszugleichen.³⁰²

Diese Güteigenschaften, die im Wesentlichen für eine optimale Belichtung und Beleuchtung gelten, werden im Folgenden beschrieben.

Bei der natürlichen Belichtung stellen sich solche Konzepte als besonders günstig dar, welche sowohl die Forderung der Bildschirmarbeitsverordnung (BildscharbV) nach einem optimalen Blendschutz für Bildschirmarbeit in Fensternähe sowie die Forderung der DIN 5034 nach ausreichendem Tageslichteinfall und einer natürlichen Ausleuchtung des Büorroumes gewährleisten können.

Fenster mit Tageslichtlenkung erfüllen diese Anforderungen. Im unteren Fensterbereich gewährleistet ein Rollläden oder eine Jalousie einen optimalen Blendschutz für die Bildschirmarbeit. Der obere Fensterbereich, ausgestattet mit einer Tageslichtlenkenden Verglasung, lenkt das vom Himmel und der Sonne kommende Licht an die Raumdecke und gewährleistet so eine gleichmäßige Raumausleuchtung. Sowohl die Beleuchtungsstärke in tieferen Räumen oder bei bedecktem Himmel als auch der Schutz gegen eine zu hohe Sonneneinstrahlung werden verbessert. Zusätzlich ergibt sich durch eine lichtstreuende Wirkung eine gleichmäßigere Beleuchtungsstärkeverteilung. Durch die Lichtlenkung wird der Bedarf an künstlicher Beleuchtungsenergie reduziert.³⁰³

Die Ausstattung mit Tageslicht lenkenden Fenstern muss dementsprechend – unabhängig vom Standort und Nutzungstypus – positiver bewertet werden als eine Ausstattung mit ‚einfacher‘ Verglasung.

Da Tageslicht jedoch nicht immer in ausreichendem Maß zur Verfügung steht, ist auch die Beleuchtung der Arbeitsplätze mit künstlichen Lichtquellen von Bedeutung.³⁰⁴

Entsprechend den gesetzlichen Anforderungen an die Beleuchtung nach §7 Arbeitsstätten-Richtlinien (ASR), den berufsgenossenschaftlichen Sicherheitsregeln (ZH 1/618) und der Norm DIN EN 12464 ‚Beleuchtung von Arbeitsstätten und Innenräumen‘³⁰⁵ beträgt die Nennbeleuchtungsstärke für Büroräume mindestens 500 Lux. Dieser Richtwert darf nicht unterschritten werden, weshalb er auch als ‚Wartungswert‘ bezeichnet wird. Durch Alterung und Verschmutzung der Reflexionseigenschaften des Raumes nimmt die Beleuchtungsstärke im Lauf der Betriebszeit ab. Um diese Abnahme zu kompensieren, muss die Neuanlage eine höhere Beleuchtungsstärke aufweisen. Diese Abnahme wird mit dem Wartungswert erfasst. Dieser ist bei modernen Leuchten, die alle drei Jahre gewartet werden, in der Regel mit 0,67 anzusetzen. Der Planungswert der Beleuchtungsstärke liegt dementsprechend bei 746 Lux.³⁰⁶

³⁰¹ Mindestanforderungen an die Innenraumbeleuchtung mit natürlichem Licht sind in der Norm DIN 5034 festgelegt.

³⁰² Schäfle, Edgar: Aspekte der Büroarbeitsplatzbeleuchtung. In: Hascher/Jeska/Klauck: Entwurfsatlas Bürobau (2002), Seite 58.

³⁰³ Vgl.: Verglasung zur Tageslichtlenkung. Quelle: http://www.architektur.tu-darmstadt.de/powerhouse/db/248,id_157,s_Terms.fb15.

³⁰⁴ Hoffmann, Sandra – Fördergemeinschaft gutes Licht: Gutes Licht für Büros und Verwaltungsgebäude. Veröffentlicht in: Der Facility Manager, Sonderheft Oktober 2004.

³⁰⁵ Die DIN EN 12464 ersetzt wesentliche Teile der zentralen lichttechnischen Norm DIN 5035 ‚Innenraumbeleuchtung mit künstlichem Licht‘. Während die nationale Norm Vorschriften für gesamte Räume erfasst, differenziert die europäische Regelung unterschiedliche Bereiche der Sehaufgabe. Sie fokussiert damit verstärkt auf bedarfsorientiertes Licht.

³⁰⁶ Vgl.: DIN EN 12464: Beleuchtung von Arbeitsplätzen in Innenräumen sowie: Norm DIN 5035: Beleuchtung mit künstlichem Licht

Wartungsfaktor 0,67 gemäß Entwurf DIN 5035-7: Referenzwert für Beleuchtungsanlagen in Räumen mit Bildschirmarbeitsplätzen bei 3-jährigen Wartungsintervallen und Einsatz fortschrittlicher Leuchtentechnologie. Quelle: WILA Leuchten.

In der Regel sind Beleuchtungsanlagen im Büroarbeitsbereich heute normgerecht ausgeführt, das heißt sie entsprechen der Forderung nach den genannten Werten. Die Akzeptanz durch die Nutzer ist aber häufig nicht gegeben. Verschiedene Gremien und Forschungseinrichtungen haben nach Angaben von Schäfle übereinstimmend festgestellt, dass die positive Bewertung von Leuchten und -anlagen beim Nutzer stark vom Erscheinungsbild, der Lichtverteilung im Raum und der individuellen Eingriffsmöglichkeit abhängt.³⁰⁷

Die Lichtindustrie bietet unterschiedliche Leuchtensysteme an: Von der klassischen, direktstrahlenden Einbauleuchte über direkt-/indirektstrahlende Anbau-, Pendel oder Stehleuchten mit variabler Lichtverteilung bis hin zu computergesteuerten Lichtsystemen.

Bei einer direktstrahlenden Leuchte wird der Lichtstrom in den Raum unterhalb der Leuchte gelenkt. Bei entsprechender Entblendung ist diese – meist als Deckenein- bzw. Deckenanbauleuchte ausgeführte Variante – eine wirtschaftliche Lösung für viele Anwendungen und bietet ausreichende Voraussetzungen für die Arbeit am Bildschirm.

Angenehmer und motivierender wirkt der Raum meist durch den Einsatz von Pendelleuchten mit direkt-/indirekt strahlender Lichtverteilung. Da bei einer Direkt-/Indirektbeleuchtung der Lichtstrom der Leuchten sowohl direkt als auch indirekt in den Raum und auf die relevanten Arbeitsflächen gelenkt wird, ist das Verhältnis von Licht und Schatten ausgewogener.

Einen repräsentativen Charakter erhalten Zellenbüros durch Stehleuchten. Diese bieten als direkt-/indirekt strahlende Lichtsysteme die oben genannten Vorteile und können durch ihr Design die Raumarchitektur mitgestalten.

In Verbindung mit Tischleuchten werden der Raum und die Arbeitsfläche auf dem Schreibtisch gleichermaßen gut ausgeleuchtet. Ein weiterer Vorteil ist die Flexibilität: Steh- und Tischleuchten können problemlos mit dem Mitarbeiter umziehen, ohne dass Decken und Elektroinstallationen verändert werden müssen.³⁰⁸

In Anlehnung an diese Darstellung können somit direktstrahlende Deckenanbauleuchten mit befriedigend, Pendelleuchten mit direkt-/indirekt strahlender Lichtverteilung als gut und direkt-/indirekt strahlende Lichtsysteme mit Stehleuchten als sehr gut bewertet werden.

Computergesteuerte Lichtsysteme die Lichtveränderungen des Tageslaufs simulieren sind mit exzellent zu werten.

³⁰⁷ Vgl.: Schäfle, Edgar: Aspekte der Büroarbeitsplatzbeleuchtung. In: Hascher/Jeska/Klauck: Entwurfsatlas Bürobau (2002), Seite 58.

³⁰⁸ Vgl.: Hoffmann, Sandra – Fördergemeinschaft gutes Licht: Gutes Licht für Büros und Verwaltungsgebäude. Veröffentlicht in: Der Facility Manager, Sonderheft Oktober 2004 sowie Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG) und Deutsche Lichttechnische Gesellschaft e.V. (LiTG) (Hrsg.): Beleuchtung im Büro (2003), Seite 41.

3.3.6 Identität des Gebäudes

Während mit den Faktoren Flexibilität, Effizienz und Ausstattung die interne Qualität einer Büroimmobilie bewertet wird, geht es bei der Identität um die externe Qualität, welche durch Dritte beurteilt wird.³⁰⁹

Um uniformierten Bürowelten entgegenzuwirken, die durch die Forderung nach Flexibilität und Effizienz entstehen können, wächst die Bedeutung von Identität und Individualität – diese werden stark durch die Architektur geprägt.

Das Image eines Gebäudes ist der nicht zu unterschätzende, so genannte emotionalisierende Faktor im Rahmen einer Investitionsentscheidung.³¹⁰

Dieser Erfolgsfaktor – das Image eines Gebäudes, die so genannte ‚Corporate Identity‘ – wurde nach Ansicht der Deutschen Gesellschaft für Immobilienfonds (DEGI) im Bereich der Projektentwicklung lange unterschätzt.³¹¹

Auch nach Auffassung von Holoch, Bischoff, Breuer und Hahn wurde dieses Merkmal im Allgemeinen den betriebswirtschaftlichen Kriterien untergeordnet.³¹²

Doch in Zeiten, in denen das Angebot von Büroimmobilien auf dem Markt größer ist als die Nachfrage, spielen Überlegungen zu ‚Charisma‘, der ‚Poesie‘ und der Unverwechselbarkeit eines Gebäudes auch für den Projektentwickler eine bedeutende Rolle.³¹³ Die im Herbst 2003 von der DEGI erstellte Studie bestätigt diese Ansicht und zeigt die heutige Bedeutsamkeit dieses Gestaltungsparameters deutlich auf. Es wird davon ausgegangen, dass der Einfluss dieses Gestaltungsfaktors auf den Projekterfolg noch weiter steigen wird.³¹⁴

Auch im Hinblick auf die Rekrutierung von qualifizierten Mitarbeitern spielt – neben dem Standort – das Umfeld des Arbeitsplatzes, das Image eines Gebäudes eine zunehmend stärkere Rolle. Denn wichtigster Erfolgsfaktor in der Wissensgesellschaft sind gute Mitarbeiter. Aufgrund eines positiven Images des Bürogebäudes, in dem der Arbeitsplatz sich befindet, können Mitarbeiter gewonnen und motiviert werden.³¹⁵

³⁰⁹ Vgl.: Amelung, Volker E.(Hrsg.): Gewerbeimmobilien (1996), Seite 44.

³¹⁰ Vgl.: Klauck, Birgit: Kommunikation im Mittelpunkt der Büroraumplanung.

In: Hascher/Jeska/Klauck (Hrsg.): Entwurfatlas Bürobau (2002), Seite 72

sowie: Holoch, D. M./Bischoff, T./Breuer, L. O./Hahn, T.-K.: Optimierung einer Projektentwicklung.

In: Schäfer/Conzen (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 575.

³¹¹ Vgl.: Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds (DEGI) Immobilienwirtschaftliche Trends Nr. 3, (Okt.2003), Seite 63.

³¹² Vgl.: Holoch, D. M./Bischoff, T./Breuer, L. O./Hahn, T.-K.: Optimierung einer Projektentwicklung.

In: Schäfer/Conzen (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 575.

³¹³ Vgl.: Becker, Eike: Die Rolle der Architektur in der Projektentwicklung.

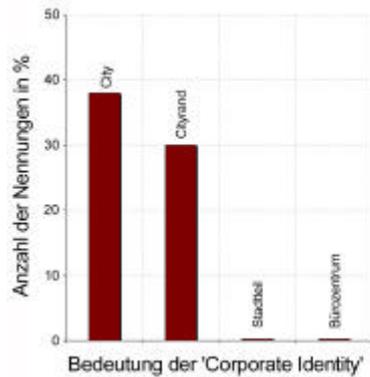
In: Schulte/Bone-Winkel (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 724.

³¹⁴ Vgl.: Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds (DEGI) Immobilienwirtschaftliche Trends Nr. 3, (Okt.2003), Seite 63

sowie Zeitungsartikel: Büromarkt - DEGI-Studie zu künftigen Bürokonzepten.

In: Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ) vom 05.03.2004.

³¹⁵ Vgl.: Fachzeitschriftenartikel von Billand, Frank: Integrative Schaltzentralen. In: build 5/2004.



Grafik: Bedeutung der ‚Corporate Identity‘

Quelle: Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds (DEGI): Immobilienwirtschaftliche Trends Nr. 3 – Zukunftsorientierte Bürokonzepte (Okt. 2003), Seite 62

Die Gestaltung und die damit verbundene ‚Corporate Identity‘ einer Büroimmobilie muss immer im Zusammenhang mit dem jeweiligen Standort gesehen werden.

Dementsprechend muss das Image eines Gebäudes bei Innenstadtlagen anders als bei klassischen Gewerbe- oder Industriegebieten bewertet werden.³¹⁶

Grundsätzlich gilt: Je besser die Lage, desto wichtiger ist auch die architektonische Qualität. Entsprechend spielt die Gestaltung und das damit verbundene Image eines Gebäudes besonders in der Innenstadt – in den als 1a-definierten Lagen – und an deren Rand eine erhebliche Rolle; dort legen Nutzer ganz besonders auf eine Identifikation mit der Büroimmobilie Wert.³¹⁷

Die rationale und objektive Beurteilung dürfte allerdings schwer fallen.

Architektonische Qualität – in all ihren Facetten – kann kaum befriedigend definiert werden.³¹⁸ Eine Wertung dieses Kriterium muss daher unterbleiben.

³¹⁶ Amelung, Volker E.(Hrsg.): Gewerbeimmobilien (1996), Seite 44.

³¹⁷ Vgl.: Becker, Eike: Die Rolle der Architektur in der Projektentwicklung.

In: Schulte/Bone-Winkel (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 724

sowie: Zeitungsartikel: Büromarkt - DEGI-Studie zu künftigen Bürokonzepten. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 05.03.2004

und: Amelung, Volker E.(Hrsg.): Gewerbeimmobilien (1996), Seite 44.

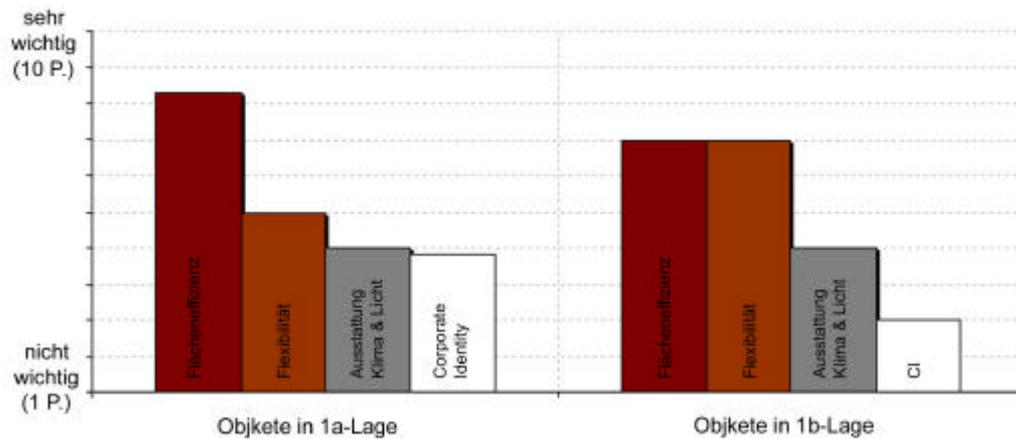
³¹⁸ Vgl. dazu auch: Becker, Eike: Die Rolle der Architektur in der Projektentwicklung.

In: Schulte/Bone-Winkel (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung (2002), Seite 724.

4 Bewertungsmodell - Anwendung

4.1 Wertungskatalog

Die ermittelten Kriterien und deren Gewichtungen werden im Folgenden zusammengefasst in einem Wertungskatalog aufgestellt.



Grafik: Gestaltungsaspekte in Abhängigkeit vom Standort
In Anlehnung an: Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds (DEGI)
Immobilienwirtschaftliche Trends Nr. 3, Seite 73

Die Gewichtung der Nutzeranforderungen wurde bereits in Kapitel 3.1.3 (Aufbau des Bewertungsmodells) auf eine Spanne von eins (das heißt auf dieses Qualitätsmerkmal kann eher verzichtet werden – unwichtig) bis zehn (d.h. dieses Qualitätsmerkmal ist sehr wichtig) festgelegt.

Auch für die Umsetzung der Anforderung wurden die entsprechenden Punktwerte bereits festgelegt. So war die Umsetzung der Anforderung in dem Spektrum von 0 Punkte (nicht ausreichend/schlecht), 1 Punkt (ausreichend), 2 Punkte (befriedigend/durchschnittlich), 3 Punkte (gut), 4 Punkte (sehr gut) und 5 Punkte (exzellent) zu bewerten.

Standort und Objektqualitäten werden getrennt voneinander gewertet. Dementsprechend ergeben sich für jedes Projekt zwei Werte – ein Standort und ein Objektwert.

Wertungskatalog Standort:

Anforderung	Bedeutung 1a-Lage	Bedeutung 1b-Lage	Bewertung der Umsetzung
Individualverkehrsanbindung Entfernung zur Innenstadt: Entfernung zur nächsten Autobahn: Entfernung zum nächsten Flughafen:	3 Punkte	10 Punkte	Hier liegen bisher keine Referenz- werte vor. Eine Wertung ist erst nach Analyse des vorhandenen Leistungsspektrums möglich.
Parkplätze Hauptnutzfläche(HNF) je Stellplatz:	3 Punkte	10 Punkte	
ÖPNV-Anbindung Entfernung zum nächsten ÖPNV- Haltepunkt: Taktung der Verkehrsmittel (Werktags, 6 – 19 Uhr) Entfernung zum nächsten ICE- Bahnhof (in ÖPNV-Fahrzeit):	10 Punkte	7 Punkte	
Infrastruktur Entfernung zum Zentrum oder Stadtteilzentrum (in Wegstrecke): Entfernung zur nächstgelegenen Einkaufsmöglichkeit: Entfernung zur nächstgelegenen Gastronomie/Kantine:	10 Punkte	3 Punkte	

Wertungskatalog Objekt:

Anforderung	Bedeutung 1a-Lage	Bedeutung 1b-Lage	Bewertung der Umsetzung
Flexibilität Nutzungsflexibilität	5 Punkte	7 Punkte	Nutzungsflexibel = exzellent (5 Punkte) Nur teilweise Nutzungsflexibel = ausreichend bis sehr gut (1–4 Punkte) Nicht nutzungsflexibel = nicht ausreichend (0 Punkte)
Flächenstruktur - Mietfläche (MF-B) je WC-Kern - Mietfläche (MF-B) je Treppenhaus - Kleinstmögliche Mieteinheit			Hier liegen bisher keine Referenzwerte vor. Eine Wertung ist erst nach Analyse des vorhandenen Leistungsspektrums möglich.
Ausstattungsflexibilität - Bürotrennwände - Installationsmöglichkeit/Boden - Decken			GK-Ständerwände = durchschnitt (2 Punkte) Systemwände = sehr gut (4 Punkte) Fensterbankkanalsysteme = ausreichend (1 Punkt) Unterflurkanalsysteme = befriedigend (2 Punkte) Hohlraumboden = gut (3 Punkte) Kombination Hohlraum-/Doppelboden = sehr gut (4 Punkte) Doppelboden = exzellent (5 Punkte) Ausstattungsflexibel hinsichtlich Künstliche Belichtung und Belüftung notwendig: Ja = nicht ausreichend (0 Punkte) Nein = exzellent (5 Punkte)

Anforderung	Bedeutung 1a-Lage	Bedeutung 1b-Lage	Bewertung der Umsetzung
<p>Effizienz Flächeneffizienz MF-B / BGF</p> <p>Flächeneffizienz HNF / MF-B</p>	8 Punkte	7 Punkte	<p>] 95 % = exzellent (5 Punkte)] 90 % = sehr gut (4 Punkte)] 85 % = gut (3 Punkte)] 80 % = durchschnittlich (2 Punkte)] 75 % = mäßig (1 Punkt) < 75 % = nicht ausreichend (0 Punkte)</p> <p>Hier liegen bisher keine Referenzwerte vor. Eine Wertung ist erst nach Analyse des vorhandenen Leistungsspektrums möglich.</p>
<p>Ausstattung Klima</p> <p>Belichtung</p> <p>Beleuchtung</p>	4 Punkte	4 Punkte	<p>Natürliche Belüftung = nicht ausreichend (0 Punkte) Vollklimatisierung = kaum gewünscht (2 Punkte) Natürliche Lüftung + Spitzenlastkühlung = sehr gut (4 Punkte)</p> <p>Einhaltung der Werte nach DIN 5034 und BildscharbV = befriedigend/durchschnitt (2 Punkte) Einhaltung der Werte nach DIN 5034 und BildscharbV zzgl. Tageslichtlenktechnik = exzellent (5 Punkte)</p> <p>direktstrahlende Deckenanbauleuchten = befriedigend/durchschnitt (2 Punkte) Pendelleuchten mit direkt-/indirekt strahlender Lichtverteilung = gut (3 Punkte) direkt-/indirekt strahlende Lichtsysteme mit Stehleuchten = sehr gut (4 Punkte) Computergesteuerte Lichtsysteme = exzellent (5 Punkte)</p>
Identität des Gebäudes	4 Punkte	2 Punkte	Wertung nicht möglich

4.2 Anwendung des Wertungskataloges am Beispielobjekt



Grafik: Visualisierung des ‚Bürocampus‘, Köln-Deutz

Im Folgenden soll die Anwendung des Wertungskataloges an einem Beispielobjekt dargestellt werden. Ausgewählt wurde das für ‚Nutzungs-Minimalisten‘ konzipierte Projekt ‚Bürocampus Deutz‘ der Strabag Projektentwicklung GmbH. Für das Projekt wurde eine Realisierung in drei Bauabschnitten vorgesehen. Bauteil A konnte – als in sich geschlossenes Büroimmobilienobjekt – im Januar 2005 weitestgehend fertig gestellt werden und soll nun als ‚Musterobjekt‘ erste Werte für das Bewertungsmodell liefern.

Objektdaten:

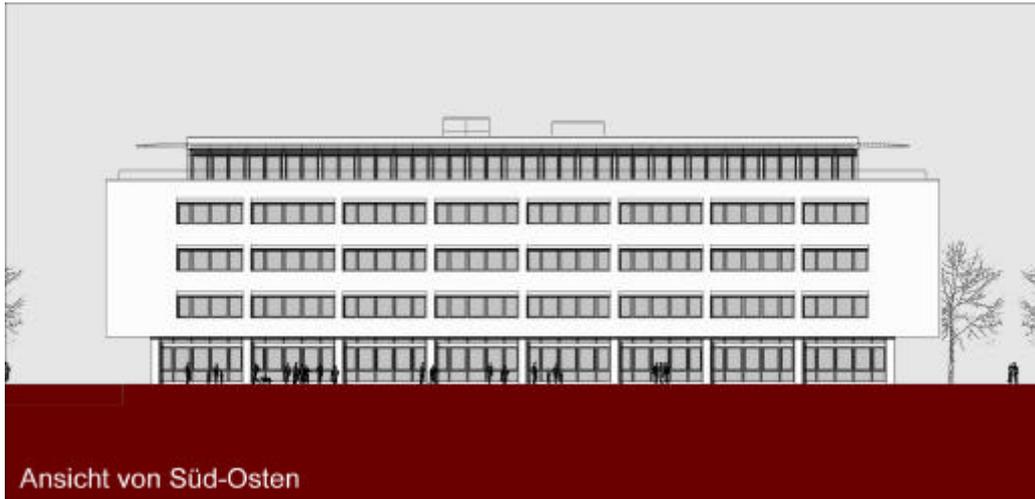
Objektbezeichnung:	Bürocampus Deutz – Bauteil A
Anschrift:	Siegburger Srasse 229 b 50679 Köln
Fertigstellung:	Januar 2005
Grundstücksgröße:	6.879,00 m ²
Stellplätze insgesamt:	108 Stellplätze
Bruttogrundfläche (BGF) des Gesamtobjektes:	8.510,00 m ²
Bruttogrundfläche (BGF) je Regelgeschoss:	1.822,44 m ²
Vermietbare Fläche (MF-B) des Gesamtobjektes:	7.449,00 m ²
Vermietbare Fläche (MF-B) je Regelgeschoss:	1.680,84 m ²
Hauptnutzfläche (HNF) des Gesamtobjektes:	5.654,30 m ²
Hauptnutzfläche (HNF) je Regelgeschoss:	1.186,97 m ²

Objektdaten:

Bürotrenn- bzw. Büroflurtrennwände im Regelgeschoss:	Gipskartonständerwände
Decken in Regelgeschoss:	Büros: Stahlbetondecken, gespachtelt, gestrichen lichte Höhe 3,00 m Flur: Abgehängte Decke mit Langfeldplatten lichte Höhe 2,50 m
Boden im Regelgeschoss:	Hohlraumboden in Kombination mit 2 Kabeltrassen je 60 cm als Doppelboden
Klima:	Drehkipfenster mit aussenliegendem Sonnenschutz Heizkörper im Sockebereich der Fenster Natürliche Belüftung über Fenster Spitzenlastkühlung über Betonkernaktivierung
Belichtung:	Keine Tageslichtlenktechnik vorhanden Blendschutz durch aussenliegenden, elektri- schen Sonnenschutz
Beleuchtung:	Abgependelte Deckenleuchten mit indirekter und direkter Beleuchtung.

Objektansicht Nord-Ost:

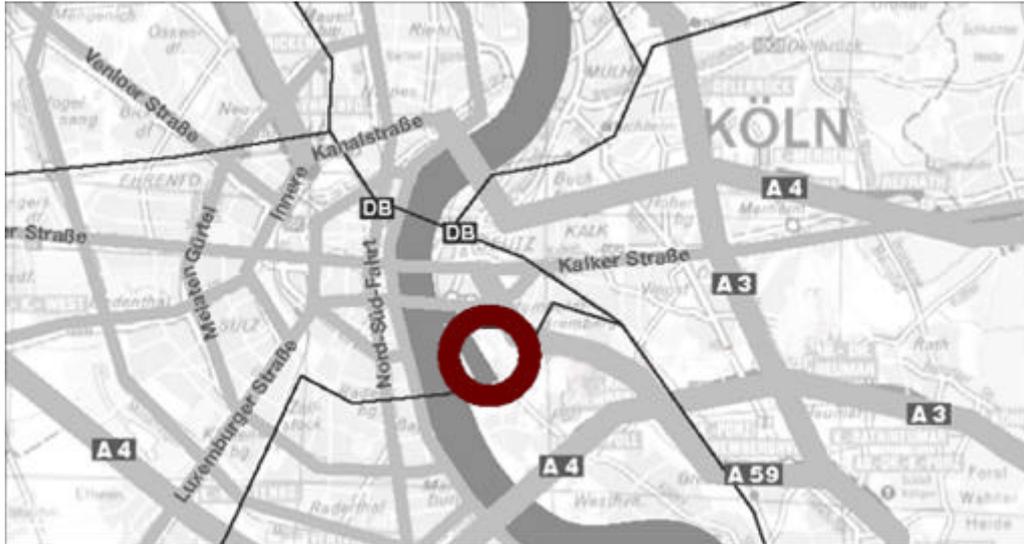
Objektansicht Süd-Ost:



Gebäudeschnitt:



4.2.1 Ermittlung von Daten zum Standort



Grafik: Lage des Projektes ‚Bürocampus Deutz‘ im Stadtraum

4.2.1.1 Anbindung an den Individualverkehr

Entfernung zur Innenstadt:	Köln-Neumarkt:	4,0 km
Entfernung zur nächsten Autobahnauffahrten	A 4:	2,7 km
Entfernung zum nächsten Flughafen	Köln/Bonn:	13,0 km

³¹⁹

4.2.1.2 Parkplatzsituation

Für das Gesamtobjekt vorhandene Stellplätze: 108 Stellpl.	
Hauptnutzfläche (HNF) des Gesamtobjektes: 5.654,30 m ²	
Hauptnutzfläche(HNF) je Stellplatz:	52,35 m ² HNF/je Stellplatz

4.2.1.3 Anbindung an den ÖPNV

Entfernung zur nächsten ÖPNV-Haltestelle:	ca. 150 Meter
Bezeichnung der Haltestelle: Poller Kirchweg, Köln	
Taktung der Verkehrsmittel (Werktags, 6 – 19 Uhr)	10 Minuten
Entfernung zum nächsten ICE-Bahnhof (in ÖPNV-Fahrzeit):	Köln-Deutz: 14 Minuten Köln-Hbf: 15 Minuten
Entfernung zum nächsten ICE-Bahnhof (in Wegstrecke):	Köln-Deutz: 2 km Köln-Hbf: 5 km

³²⁰

³¹⁹ Laut Routenplaner: www.map24.de

³²⁰ Laut Fahrplan der Kölner Verkehrsbetriebe (KVB), gültig seit 12.12.2004

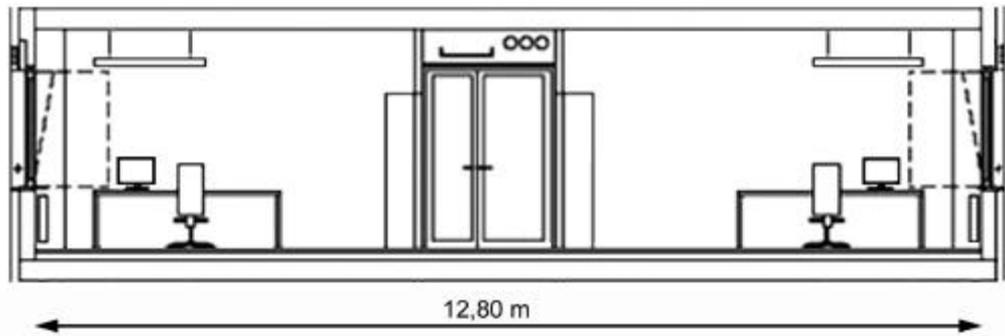
4.2.1.4 Infrastruktur

Entfernung zum Zentrum/Stadtteilzentrum (in Wegstrecke):	Deutzer-Freiheit	2,2 km
Entfernung zur nächstgelegenen Einkaufsmöglichkeit:	Deutzer-Freiheit	2,2 km
Entfernung zur nächstgelegenen Gastronomie/Kantine:	STRABAG	0,2 km

4.2.2 Ermittlung von Daten zum Objekt

4.2.2.1 Flexibilität

4.2.2.1.1 Nutzungsflexibilität



Grafik: Bürocampus Deutz, Regelgeschoss - Schnitt durch eine Büroetage

Achsraster (Regelgeschoss):	1,35 Meter
Lichte, nutzbare Raumtiefe (Regelgeschoss):	12,80 Meter
Lichte Geschosshöhe (Regelgeschoss):	Büroräume: 3,00 Meter Flure / Flurbereiche: 2,50 Meter

Raumtiefe:

Um eine optimale Nutzungsflexibilität hinsichtlich der Konfigurationsmöglichkeit von Kombi- und Zellenbüro zu gewährleisten, ist bei einem Achsraster von 1,35 m eine lichte nutzbare Geschofstiefe von 13,00 m das unterste Richtmaß.

Bei einer lichten Raumtiefe von 12,80 m ist die Möglichkeit einer Umwandlung der Bürofläche in ein Kombibüro- oder einen Business-Club nicht gegeben.

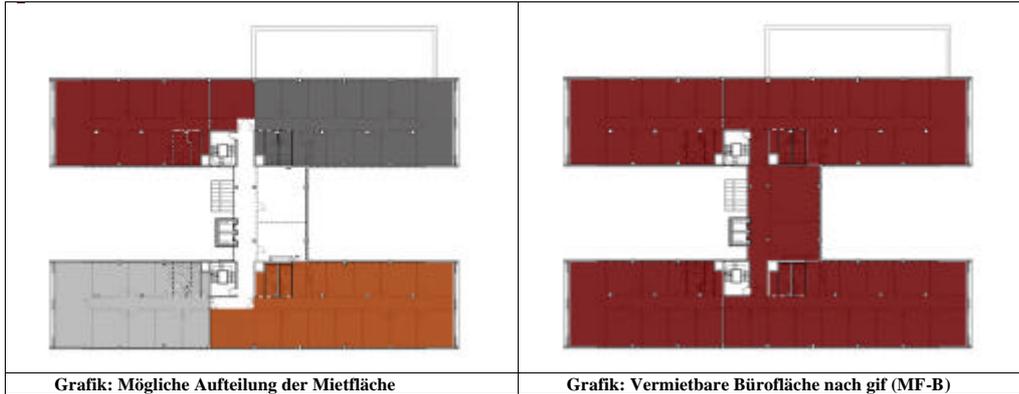
Lichte Geschosshöhe:

Die Geschosshöhe von 3,00 Meter im Bürobereich ist als gut zu bezeichnen. Sie erlaubt in diesem Objekt Raumzusammenschlüsse jeder Größenordnung.

Die Nutzung größerer Büroräume – beispielsweise als Gruppenbüro – ist damit möglich.

Durch Einschränkung der Nutzungsmöglichkeit der vielfach nachgefragten Büroraumkonzepte Kombibüro und Business-Club ist die Nutzungsflexibilität insgesamt als eingeschränkt zu bezeichnen. Dies wird mit 2 Punkten gewertet.

4.2.2.1.2 Flächenstrukturflexibilität



Vermietbare Bürofläche (MF-B):	1.680,84 m ² MF-B
Anzahl der Treppenhäuser:	2 Treppenhäuser
Mögliche Anzahl der Nassraumeinheiten:	4 Nassraumeinheiten
Mietfläche je Nassraumeinheit:	420,21 m ² MF-B
Erschlossene Mietfläche je Treppenhaus:	840,42 m ² MF-B
Größe der kleinstmöglichen Mieteinheit:	ca. 250,00 m ²

4.2.2.1.3 Ausstattungsflexibilität

Bürotrenn- bzw. Büroflurtrennwände im Regelgeschoss:	Gipskartonständerwände
--	------------------------

Gipskartonständerwände stellen hinsichtlich der Bürotrennwände die Standardausstattung von Büroimmobilien dar und sind daher mit ‚durchschnittlich – 2 Punkte‘ zu werten.

Installationsmöglichkeiten / Boden:	Hohlraumboden in Kombination mit 2 x 60cm breite Kabeltrassen als Doppelboden, durchgängig installiert
-------------------------------------	--

Hohlraumböden in Kombination mit Doppelböden sind als sehr flexibel zu beurteilen. Sie ermöglichen zwar nicht die maximale Flexibilität wie ein ‚reiner‘ Doppelboden sind aber mit ‚sehr gut – 4 Punkte‘ zu bewerten.

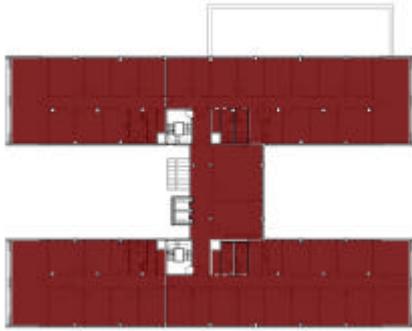
Decken:	Büro: Betondecken, Höhe 3,00 m Flure: Abgehängte Decken, Höhe 2,50 m
---------	---

Die Versetzbarkeit von Bürotrennwänden ist durch die Deckenkonstruktion nicht eingeschränkt.

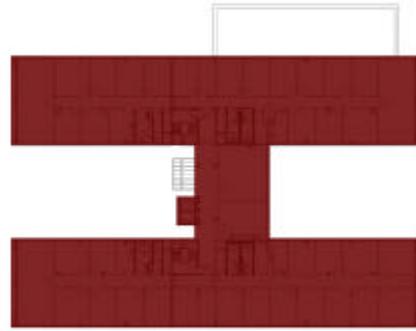
Auch im Hinblick auch Belüftung und Klimatisierung ist bei einer lichten Geschosstiefe von 12,80 m eine Deckenhöhe von 3,00 m ausreichend. Der Einsatz von Lüftungstechnischen Anlagen ist nicht zwingend notwendig. Kleine Einschränkungen ergeben sich die die im Flurbereich abgehängte Decke.

Die Ausstattungsflexibilität ist im Hinblick auf die Decken mit ‚gut – 3 Punkte‘ zu werten.

4.2.2.2 Flächeneffizienz

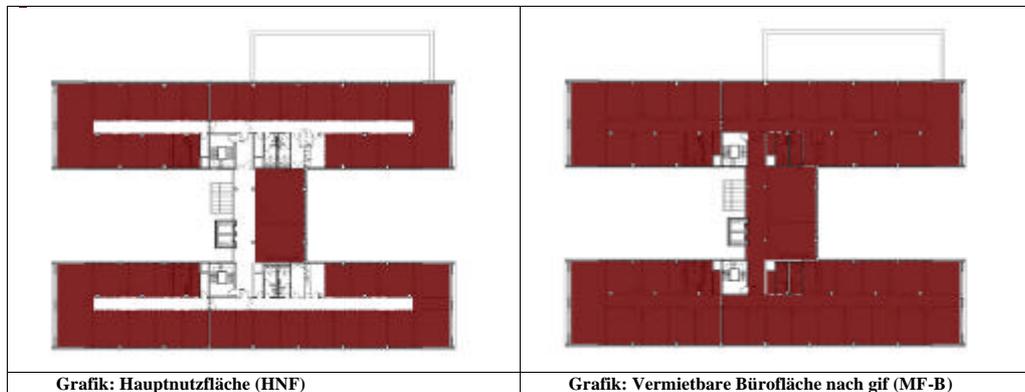


Grafik: Vermietbare Bürofläche (MF-B) nach gif



Grafik: Bruttogeschossfläche nach DIN 277 (BGF)

Vermietbare Bürofläche (MF-B):	1.680,84 m ² MF-B
Bruttogeschossfläche (BGF):	1.822,44 m ² BGF
Flächeneffizienzfaktor je Regelgeschoss (MF-B / BGF):	92,23 %



Hauptnutzfläche (HNF):	1.186,97 m ² HNF
Vermietbare Bürofläche (MF-B):	1.680,84 m ² MF-B
Flächeneffizienzfaktor (HNF / MF-B):	70,62 %

4.2.2.3 Ausstattung

Klima:	Heizkörper im Sockebereich der Fenster Natürliche Belüftung über Fenster Spitzenlastkühlung über Betonkernaktivierung
--------	--

Die Ausstattung des Büroobjektes mit einer Spitzenlastkühlung über Betonkernaktivierung erfüllt sowohl die Forderungen des Bielefelder Klima-Urteils und entspricht darüber hinaus der dominierenden Nutzeranforderung nach natürlicher Be- und Entlüftung mit unterstützender Kühlung. Dementsprechende ist die Ausstattung im Hinblick auf den Faktor ‚Klima‘ mit ‚exzellent – 10 Punkte‘ zu bewerten.

Belichtung:	Normalverglasung Keine Tageslichtlenktechnik vorhanden Blendschutz durch aussenliegenden, elektrischen Sonnenschutz
-------------	---

Das Objekt genügt mit seiner Ausstattung zwar den gesetzlichen Forderungen nach ausreichendem Tageslichteinfall und der Vermeidung störender Blendungen; eine darüber hinausgehende Tageslichtausnutzung ist allerdings nicht vorhanden.

Die Ausstattung hinsichtlich der natürlichen Belichtung muss daher mit ‚durchschnittlich – 2 Punkte‘ gewertet werden.

Beleuchtung:	Abgependelte Deckenleuchten mit indirekter und direkter Beleuchtung.
--------------	--

Abgependelten Deckenleuchten mit direkt-/indirekt strahlender Lichtverteilung gelten in ihrer Wirkung als sehr angenehm und motivieren da der Lichtstrom der Leuchten sowohl direkt als auch indirekt in den Raum und auf die relevanten Arbeitsflächen gelenkt wird.

Die Ausstattung von Büroimmobilien direkt-/indirekt strahlenden, abgependelten Deckenleuchten ist mit ‚gut – 3 Punkte‘ zu bewerten.

4.2.2.4 Identität des Gebäudes

Obwohl die ‚Identität des Gebäudes‘ wesentlichen Einfluss auf den Projekterfolg einer spekulativen Büroimmobilienentwicklung nimmt, muss die Wertung dieses Kriteriums unterbleiben. Architektonische Qualität – kann nicht befriedigend definiert werden.

5 Fazit

Um eine spekulative Projektentwicklung von Büroimmobilien erfolgreich durchzuführen, ist – wie im Verlauf der vorliegenden Arbeit gezeigt – die ausführliche Analyse des Marktes, des Standortes und der Risiken notwendig. Darüber hinaus muss die Konzeptionierung des Büroimmobilienprojektes eingehend auf die Marktfähigkeit – also auf die Entsprechung der Anforderung von Nutzern und Investoren – hin überprüft werden. Voraussetzung hierfür ist die genaue Kenntnis dieser Marktteilnehmer.

In Anbetracht der heute erschwerten Rahmenbedingungen der Projektentwicklung wird eine verstärkte Anwendung der Analysethematik als zwingend erforderlich gesehen.

Um Entscheidungsprozesse schon frühzeitig durch Analysen zu unterstützen, hat sich diese Arbeit in Kapitel 3 mit der Entwicklung eines Bewertungsmodells beschäftigt, welches einzelne Objekte hinsichtlich der nutzerspezifischen Anforderungen im Markt einordnen soll.

Neben der Konzentration auf die Nutzeranforderungen hinsichtlich des Standorts hebt das Bewertungsmodell vor allem auf die Gebäudekonzeption ab.

Anhand einschlägiger Literatur und Studien wurden Einflussfaktoren und deren Wertigkeiten aufgestellt. Dabei wurden hinsichtlich der Gebäudekonzeptionierung vier wesentliche Faktoren festgestellt: Flexibilität, Effizienz, Ausstattung und Gebäudeimage.

Diese vier Hauptkriterien wurden genau untersucht und in weitere Einflussfaktoren untergliedert, um Gebäudekonzeptionen systematisch und objektiv bewerten zu können. Unter Zuhilfenahme eines Punktwertmodells wurden sowohl die Anforderungen der Nutzer und Investoren als auch die Art der Anforderungsumsetzung gewertet. Nach Analyse mehrerer Objekte ist die Darstellung der Position eines einzelnen Objektes innerhalb des Marktes erreichbar.

Allerdings ist es nicht möglich, die Umsetzungsmöglichkeiten aller Faktoren schon im Rahmen dieser Arbeit mit Punktwerten zu versehen, da nicht für alle Vergleichsfaktoren Referenzwerte zugänglich sind. Die Beurteilung bzw. Bewertung mit Punkten einer Anforderungsumsetzung kann dementsprechend erst dann erfolgen, wenn durch die Analyse mehrerer Objekte eine Leistungsspanne bekannt ist.

Da des Weiteren einige Faktoren kaum zu systematisieren und objektivieren sind (Qualität der Architektur), kann auch weiterhin nicht auf die Erfahrung und das ‚Bauchgefühl‘ des Projektentwicklers verzichtet werden. Das Bewertungsmodell stellt hierfür eine Unterstützung dar.

6 Literaturverzeichnis

Bücher

- **Amelung**, Volker E.: Gewerbeimmobilien, Bauherren, Planer, Wettbewerbe. Springer Verlag, Berlin Heidelberg, 1996.
- **Brauer**, Kerry-U. (Hrsg.): Grundlagen der Immobilienwirtschaft. Recht – Steuern – Marketing – Finanzierung – Bestandsmanagement – Projektentwicklung. Verlag Dr. Th Gabler GmbH, Wiesbaden. 2. Auflage 1999.
- **Falk**, Bernd (Hrsg.): Fachlexikon Immobilienwirtschaft. Rudolf Müller Verlagsgesellschaft Köln, 1996.
- **Falk**, Bernd (Hrsg.): Das große Handbuch Immobilien-Marketing. Moderne Industrie Verlag Landsberg/Lech, 1997.
- **Füser**, Karsten: Intelligentes Scoring und Rating. Moderne Verfahren zur Kreditwürdigkeitsprüfung. Wiesbaden, 2001.
- **Hascher**, Rainer/**Jeska**, Simone/**Klauk**, Birgit (Hrsg.): Entwurfsatlas Bürobau. Birkhäuser – Verlag für Architektur Basel/Berlin/Boston, 2002.
- **Hennings**, Gerd: Erlebnis- und Konsumwelten. Steuerungsfaktoren - Akteure - Planung. In: Steinicke, Albrecht (Hrsg.): Erlebnis- und Konsumwelten. R. Oldenbourg Verlag, München/Wien, 2000.
- **Keiner**, Thomas: Rating für den Mittelstand. Campus Verlag GmbH, Frankfurt/NewYork, 2001.
- **Kurth**, Hans: Der geschlossene Immobilienfonds, Handbuch für Anleger und Berater. Rudolf Haufe Verlag, Freiburg im Breisgau, 1986.
- **Kyrein**, Rolf: Immobilien-Projektmanagement, Projektentwicklung und –steuerung. Verlagsgesellschaft Rudolf Müller, Köln, 1997.
- **Neufert**, Ernst/**Neufert**, Peter: Bauentwurfslehre, 35. Auflage. Vieweg Verlag, Braunschweig/Wiesbaden, 1998.
- **Schäfer**, Jürgen/**Conzen**, Georg (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung. Verlag C.H. Beck, München, 2002.
- **Schäfer**, Jürgen (Vitera Gewerbeimmobilien GmbH, Frankfurt a. M.): Grundlagen der Projektentwicklung – Einführung. Vortragsunterlagen „Management Circle“ Seminar.

- **Schulte, Karl-Werner/Bone-Winkel, Stephan** (Hrsg.):
Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage.
Verlagsgesellschaft Rudolf Müller, Köln, 2002.
- **Schulte, Karl-Werner/Bone-Winkel, Stephan/Thomas, Matthias** (Hrsg.):
Handbuch Immobilien-Investition.
Verlagsgesellschaft Rudolf Müller, Köln, 1998.
- **Schulte, Karl-Werner** (Hrsg.):
Immobilienökonomie, Band 1, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 2. überarb. Auflage
Oldenbourg Verlag, München Wien, 2000.
- **Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG)
und Deutsche Lichttechnische Gesellschaft e.V. (LiTG)** (Hrsg.):
Beleuchtung im Büro - Hilfen für die Planung von Beleuchtungsanlagen von Räumen
mit Bildschirm- und Büroarbeitsplätzen
SP 2.4 (BGI 856), Juni 2003

Zeitungen und Zeitschriften

- build 1/2003: Auf dem Weg zu neuen Aufgaben. Von KSP Engel und Zimmermann.
- build 5/2004: Integrative Schaltzentralen. Von Frank Billand.
- cash Nr.9 (20.08.2004): DEGI-Marktstudie empfiehlt „nüchternen Blick“.
- Detail 9/2002: Wandel der Büroarbeit. Von Martin Kleibrink.
- Der Facility Manager, Sonderheft Oktober 2004: „Die Büroimmobilie der Zukunft gibt es nicht“. Von Thomas Beyerle.
- Der Facility Manager: Allrounder gesucht – Gibt es eine Büroform die alles kann? Von Dieter Lorenz.
- Financial Times Deutschland vom 17.07.2002: Fonds: Offene Immobilienfonds derzeit sehr gefragt.
- Focus Nr.23 (29.05.2004): Büromarkt: „Jetzt kommt der freie Fall“.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 15.04.2002: Statt eines eigenen Gebäudes suchen immer mehr Unternehmen Büroflächen in Mietobjekten, um flexibel zu bleiben und Kosten zu sparen. Was müssen Nutzer bei der Anmietung einer Bürofläche beachten? Von Heiko Kraft, QUICKBORNER TEAM GmbH.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 19.04.2002: Fonds: Rekordzufluss stellt Offene Fonds vor Probleme.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 18.12.2002: Fonds: Offene Fonds begehrt – Renditen sinken.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 05.03.2004: Büromarkt: Degi-Studie zu künftigen Bürokonzepten.

- Handelsblatt vom 04.04.2003: Büromietfläche – 100 qm nicht überall gleich groß.
 - Handelsblatt vom 02.04.2004: Büromarkt: Niedrige Bürokosten durch Mieterrepräsentanten.
 - Handelsblatt vom 18.10.2002: Offene Immobilienfonds vor Problemen.
 - Handelsblatt vom 05./09.07.2002: Offene Immobilienfonds führen Beliebtheitskala an.
 - Handelsblatt vom 29.11.2002: Fonds: Hohe Mittelzuflüsse gefährden stabile Rendite.
 - Handelsblatt vom 21.05.2004: Fonds: Diskussion um Objektbewertung bei offenen Fonds.
 - Handelsblatt vom 07.09.2004: Büromarkt: Längste Krise der Nachkriegszeit.
-
- Immobilien Manager 6/1996: Büromietflächen: Klare Richtlinien vorgelegt.
 - Immobilien Manager 1-2/2003: Rating von Immobilienunternehmen – Vertrieb und Marketing können alles entscheiden. Von Barbara Effenberger.
 - Immobilien Manager 12/2003: Entwicklung von Büroimmobilien, Auf der Jagd nach einem Phantom. Von Thomas Beyerle.
-
- Immobilien Zeitung vom 08.06.2001: Revitalisierung von Bestandsobjekten.
 - Immobilien Zeitung vom 11.04.2002: Optimierung von Entwurfsplänen: Der Adler lernt fliegen und die Ameise laufen. Von der QUICKBORNER TEAM GmbH.
 - Immobilien Zeitung vom 20.06.2002: Flächenstrukturen in Bürogebäuden. Das ‚beste‘ Fassadenraster gibt es nicht. Von René Kops.
 - Immobilien Zeitung vom 08.05.2003: Büroplanung – Schwierigkeiten der Achsrasteroptimierung. Von René Kops.
 - Immobilien Zeitung vom 16.10.2003: Service und Technik haben ihren gestiegenen Preis.
 - Immobilien Zeitung vom 12.02.2004: Flächenwirtschaftlichkeit: Man muss die Einflussfaktoren genau kennen. Von Hans Peter Schelkle.
 - Immobilien Zeitung vom 21.05.2004: Nutzungsdauer von Büroimmobilien: Müssen Büroimmobilien drastisch abgewertet werden?
 - Immobilien Zeitung vom 15.07.2004: Offene Immobilienfonds bleiben gefragt. (Online-Meldung).
 - Immobilien Zeitung Tutorial (6/2001 bis 1/2002): Management im Immobilienzyklus. Von Nico Rottke und Martin Wernecke.
-
- Mensch & Büro 6/2002: Jagd nach einem Phantom.
-
- piazza Herbst/Winter 2002: Märkte: Kriterien für den Beautycontest – Standortfaktoren nach Jones Lang LaSalle.
-
- Süddeutsche Zeitung vom 04.09.2004: Fonds: Immobiliengesellschaften unter Druck.
 - Thomas Daily vom 26.10.2004: „Immobilienbewertung unter Druck“.
 - Die Welt vom 15.07.2002: Fonds: Offene Immobilienfonds derzeit sehr gefragt.
 - Wirtschaftswoche vom 17.10.2002: Büromarkt: Mix aus verschiedenen Büroformen ideal.

Vorträge

- **Beyerle**, Thomas: Marktpotenziale für Bauinvestitionen aus Sicht von Immobilieninvestoren. Allianz-Dresdner Asset Management-Vortrag 2003 in Bibereach.
- **Bone-Winkel**, Stephan: Chancen und Risiken der Projektentwicklung. Vortrag anlässlich des 10-jährigen Jubiläums des Stiftungslehrstuhls Immobilienökonomie am 06. März 2004, Schloss Reichartshausen.
- **Schlott**, Petra: Vertragsgestaltung unter Berücksichtigung steuerrechtlicher Aspekte für einen erfolgreichen Projektverkauf. Vortrag im Rahmen eines Management-Circle-Vortrags.

Internetportale

- <http://www.ascado.de/finanzieren/fonds> (Plattform der Immowelt AG)
- <http://www.baunetz.de> und <http://www.baunetz.de/infoline/buero> (Baunetz Immobilienportal)
- <http://www.immobilienmanager.de> (Portal der Zeitschrift Immobilien Manager)
- <http://www.buero-forum.de> (Büro Forum)
- http://www.destatis.de/download/jahrbuch/stjb_4.pdf (Portal des Statistischen Bundesamtes Deutschland)
- <http://www.diewelt.de> (Portal der Zeitung Die Welt)
- <http://www.eurofm.org> (EuroFM, Lernverbund der europäischen Landesgruppen der IFMA)
- <http://www.faz.net> (Portal der Frankfurter Allgemeinen Zeitung [FAZ])
- <http://www.fma.gv.at/de/fma/internat/internat/baslerau.htm> (Basler Ausschuss für Bankenaufsicht)
- <http://www.gefma.de> (German Facility Management Association (GEFMA): Deutscher Verband für Facility Management)
- <http://hvbexpertise.de> (Immobilienmarktinformationen interaktiv)
- <http://www.ifma-deutschland.de> (International Facility Management Association (IFMA))
- <http://www.immobilienzyklen.de>

- http://isbndb.com/d/publisher/royal_institution_of_chartered.html (Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS): weltweiter Immobilienfachverband)
- <http://www.menschundbuero.de> (Portal der Zeitschrift Mensch & Büro)
- <http://www.proferbach.de> (Erbach, Jürgen: Projektentwicklung im gesellschaftlichen Wandel)
- <http://www.stalys.de> (Portal von „Immobilien-Kosmos: Analysen und Berichte rund um die Immobilie“)
- <http://www.thomas-daily.de> (Portal von Thomas Daily)
- <http://www.wikipedia.org>
- <http://www.wissen.de>

Geschäfts- und Verbandberichte, Firmendokumentationen, Firmenwebsites

- Atis Real Müller Gruppe / Müller International Immobilien Management GmbH
Internet: <http://www.atismueller.com>

Veröffentlichungen:
- Key report Office 2003 (mit Benchmark).
- Bulwien Gesa AG
Internet: <http://www.riwis.de> und <http://www.bulwien.de>

Veröffentlichungen:
- Einzeldatenblätter 2004.
- Bundesverband Systemböden e.V.
Internet: <http://www.systemboden.de>

Veröffentlichungen:
- „Allgemeine technische Vertragsbedingungen für Systemböden“ (2001).
- Deutsche Bank Immobilien GmbH, Geschäftsbereich Gewerberaumvermietung
Internet: <http://www.dbimmobilien.de>

Veröffentlichungen:
- Büropoly - Bürokonzept als Führungsinstrument? (2002).
- „Ausstattungsmerkmale von Büroimmobilien“. 6-seitige Auswertung (2002).
- DEGI - Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds mbH (Allianz – Dresdner Immobilien-Gruppe), Bereich Research & Consulting, Frankfurt a. M.
Internet: <http://www.degi.com>

Veröffentlichungen:

- Immobilienwirtschaftliche Trends Nr. 3. Zukunftsorientierte Bürokonzepte - Eine Betrachtung aus Sicht der Immobilienentwicklung, Oktober 2003.
- Neue Perspektiven. Marktreport 2004.

- Deutsche Immobilien Datenbank GmbH (DID), Wiesbaden
Internet: <http://www.dix.de>

Veröffentlichungen:

- Offene Immobilienfonds. Darstellung und Analyse 2002/2003. Zusammenfassung und Ausblick

- DTZ Zadeltech Consulting & Research GmbH, Frankfurt a. M.
Internet: <http://www.dtz.com>

Veröffentlichungen:

- Zielgruppenorientierte Produktdifferenzierung bei Büroimmobilien. (Kurzfassung des Abschlussberichtes)

- Deutscher Verband der Projektsteuerer (DVP)
Internet: <http://www.dvpev.de>

Veröffentlichungen:

- Projektmanagement in Praxisbeispielen. Leistungsbilder, Honorierung, Vertragsgestaltung, Schnittstellen, Kundenzufriedenheit aus der Sicht der Auftraggeber. DVP-Verlag, Wuppertal, 1998.

- Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. (gif), Wiesbaden
Internet: <http://www.gif-ev.de>

Veröffentlichungen:

- Richtlinie zur Berechnung der Mietfläche für Büroraum (MF-B), Fassung April 1996

- Harpen AG, Dortmund
Internet: <http://www.harpen.de>

Veröffentlichungen:

- Immobilienbroschüre der Harpen AG.
- Geschäftsbericht der Harpen AG 2003.

- HOCHTIEF Projektentwicklung GmbH, Essen
Internet: <http://www.hochtief.de> und <http://www.hochtief-projektentwicklung.de>

Veröffentlichungen:

- HOCHTIEF Unternehmensprofil 2003.

- IKB Deutsche Industriebank AG / IKB Immobilien Management GmbH, Düsseldorf
Internet: <http://www.ikb.de>

Veröffentlichungen:

- Immobilienbrief Februar 2004.
- Immobilienbrief Mai 2004.
- Immobilienbrief Januar 2002.
- Klein, M. D.: Wie sieht das Büro der Zukunft aus?
In: IKB aktuell – Ausgabe Nr. 14 vom 19.03.2002.
- Basel II – Neuerungen und Konsequenzen.
In: IKB Informationen: Vor neuen Herausforderungen - Rating für den Mittelstand (2004).

- Jones Lang LaSalle GmbH, Hamburg
Internet: <http://www.immox.de> und www.jill.de

Veröffentlichungen:

- Anmietungstipps – Auf welche Ausstattungskriterien muss ich von Anfang an aufpassen?
- Der Immobilienmarkt 2000.

- Kopre Architektur – René Kops, Fürth
Internet: <http://www.gewerbebauen.de>

Veröffentlichungen:

- Report: Flächenstruktur-Studie: Optimierung von Bürogebäuden. Möglichkeiten der Objektoptimierung mit den Mitteln der Flächenstrukturanalyse, Oktober 2002.

- STRABAG Projektentwicklung GmbH, Köln
Internet: <http://www.strabag-projektentwicklung.de> und <http://www.strabag.de>

Veröffentlichungen:

- Imagebroschüre ‚STRABAG DEVELOPMENT – Wie wir gemeinsam die Zukunft gestalten‘.
- Imagebroschüre ‚Intelligentes Bauen mit STRABAG teamconcept‘.

- United Research AG, Hamburg
Internet: <http://www.united-research.com>

Veröffentlichungen:

- Online Studie, Oktober 2003: “Nach welchen Kriterien werden Büroflächen ausgewählt und gemietet? Anforderungen an Gewerbeimmobilien aus der Sicht von Selbständigen.“

- Vivico Real Estate GmbH
Internet: <http://www.vivico.de>

Veröffentlichungen:

- Kurzfassung des Abschlussberichtes “Zielgruppenorientierte Produktdifferenzierung bei Büroimmobilien“, erstellt von der DTZ Consulting & Research GmbH für die Vivico Real Estate GmbH, 13. Januar 2004.

- WestInvest - Gesellschaft für Investmentfonds mbH, Düsseldorf
Internet: <http://www.westinvest.de>
- Westdeutsche Immobilienbank
Internet: <http://www.westimmobank.de>

Gesetze, Verordnungen, Normen, Richtlinien

- Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)
Internet: <http://bundesrecht.juris.de/bundesrecht/arbschg/>
- Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV)
Internet: <http://www.baua.de/prax/arbeitsstaetten/arbeitsstaetten.htm> - Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BauA) oder
<http://bundesrecht.juris.de/bundesrecht/arbstaettv/>
- Arbeitsstätten-Richtlinien (ASR)
Internet: <http://www.baua.de/prax/arbeitsstaetten/arbeitsstaetten.htm>
- Ausschuss der Ingenieurverbände und Ingenieurkammern für die Honorarordnung (AHO): Untersuchungen zum Leistungsbild des § 31 HOAI und zur Honorierung für die Projektsteuerung, Leitung: C. J. Diederichs, Nr. 9 der Schriftenreihe des AHO.
- Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen / Kreditwesengesetz (KWG) und Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin)
Internet: <http://www.bafin.de/gesetze/kwg.htm>.
- Deutsches Aktiengesetz
Internet: <http://www.aktiengesetz.de>
- Deutsches Institut für Normung
Internet: <http://www.din.de>
 - DIN 277 (Grundflächen und Rauminhalte von Bauwerken im Hochbau)
 - DIN 4543-1 (Büroarbeitsplätze - Flächenermittlung für die Aufstellung und Benutzung von Büromöbeln; Sicherheitstechnische Anforderungen)
 - DIN 5034 (Tageslicht in Innenräumen)
 - DIN 5035 (Beleuchtung mit künstlichem Licht)
 - DIN 69 900 (Projektphasen)
 - DIN 69 901 (Projektmanagement)
- Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI)
Internet: <http://www.hoai.de>
- Kapitalanlagegesellschaftengesetz (KAGG)
Internet: <http://bundesrecht.juris.de/bundesrecht/kagg/htmltree.html>
- Landesbauordnung Nordrhein-Westfalen (BauO NRW)

- Versicherungsaufsichtsgesetz (VAG)
Internet: <http://www.bafin.de/gesetze/vag.htm>

Objektinformationen ‚Bürocampus Deutz, Köln‘

- Entwurfsplanung Bürocampus Deutz
Grundrisse, Ansichten, Schnitte im Maszstab 1 : 250
Quelle: Schulte Architekten, Dipl.-Ing. W. Schulte, Köln
- Ausführungsplanung Bürocampus Deutz
Grundrisse im Maszstab 1 : 100
Quelle: Schulte Architekten, Dipl.-Ing. W. Schulte, Köln
- Eckdaten Bürocampus Deutz
Quelle: Strabag Projektentwicklung GmbH, Köln
- Mieterbaubeschreibung
Quelle: Strabag Projektentwicklung GmbH, Köln
- Mietflächenaufstellung
Quelle: Strabag Projektentwicklung GmbH, Köln
- Flächenaufstellung
Quelle: Schulte Architekten, Dipl.-Ing. W. Schulte, Köln
- Aufstellung der vermietbaren Fläche (MF-B) nach GIF
Quelle: Strabag Projektentwicklung GmbH, Köln

Erklärung

Ich versichere, die vorliegende Arbeit selbständig durchgeführt zu haben. Durch Hilfe Dritter erhaltene Resultate sind als solche gekennzeichnet. Alle verwendeten Quellen sind im Literaturverzeichnis aufgeführt.

Köln, 04. Februar 2004

Sandra Kieker