

**Optimierung des Projektentwicklungsprozesses zur Sicherung
der Qualität von Büroimmobilien in Deutschland**

Schriftenreihe Bau- und Immobilienmanagement
herausgegeben von Bernd Nentwig

Band 23

Diese Arbeit wurde im Rahmen einer Dissertation verfasst.

Philine Bieling

**Optimierung des Projektentwicklungsprozesses
zur Sicherung der Qualität von Büroimmobilien
in Deutschland**

VDG

Band 23 der Schriftenreihe Bau-und Immobilienmanagement,
herausgegeben von Bernd Nentwig

Alle Rechte, auch des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder
vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in den Datenverarbeitungsanla-
gen und der Übersetzung, vorbehalten.

Satz und Gestaltung: Antonia Herten M. Sc.
Druck: Schätzl-Druck GmbH& CO.KG, Donauwörth

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

VDG-Weimar, Kromsdorf 2016
ISBN: 978-3-89739-874-0

Vorwort des Herausgebers

Büroimmobilien stellen einen erheblichen Anteil an wahrnehmbarer Architektur im öffentlichen Raum dar. Die Entwicklung dieses Immobilientypus ist mit einer Vielzahl von Akteuren, Prozessen und Institutionen verbunden, die einen Einfluss auf die Qualität dieser Bauten haben.

In ihrer umfassend recherchierten Arbeit setzt sich Philine Bieling mit der Qualität von Projektentwicklungsprozessen auseinander. Der Diskurs über die Qualitätsdimensionen von Büroimmobilien ermöglicht Erkenntnisgewinn und Übertragbarkeiten unterschiedlicher Fachdisziplinen.

Einen Schwerpunkt dieser Veröffentlichung stellen die methodisch interessanten Auswertungen von Schlüsselakteuren der Projektentwicklung durch eine rechnergestützte qualitative Inhaltsanalyse und Visualisierung durch die Software MAXQDA dar.

Die Auswahl und Auswertung der Gesprächspartner sind weiterhin ein hochwertiges Dokument des Zeitgeistes. Gesprächspartner waren unter anderem Hans Eichel, Hadi Teherani, Prof. Manfred Grohmann, Prof. Peter Niehaus, Christoph Nolda.

Die vorliegende Publikation ist ein verdienstvoller Beitrag des Qualitätsdiskurses für Projektentwicklungen im Allgemeinen und im Speziellen für den Typus der Büroimmobilie. Die Schnittstelle der ökonomischen Welt der Entwickler zu baukulturell wertvoller Architektur wird durch diese Veröffentlichung maßgeblich befördert.

Weimar, Februar 2016

Prof. Dr.-Ing. Bernd Nentwig

Vorwort der Autorin

Die Dissertation entstand im Anschluss an mein Masterstudium an der IRE|BS International Real Estate Business School (Universität Regensburg) und während meiner Tätigkeit bei der Union Investment Real Estate GmbH in der Abteilung Immobilienprojektmanagement in Hamburg.

An erster Stelle möchte ich meinem Doktorvater, Herrn Professor Dr.-Ing. Bernd Nentwig, danken für die Betreuung und die wegweisenden Anregungen bei der Erstellung meiner Dissertation. Für die stetige Unterstützung und die informativen Gespräche danke ich Herrn Professor Dr.-Ing. Antonius Busch herzlich. Mein weiterer Dank gilt allen, die mich fachlich und persönlich bei der Erstellung dieser Arbeit unterstützt und ermutigt haben.

Die Tätigkeit bei der Union Investment Real Estate GmbH gab mir die Möglichkeit, mich intensiv mit meinem Forschungsthema in der Praxis auseinanderzusetzen. Besonders danke ich Herrn Bent Mühlens für die Chance, in seiner Abteilung arbeiten zu dürfen sowie für seine persönliche und fachliche Unterstützung während meiner Promotion. Des Weiteren möchte ich meinem Gruppenleiter, Herrn Ernst Högemann, für sein wertvolles Fördern und Fordern sowie für seine bereichernden Anregungen danken.

Ebenso gilt mein Dank den Experten für ihre Bereitschaft, mit mir die Interviews im Rahmen der empirischen Analyse zu führen. Die weitreichenden Informationen aus den Erfahrungen und Marktkenntnissen der Experten haben die Arbeit wesentlich bereichert. Auf diese Weise wurde mir der Brückenschlag zwischen der Theorie und Praxis ermöglicht.

Von Herzen gebührt mein Dank meinen Eltern, meinem Bruder und meinen Großeltern für ihre Unterstützung und Förderung in allen Lebenslagen.

Meinen Eltern widme ich diese Arbeit.

Hamburg, Oktober 2015

Philine Bieling, M. Sc.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort des Herausgebers	5
Vorwort der Autorin	7
Abbildungsverzeichnis	15
Tabellenverzeichnis	18
Formelverzeichnis	19
Abkürzungsverzeichnis	20
1 Einleitung	25
1.1 Problemstellung und Zielsetzung	25
1.2 Aufbau und Vorgehensweise	27
2 Thematische Grundlagen	31
2.1 Immobilien-Projektentwicklung in Deutschland	31
2.1.1 Begriffsbestimmung	31
2.1.2 Projektentwicklungsmarkt	35
2.2 Zyklen der Immobilien-Projektentwicklung	42
2.2.1 Begriffsbestimmung	42
2.2.2 Immobilienmarktzyklus	42
2.2.3 Immobilienlebenszyklus	45
2.3 Prozess der Immobilien-Projektentwicklung	48
2.3.1 Begriffsbestimmung	48
2.3.2 Projektentwicklungsprozess nach dem Phasenmodell	49
2.3.3 Beteiligte	57
2.4 Strukturen der Immobilien-Projektentwicklung	60
2.4.1 Begriffsbestimmung	60
2.4.2 Institutionen	60
2.4.3 Typologien	65
2.5 Immobilien-Projektentwicklung im Bestand	74
2.6 Stand der Forschung	77
3 Qualität von Büroimmobilien in Deutschland	83
3.1 Was bedeutet Qualität?	83
3.1.1 Aristoteles	83
3.1.2 Armand von Feigenbaum	83

Inhaltsverzeichnis

3.1.3	Edwards W. Deming	84
3.1.4	Genichi Taguchi	85
3.1.5	Philip B. Crosby	86
3.1.6	David A. Garvin	87
3.1.7	Joseph M. Juran	88
3.2	Einführung zur Qualität von Büroimmobilien	88
3.3	Qualitätsdimensionen und ihre Kriterien	93
3.3.1	Ökonomische Qualität	93
3.3.1.1	Trading-Profit	93
3.3.1.2	Rendite	94
3.3.1.3	Finanzierung	95
3.3.1.4	Miete inklusive Nebenkosten	98
3.3.1.5	Gebäudebezogene Kosten	99
3.3.1.5.1	Kosten im Hochbau	99
3.2.1.5.2	Lebenszykluskosten	101
3.3.1.5.3	Bewirtschaftungskosten	103
3.3.1.5.4	Betriebskosten	104
3.3.1.6	Kostenkontrolle, -planung und -steuerung	105
3.3.1.7	Vorvermietungsquote	105
3.3.1.8	Mietincentives	106
3.3.2	Ökologische Qualität	106
3.3.2.1	Zertifizierungen im Sinne der Nachhaltigkeit	106
3.3.2.2	Green Leases („grüne Mietverträge“)	108
3.3.2.3	Ökobilanz	108
3.3.2.4	Energieausweis	109
3.3.2.5	Regenerative Energien	109
3.2.2.6	Flächeninanspruchnahme	110
3.3.2.7	Natur- und Artenschutz	110
3.3.2.8	Garten- und Landschaftsbau (Außenanlagen)	110
3.3.3	Soziokulturelle und gestalterische Qualität	111
3.3.3.1	Städtebauliche Qualität	111
3.3.3.2	Kommunikation	111
3.3.3.3	Corporate Social Responsibility	113
3.3.3.4	Architektur und Gestaltung	113
3.3.3.5	Büroraumkonzepte	116
3.3.3.6	Zufriedenheit der Nutzer	116

3.3.3.7	Barrierefreiheit	122
3.3.3.8	Sicherheit des Gebäudes und der Nutzer	122
3.3.4	Prozessuale Qualität	122
3.3.4.1	Zeitmanagement	122
3.3.4.2	Projektmanagement und -controlling	126
3.3.4.3	Vertragsmanagement	131
3.3.4.4	Schnittstellenmanagement	131
3.3.4.5	Planungs- und Genehmigungsverfahren	132
3.3.4.6	Städtebauliche und gestalterische Verfahren zur Konzeptfindung	132
3.3.4.7	Planungsqualität	133
3.3.4.8	Building Information Modeling	133
3.3.4.9	Urheberrecht	134
3.3.4.10	Ausschreibung und Vergabe der Bauleistungen	134
3.3.4.11	Baumängel	137
3.3.4.12	Nachträge	138
3.3.4.13	Gewährleistungen	138
3.3.4.14	Datenmanagement und Objektdokumentation	138
3.3.4.15	Nutzerhandbuch/Gebäudehandbuch	139
3.3.4.16	Instandhaltungsmanagement	140
3.3.4.17	Reinigungsfreundlichkeit	140
3.3.5	Funktionale und technische Qualität	141
3.3.5.1	Entwurfs- und Ausführungsplanung	141
3.3.5.2	Bemusterung	141
3.3.5.3	Mietflächendefinition	142
3.3.5.4	Flexibilität der Flächen	144
3.3.5.5	Flächeneffizienz	147
3.3.5.6	Gebäude-, Geschoss- und Raumhöhe	148
3.3.5.7	Technische Gebäudeausrüstung	150
3.3.5.7.1	Tragwerk	150
3.3.5.7.2	Gebäudehülle	150
3.3.5.7.3	Dach	151
3.3.5.7.4	Erschließung	152
3.3.5.7.5	Elektroversorgung	152
3.3.5.7.6	Wasser und Abfall	153
3.3.5.7.7	Thermischer Komfort	154
3.3.5.7.8	Beleuchtung und Belichtung	157

3.3.5.7.9	Akustischer Komfort	157
3.3.5.7.10	Brandschutz	158
3.3.5.7.11	Lebensdauer der technischen Gebäudeausrüstung	158
3.3.5.8	Förderanlagen	162
3.3.5.9	Rückbau- und Demontagefreundlichkeit	162
3.3.6	Marktqualität	162
3.3.6.1	Kapitalmarktabhängigkeit	166
3.3.6.2	Preisentwicklung	170
3.3.6.3	Mietentwicklung	171
3.3.6.4	Wertentwicklung	171
3.3.7	Standortqualität (Makro- und Mikroebene)	173
3.3.7.1	Geografische Lage auf Makroebene	173
3.3.7.2	Verkehrsstruktur auf Makroebene	175
3.3.7.3	Wirtschaftsstruktur auf Makroebene	176
3.3.7.4	Soziodemografische Struktur auf Makroebene	176
3.3.7.5	Image und Investitionsklima auf Makroebene	176
3.3.7.6	Grundstücksstruktur auf Mikroebene	177
3.3.7.7	Verkehrsstruktur auf Mikroebene	178
3.3.7.8	Umfeldnutzung auf Mikroebene	180
3.3.7.9	Soziodemografische Struktur auf Mikroebene	181
3.3.7.10	Image und Investitionsklima auf Mikroebene	181
3.4	Auswertung der Literatur- und Internetrecherche	181
3.4.1	Kriterienüberblick über die Qualitätsdimensionen und ABC-Analyse	181
3.4.2	SWOT-Analyse	186
3.5	Zwischenfazit	189
4	Analyse der Qualitätsdimensionen von Büroimmobilien in Deutschland aus Sicht von „Schlüsselakteuren“	191
4.1	Zielsetzung und Methodik der Interviews (qualitative Inhaltsanalyse)	191
4.2	Auswertung mit MAXQDA	194
4.2.1	Softwareerstellung und -erläuterung	194
4.2.2	MAXQDA – MAX-Maps	197
4.3	Begriffsspektrum aus Sicht der „Schlüsselakteure“	205
4.3.1	Perspektive Projektentwickler und Investoren/Bauherren	207

4.3.2	Perspektive Banken	219
4.3.3	Perspektive Öffentliche Verwaltungen	228
4.3.4	Perspektive Architekten und Ingenieure	236
4.3.5	Perspektive Bauunternehmen	247
4.3.6	Perspektive Büronutzer	255
4.4	Zusammenführung der qualitativen Inhaltsanalyse	265
4.4.1	MAXQDA – Code-Matrix-Browser	265
4.4.2	MAXQDA – Code-Matrix-Browser und Netz- bzw. Spinnendiagramm	270
4.5	Zwischenfazit	274
5	Auseinandersetzung mit dem Projektentwicklungsprozess zur Sicherung der Qualitätsdimensionen von Büroimmobilien in Deutschland	275
5.1	Einführung	275
5.2	Einschätzung der interviewten Experten	275
5.3	Lebenszyklusdauer von Büroimmobilien	278
5.4	Darstellung eines optimierten Projektentwicklungsprozesses	280
5.4.1	Phase der Projektinitiierung	280
5.4.2	Phase der Projektkonzeption	282
5.4.3	Phase der Projektkonkretisierung	284
5.4.4	Phase der Projektrealisierung und des Projektmanagements	292
5.4.5	Phase der Projektvermarktung	299
5.5	Zwischenfazit	300
6	Schlussbetrachtung	303
6.1	Zusammenfassung und abschließende Bewertung der Ergebnisse	303
6.2	Ausblick und weitergehender Forschungsbedarf	310
	Literaturverzeichnis	311
	Übersicht der interviewten Experten	344

Abbildungsverzeichnis

Nr.	Titel	Seite
1-1	Aufbau und Gang der Untersuchung	28
2-1	Ganzheitlicher Immobilienmanagementprozess	34
2-2	Gründungen von Projektentwicklern und ihrer Mutterunternehmen	36
2-3	Unternehmenssitze der Projektentwickler	39
2-4	Idealtypischer, sinusförmiger Immobilienmarktzyklus	44
2-5	Klassifikationen der Lebensdauern von Gebäuden	46
2-6	Immobilienlebenszyklus ⁸³	47
2-7	Phasenmodell des Projektentwicklungsprozesses	50
2-8	Beeinflussbarkeit der Kosten im Planungsverlauf	53
2-9	Immobilienmarkt und immobilienbezogene Dienstleistungen	56
2-10	Beteiligte an dem Prozess der Immobilien-Projektentwicklung	60
2-11	Zugehörigkeit innerhalb der Immobilien-Projektentwicklerbranche	63
2-12	Typologische Aspekte der Immobilien-Projektentwicklung	66
2-13	Drei Dimensionen der Bauwirtschaft	73
2-14	Potenzielle Chance des Redevelopment	76
3-1	„Magisches Dreieck der Projektziele“	89
3-2	Filtering-Prozess bzw. Qualitätsverlauf entlang des Immobilienlebenszyklus	91
3-3	Klassische Immobilienfinanzierung versus Immobilien-Projektfinanzierung	96
3-4	Strukturen klassischer Immobilienfinanzierung versus Immobilien-Projektfinanzierung	97
3-5	Das Drei-Säulen-Prinzip von Basel III und Solvency II	98
3-6	Dreieck der Ziele von Projektentwicklern und Investoren/Bauherren	102
3-7	Kano-Modell – Kundenzufriedenheit in Abhängigkeit von dem Erfüllungsgrad	117

Abbildungsverzeichnis

3-8	Fünf Bewertungsfaktoren von Dienstleistungs-/Servicequalität aus Nutzersicht	119
3-9	Vergleich der Plan-/Soll-/Ist-Werte bei Projektentwicklungen	125
3-10	Basisablauf einer Bauprozesssteuerung	126
3-11	Teilbereiche der Projektorganisation	128
3-12	Hierarchische Aufbauorganisation	129
3-13	Gruppendynamische Aufbauorganisation	129
3-14	Konzerngigantische Aufbauorganisation	130
3-15	Konzept ‚Bauen nach Smart‘	135
3-16	Flächendefinition nach der DIN 277	143
3-17	Gründe für den Umzug von Büromietern	146
3-18	Bruttowertschöpfung nach Wirtschaftsbereichen	164
3-19	Anteil der Konsumausgaben, der Investitionen und des Außenbeitrags am Bruttoinlandsprodukt	165
3-20	Entwicklung der Bauinvestitionen	166
3-21	Entwicklung des Umsatzes im Baugewerbe	168
3-22	Bauvolumen nach Baubereichen	169
3-23	ABC-Analyse der Qualitätskriterien von Büroimmobilien	185
4-1	Arbeitsfläche in MAXQDA	195
4-2	Allgemeiner Aufbau des Interviewleitfadens	198
4-3	Ökonomische Qualität im Rahmen des Interviewleitfadens	199
4-4	Ökologische Qualität im Rahmen des Interviewleitfadens	200
4-5	Soziokulturelle und gestalterische Qualität im Rahmen des Interviewleitfadens	201
4-6	Prozessuale Qualität im Rahmen des Interviewleitfadens	202
4-7	Funktionale und technische Qualität im Rahmen des Interviewleitfadens	203
4-8	Marktqualität im Rahmen des Interviewleitfadens	204
4-9	Standortqualität im Rahmen des Interviewleitfadens	205
4-10	Schlagwortwolke aus allen Expertengesprächen	206
4-11	Schlagwortwolke aus den Gesprächen mit Projektentwicklern und Investoren/Bauherren	207

4-12	Qualitätsdimensionen aus Sicht der Projektentwickler und Investoren/Bauherren	218
4-13	Schlagwortwolke aus den Gesprächen mit Bankern	219
4-14	Qualitätsdimensionen aus Sicht der Banken	227
4-15	Schlagwortwolke aus den Gesprächen mit Vertretern der Öffentlichen Verwaltungen	228
4-16	Qualitätsdimensionen aus Sicht der Öffentlichen Verwaltungen	236
4-17	Schlagwortwolke aus den Gesprächen mit Architekten und Ingenieuren	237
4-18	Qualitätsdimensionen aus Sicht der Architekten und Ingenieure	246
4-19	Schlagwortwolke aus den Gesprächen mit Bauunternehmern	247
4-20	Qualitätsdimensionen aus Sicht der Bauunternehmen	254
4-21	Schlagwortwolke aus den Gesprächen mit Büronutzern	255
4-22	Qualitätsdimensionen aus Sicht der Büronutzer	264
4-23	Code-Matrix-Browser zur ökonomischen Qualität mit den Expertengruppen und den Subcodes	266
4-24	Code-Matrix-Browser zur ökologischen Qualität mit den Expertengruppen und den Subcodes	266
4-25	Code-Matrix-Browser zur soziokulturellen und gestalterischen Qualität mit den Expertengruppen und den Subcodes	267
4-26	Code-Matrix-Browser zur prozessualen Qualität mit den Expertengruppen und den Subcodes	268
4-27	Code-Matrix-Browser zur funktionalen und technischen Qualität mit den Expertengruppen und den Subcodes	269
4-28	Code-Matrix-Browser zur Marktqualität mit den Expertengruppen und den Subcodes	269
4-29	Code-Matrix-Browser zur Standortqualität mit den Expertengruppen und den Subcodes	270
4-30	Qualitätsdimensionen aus Sicht aller Prozessbeteiligten (überlagert) – Gewichtung des Inhalts der Interviews	271
4-31	Code-Matrix-Browser mit den Expertengruppen und den Codes (Symbolgröße in Abhängigkeit von der Zeile) – Auswertung des Inhalts der Interviews	272
4-32	Code-Matrix-Browser mit den Expertengruppen und den Codes (Symbolgröße in Abhängigkeit von der Spalte) – Auswertung des Inhalts der Interviews	273

Tabellenverzeichnis

Nr.	Titel	Seite
2-1	Definition von Entscheidungstypen	54
3-1	Beispiel einer Gewinnberechnung	94
3-2	Beeinflussung des Erscheinungsbilds durch die Wahl der Farbe	115
3-3	Pro- und kontra Argumente für den Einbau einer Klimaanlage	156
3-4	Durchschnittlich zu erwartende Lebensdauer haustechnischer Anlagen	158
3-5	Lagekategorien auf dem Büroimmobilienmarkt	177
3-6	Kriterienüberblick der Qualitätsdimensionen	182
3-7	SWOT-Analyse	187
6-1	Bestätigungsgrad der untersuchten Hypothesen	303

Formelverzeichnis

Nr.	Titel	Seite
3-1	Trading Profit	94
3-2	Rendite	95
3-3	Lebenszykluskosten pro Jahr	103
3-4	Lebenszykluskosten X Jahre	103
3-5	Flächenkennziffer	143
3-6	Flächeneffizienz	147

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
a. D.	außer Dienst
AG	Aktiengesellschaft
ArbStättV	Arbeitsstättenverordnung, Verordnung über Arbeitsstätten
ASR	Technischen Regeln für Arbeitsstätten
Aufl.	Auflage
B-Plan	Bebauungsplan
Bd.	Band
BDA	Bund Deutscher Architekten
BetrKV	Betriebskostenverordnung
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGF	Bruttogeschossfläche
BGI	Berufsgenossenschaftliche Informationen
BIM	Building Information Modeling
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BKI	Baukosteninformationszentrum Deutscher Architektenkammern GmbH
BMZ	Baumassenzahl
ca.	circa
CAD-Pläne	Computer Aided Design Pläne
CAFM-System	Computer Aided Facility Management
CMB	Code-Matrix-Browser
CO ₂	Kohlenstoffdioxid
CSR	Corporate Social Responsibility
DGNB	Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen e. V. (fe-minin), Deutsche Gütesiegel Nachhaltiges Bauen (Neutrum)
DID	Deutsche Immobilien Datenbank GmbH
DIN	Deutsches Institut für Normung e. V. (Neutrum), Deutsche Industrienorm (feminin)
DIN EN ISO	Deutsche Industrienorm – Europäische Norm – International Organization for Standardization
Diss.	Dissertation
dt.	deutsch

DVP	Deutscher Verband der Projektmanager in der Bau- und Immobilienwirtschaft e. V.
e. V.	eingetragener Verein
ebs	European Business School
EDD	Environmental Due Diligence
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EFQM	European Foundation for Quality Management
EGG	Erneuerbare Energien Gesetz
engl.	englisch
EPS	expandierter Polystyrolschaum
etc.	et cetera
f	folgende
FBA	Fellow of the British Academy
ff	fortfolgende
FKZ	Flächenkennziffer
Frankfurt a. M.	Frankfurt am Main
G-REITs	German-Real-Estate-Investment-Trusts
GaLaBau	Garten- und Landschaftsbau
GEFMA-Richtlinie	German Facility Management Association-Richtlinie
GFZ	Geschossflächenzahl
gif	Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e. V.
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GMP	guaranteed maximum price
GrESt	Grunderwerbssteuer
GRW	Grundsätze und Richtlinien für Wettbewerbe auf den Gebieten der Raumplanung, des Städtebaus und des Bauwesens
GRZ	Grundflächenzahl
GU	Generalunternehmer
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HIH	Hamburgische Immobilien Handlung GmbH
HOAI	Honorarordnung für Architekten und Ingenieure
Hrsg.	Herausgeber
i. A. v.	im Auftrag von
IAO	Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation
IBA	Internationalen Bauausstellung
ICG	Governance der deutschen Immobilienwirtschaft e. V.

Abkürzungsverzeichnis

ImmoWertV	Immobilienwertermittlungsverordnung
IT	Informationstechnik, information technology (englisch)
Jg.	Jahrgang
m ²	Quadratmeter
MF-G	Richtlinie zur Berechnung der Mietfläche für gewerblichen Raum
MIPIM	Marché International des Professionnels de l'immobilier
Nr.	Nummer
OBE	Order of the British Empire
ÖPNV	öffentliche Personennahverkehr
ÖPP	öffentlich-private Partnerschaft
PCM	Project-Communication-Management
pdf	portable document format
PKW	Personenkraftwagen
Prism	Psychological Research into Identity and Space Management
QDA	qualitative Datenanalyse
QM-System	Qualitätsmanagementsystem
RICS	Royal Institution of Chartered Surveyors
REIT	Real-Estate-Investment-Trust
RPW	Richtlinien für Planungswettbewerbe
S.	Seite
SB-Warenhäuser	Selbstbedienungswarenhäuser
SBV	Schweizerischer Baumeisterverband
SIA	Schweizerischer Ingenieur- und Architekten Verein
SoBoN	Sozialgerechte Bodennutzung
SWOT	Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats
TDD	Technische Due Diligence
TGA	Technische Gebäudeausrüstung
TU	Totalunternehmer
TÜ	Totalübernehmer
TQM	Total Quality Management
UK	United Kingdom
USA	United States of America
USP	Unique Selling Point
UrhG	Gesetz über Urheberrecht und verwandte Schutzrechte (Urheberrechtsgesetz)

u. U.	unter Umständen
v. Chr.	vor Christus
vs.	versus
WC	water closet
ZIA	Zentraler Immobilien Ausschuss e. V.
z. B.	zum Beispiel
3D	dreidimensional
§	Paragraph
≥	größer gleich
<	kleiner
>	größer
*	geboren
†	gestorben

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

„Ein Gebrauchsgegenstand muss seinen Zweck optimal erfüllen, das heißt, er muss seinen praktischen Funktionen gerecht werden, eine lange Lebensdauer haben und einfach und schön sein.“¹

Die Büroimmobilie ist eines der stadträumlich prägendsten Elemente unserer gebauten Umwelt und zugleich der verdichtete Lebensraum vieler Menschen. Zum einen ist die zu entwickelnde Büroimmobilie stets Teil eines Ganzen und somit die Umwelt des anderen, zum anderen aber auch die Hülle des Einzelnen. Es wird sehr schnell deutlich, dass die Frage nach der Qualität einer Büroimmobilie von essenzieller Bedeutung ist. Ein optimaler Verlauf eines Projektentwicklungsprozesses ist der Garant für die Qualität einer Büroimmobilie. Folglich besteht die tatsächliche *Problemstellung* darin, die Ursachen und Gründe für einen optimierten Projektentwicklungsprozess zu analysieren.

Die Entwicklung und Realisierung von Büroimmobilien in Deutschland wird zunehmend geprägt durch gewinnmaximiertes Kostendenken, kombiniert mit zeitlichen Zwängen während der Planungs- und Realisierungsphase. Diese Haltung führt zwangsläufig zu Qualitätseinbußen der Immobilie sowie zu Kommunikations- und Koordinationsproblemen zwischen den Beteiligten des Projektentwicklungsprozesses. Maximierte Renditeanforderungen verstärken das egoistische und nur bis zur Gewinnausschüttung denkende Streben und Handeln. Durch das beschleunigte Fertigstellen von Immobilien leidet meistens die Qualität des Bauwerks. Genau aus dieser bedenklichen Entwicklung des Immobilienmarkts ist die Frage nach der Optimierung des Projektentwicklungsprozesses zur Sicherung der Qualität von Büroimmobilien in Deutschland entstanden.

Menschen halten sich zu 90 % ihrer Zeit in Immobilien als Lebens- oder Arbeitsraum auf. Ihre bauliche Qualität bestimmt die Art und das Wesen des Zusammenlebens und nimmt entscheidenden Einfluss auf Gesundheit, Wohlbefinden, Zufriedenheit und Sicherheit der Objektnutzer.²

Die bauliche Qualität ist sicherzustellen und durch die Optimierung des Projektentwicklungsprozesses zu erreichen. Dieser ist bekanntermaßen kein statisches Gebilde, sondern eine

¹ Zitat von Walter Gropius (*1883 – †1969), deutscher Architekt und Gründer des Bauhauses.

² Vgl. Rottke (Hrsg.)/Landgraf (2010), S. 7.

1 Einleitung

dynamische, interdisziplinäre Disziplin, die stets hinterfragt und an Veränderungen angepasst werden sollte.

Aus den vorangegangenen Erläuterungen ergibt sich für die vorliegende Arbeit eine zentrale *Forschungsfrage*:

Welche Faktoren beeinflussen den Verlauf des Projektentwicklungsprozesses zur Sicherung der Qualität einer Büroimmobilie in Deutschland?

Um dieser Forschungsfrage nachzugehen, lassen sich folgende die Fragestellung vertiefende *Hypothesen* ableiten, die gleichzeitig den Aufbau der Ausarbeitung bestimmen.

- Hypothese 1:
Die Dimensionen der Qualität von Büroimmobilien sind differenziert zu betrachten und können einzelnen Kriterien zugeordnet werden.
- Hypothese 2:
Die Kriterien wirken sich auf die Qualität von Büroimmobilien unterschiedlich aus und können als Stärke, Schwäche, Chance oder Gefahr im Hinblick auf den Immobilien-Projektentwicklungsprozess eingestuft werden.
- Hypothese 3:
Sowohl das Begriffsspektrum als auch das Verständnis von Qualität einer Büroimmobilie differiert bei den „Schlüsselakteuren“³.
- Hypothese 4:
Die „Schlüsselakteure“⁴ bewerten Problemfelder im Projektentwicklungsprozess unterschiedlich.
- Hypothese 5:
Die Lebenszyklusdauer von Büroimmobilien ist nicht eindeutig festlegbar und in Abhängigkeit von den Projektabsichten zu betrachten.
- Hypothese 6:
Der Projektentwicklungsprozess von Büroimmobilien wird durch aufeinander abgestimmte Arbeitsfelder geprägt.

Die herausgestellten Hypothesen sind inhaltlich miteinander vernetzt, sodass ein ganzheitlicher Erkenntnisgewinn sichtbar wird und eine Beurteilung der zugrunde liegenden Forschungsfrage möglich ist.

³ Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (Hrsg.)/Lützkendorf (2008), S. 37.

⁴ Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (Hrsg.)/Lützkendorf (2008), S. 37.

Das *Ziel* der vorliegenden Arbeit besteht aus wissenschaftlicher Perspektive in der Identifikation der wesentlichen Qualitätsmerkmale von Büroimmobilien in Deutschland sowie in der Erarbeitung eines optimierten theoretischen Projektentwicklungsprozesses mit praktisch-normativen Handlungsempfehlungen. Die Qualitätsmerkmale und Stellgrößen des dargestellten Prozesses werden sowohl aufgrund einer Literatur- und Internetrecherche als auch durch eine empirische Analyse induktiv erhoben. Es ist beabsichtigt, die (kritischen) Kriterien und Stellgrößen zu bestimmen und bestmöglich auszurichten.

1.2 Aufbau und Vorgehensweise

Die vorliegende Untersuchung ist in sechs Kapitel unterteilt. Um die Forschungsfrage zu erörtern, werden im Rahmen der Arbeit drei Wege besprochen:

- Literatur- und Internetrecherche,
- qualitative Inhaltsanalyse anhand von Experteninterviews,
- Darstellung eines optimierten Projektentwicklungsprozesses für Büroimmobilien.

Die Kombination der drei Ansätze verbindet die Theorie mit der Praxis und ermöglicht nicht nur beschreibende, sondern auch interpretative Schlussfolgerungen.

Das *einleitende Kapitel* ist in zwei Unterkapitel unterteilt, wobei zunächst in der ‚Problemstellung und Zielsetzung‘ die aktuelle Relevanz der Thematik begründet und die wissenschaftliche Fragestellung hergeleitet wird. Im Anschluss werden ‚Aufbau und Vorgehensweise‘ der Arbeit dargelegt.

Die Grundlage, auf der die wissenschaftliche Ausarbeitung aufgebaut ist, wird zunächst in dem *Kapitel zwei* dargestellt. Vor allem hinsichtlich der Begrifflichkeiten ‚Immobilien‘, ‚Projektentwicklung‘, ‚Immobilien-Projektentwicklung‘ sowie ihrer Zyklen, Prozesse und Strukturen bedarf es einer näheren Auseinandersetzung.

Das *dritte Kapitel*, in dem der Begriff ‚Qualität von Büroimmobilien‘ in Deutschland objektiv beschrieben und ausgewertet wird, umfasst die Literatur- und Internetrecherche. Hierzu sind von mir über 240 Quellen durchgearbeitet worden.⁵ Im Rahmen der Recherche werden sieben Qualitätsdimensionen sowie ihre Kriterien identifiziert.

Aufbauend auf der Literatur- und Internetrecherche wird im *vierten Kapitel* eine empirische Analyse mittels der Auswertung von Experteninterview durchgeführt. Diese erfolgt durch eine qualitative Inhaltsanalyse, die durch das Datenanalyseprogramm MAXQDA unterstützt

⁵ Vgl. Bieling (2015).

1 Einleitung

wird. Hierbei werden die sieben Qualitätsdimensionen sowie der Projektentwicklungsprozess aus der Sicht der sechs Schlüsselakteure⁶ erforscht und die Betrachtungsweisen einander gegenübergestellt.

Das *fünfte Kapitel* der Arbeit setzt sich praxisorientiert mit dem Immobilien-Projektentwicklungsprozess für Büroimmobilien auseinander. Es werden Einschätzungen der interviewten Experten hinsichtlich Problematiken und Lebensdauer des Projektentwicklungsprozesses erörtert. Zudem wird der Prozess optimiert dargestellt, basierend auf dem Phasenmodell von Bone-Winkel sowie unter Einbeziehung sowohl der Literatur- und Internetrecherche als auch der Ergebnisse aus den Experteninterviews.

Das *finale Kapitel* gliedert sich in die Zusammenfassung und abschließende Bewertung der Ergebnisse sowie in den Ausblick und die Skizzierung des weitergehenden Forschungsbedarfs.

Der Übersichtlichkeit dienend, wird der schematische Aufbau in der folgenden Abbildung grob dargestellt.

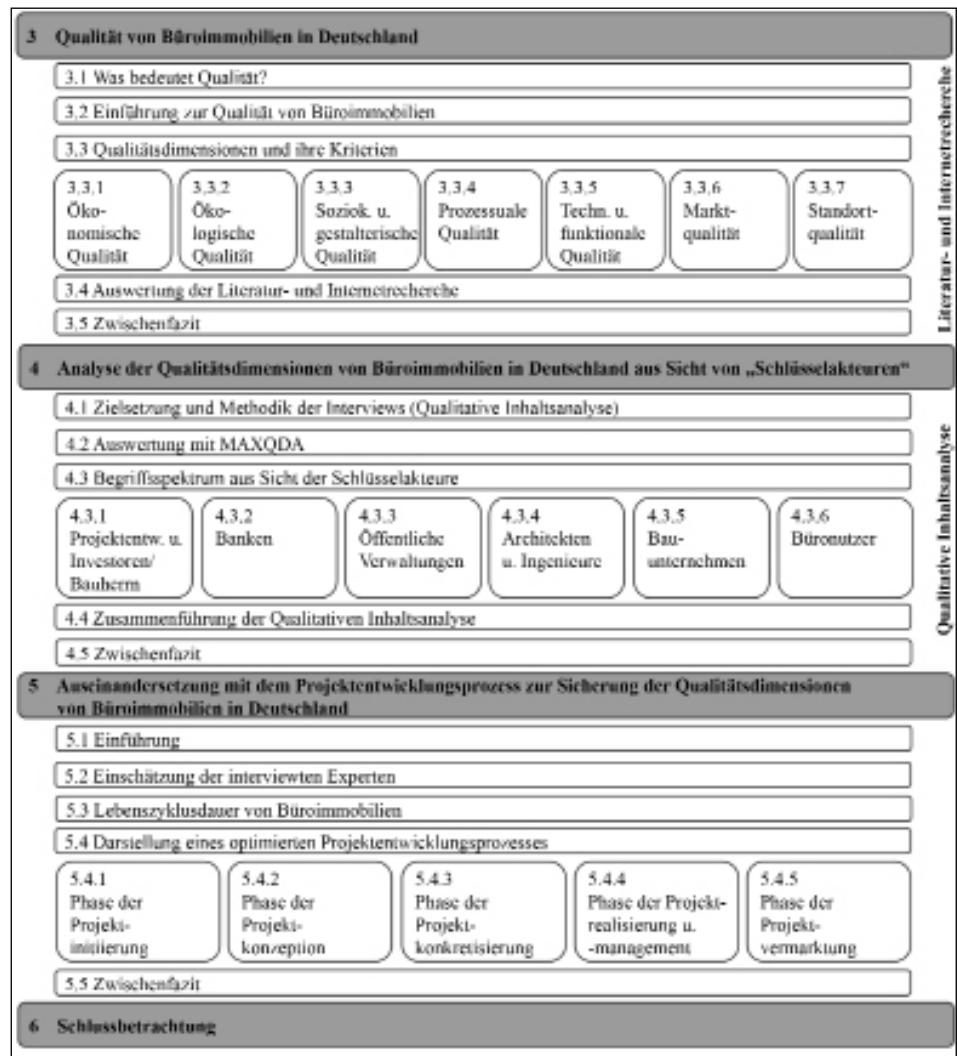
1 Einleitung
2 Thematische Grundlagen
2.1 Immobilien-Projektentwicklung in Deutschland
2.2 Zyklen der Immobilien-Projektentwicklung
2.3 Prozess der Immobilien-Projektentwicklung
2.4 Strukturen der Immobilien-Projektentwicklung
2.5 Immobilien-Projektentwicklung im Bestand
2.6 Stand der Forschung

*Abbildung 1-1 (Teil 1)
Aufbau und Gang
der Untersuchung⁷*

⁶ Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (Hrsg.)/Lützkendorf (2008), S. 37.

⁷ Eigene Darstellung.

Abbildung 1-1 (Teil 2)
Aufbau und Gang
der Untersuchung



2 Thematische Grundlagen

2.1 Immobilien-Projektentwicklung in Deutschland

2.1.1 Begriffsbestimmung

Der Begriff ‚Immobilien-Projektentwicklung‘ ist in der Literatur zur Immobilien- und Bauwirtschaft nicht einheitlich definiert und funktional nicht abgegrenzt.⁸ Wird dieser jedoch in seine begrifflichen Bestandteile zerlegt und hergeleitet, so stammt das Wort Projekt aus dem lateinischen ‚projectum‘,⁹ welches „das nach vorne Geworfene“¹⁰ bedeutet. Ein Projekt ist ein Prozess und zeichnet sich laut der DIN 69901 insbesondere durch die „Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit“¹¹ aus, beispielsweise durch „Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Begrenzungen, projektspezifische Organisation“¹². Das Wort Entwicklung steht für das Voranbringen eines Vorhabens, sofern es nach eingehender Prüfung als sinnvoll erachtet wird.¹³ Der Zusatz ‚Immobilie‘ beschreibt hierbei die Art des zu entwickelnden Projekts.¹⁴ Die Begrifflichkeit beruht auf dem Lateinischen ‚immobilis‘, das übersetzt ‚unbeweglich‘ bedeutet und auf eine der elementarsten Eigenschaften von Immobilien hinweist.¹⁵ Weitere Charakteristika des facettenreichen Wirtschaftsgutes sind die Heterogenität, die Dauer des Entwicklungsprozesses, die Höhe sowohl des Investitionsvolumens als auch der Transaktionskosten, die Länge des Lebenszyklus und die begrenzte Substituierbarkeit.¹⁶ Die genannten Eigenschaften sind entweder physisch-technischer (nicht veränderbar) oder ökonomischer Art (veränderbar durch Management oder veränderte gesellschaftliche Gewohnheiten).¹⁷

⁸ Vgl. Schulte/Bone-Winkel (2008), S. 27; Diederichs (2006), S. 5; Kyrein (2002), S. 93; Schäfer/Conzen (2013), S. 1.

⁹ Vgl. Schäfer/Conzen (2013), S. 1; Bieling (2012), S. 3.

¹⁰ Schäfer/Conzen (2013), S. 1.

¹¹ DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (Hrsg.) (2009), Teil 5, S. 11.

¹² DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (Hrsg.) (2009), Teil 5, S. 11.

¹³ Vgl. Schäfer/Conzen (2013), S. 1; Bieling (2012), S. 3.

¹⁴ Vgl. Bieling (2012), S. 3.

¹⁵ Vgl. Schmoll (2008), S. 8.

¹⁶ Vgl. Bone-Winkel (1994), S. 27 – 32.

¹⁷ Vgl. Bone-Winkel/Schulte/Focke (2008), S. 17.

2 Theoretische Grundlagen

Im deutschsprachigen Raum ist vor allem die statische Auslegung des Begriffs ‚Immobilien-Projektentwicklung‘ nach Diederichs anerkannt.¹⁸ Den Anstoß für eine Projektentwicklung gibt dieser Interpretation gemäß immer einer der Faktoren ‚Standort‘, ‚Kapital‘ oder ‚Projektidee‘, woraufhin die jeweils anderen beiden bereitgestellt bzw. umgesetzt werden müssen. Parallel ist die Komponente ‚Zeit‘ bzw. ‚Timing‘ eine äußerst wichtige und erfolgsentscheidende Einflussgröße.¹⁹ Der Begriff kann hinsichtlich der Immobilien-Projektentwicklung im engeren, mittleren und weiteren Sinne abgegrenzt werden. Aufgrund der uneinheitlichen Definition dieser drei Auslegungen werden im Folgenden maßgebliche Modelle²⁰ unter Einbezug der Praxis zusammengeführt und die drei Stufen der Projektentwicklung definiert.

Bei der *Projektentwicklung im weiteren Sinne* 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“²¹. Die Definition umfasst alle Lebenszyklusphasen des ganzheitlichen Immobilienmanagements, das laut der GEFMA-Richtlinie 100-1 in neun Hauptphasen gegliedert wird:²²

- 1 Konzeption,
- 2 Planung,
- 3 Errichtung,
- 4 Vermarktung,
- 5 Beschaffung,
- 6 Betrieb/Nutzung,
- 7 Umbau/Sanierung/Modernisierung,
- 8 Leerstand,
- 9 Verwertung.

¹⁸ Vgl. Schulte/Bone-Winkel (2008), S. 27; Bieling (2012), S. 3.

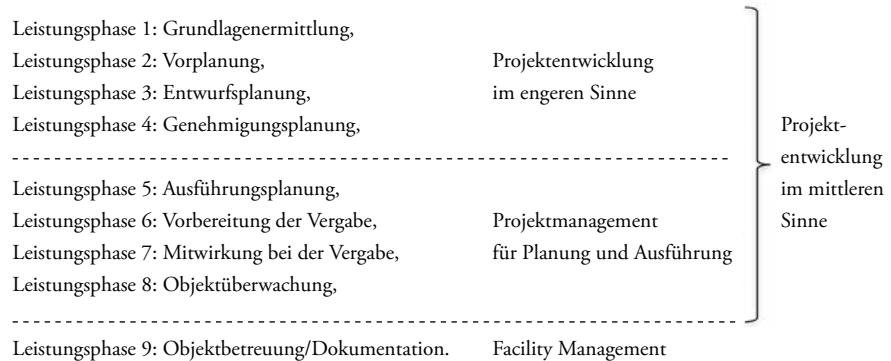
¹⁹ Vgl. Diederichs (2006), S. 6f.

²⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an Diederichs (2006), S. 2f. und GEFMA Deutscher Verband für Facility Management e. V. (Hrsg.) (2004), S. 5f. und Brauer (2013b), S. 611f.

²¹ Diederichs (2006), S. 5.

²² Vgl. GEFMA Deutscher Verband für Facility Management e. V. (Hrsg.) (2004), S. 5.

Bezogen auf die Leistungsphasen der in Deutschland preisrechtlich verbindlichen Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI)²³ mit inländischem Sitz, umfasst die Projektentwicklung im weiteren Sinne alle neun Phasen der HOAI.²⁴



Hingegen bezeichnet die *Projektentwicklung im mittleren Sinne* die Leistungsphasen eins bis acht der HOAI,²⁵ die somit, bezogen auf das ganzheitliche Immobilienmanagement, die ersten beiden der drei eigenständigen Phasen (Projektentwicklung im engeren Sinne sowie Projektmanagement für Planung und Ausführung) umfasst.²⁶ Zu den wesentlichen Aufgaben der Projektentwicklung im mittleren Sinne zählen die Investitionsentscheidung, die Konzeption und Planung sowie die Realisierung und Vermarktung.²⁷ Die Dissertation konzentriert sich in den anschließenden Kapiteln auf die Projektentwicklung im mittleren Sinne. Die *Projektentwicklung im engeren Sinne*, die erste Phase des ganzheitlichen Immobilienmanagements, beschreibt das Intervall von dem Projektanstoß bis hin zu der Entscheidung, ob die Projektidee fortgeführt oder risikobedingt eingestellt wird.²⁸

²³ Vgl. Seifert/Locher (2013), S. VIII.

²⁴ Vgl. Seifert/Locher (2013), S. 5; Brauer (2013b), S. 611f.

²⁵ Vgl. Brauer (2013b), S. 611f.

²⁶ Vgl. Diederichs (2006), S. 1f.

²⁷ Vgl. Brauer (2013b), S. 615.

²⁸ Vgl. Diederichs (2006), S. 6.

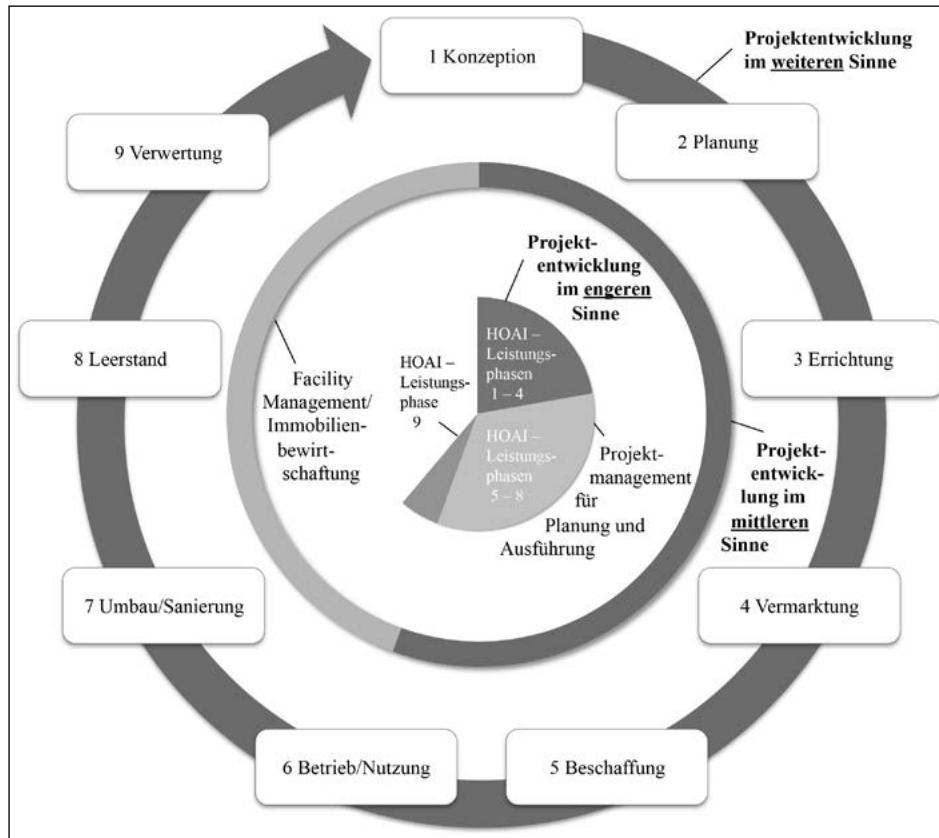


Abbildung 2-1
Ganzheitlicher Immobilienmanagementprozess²⁹

Die statische Definition vernachlässigt im Gegensatz zu der dynamischen Definition jedoch die prozessuale und interdisziplinäre Dynamik der Immobilien-Projektentwicklung, die in der Praxis von immenser Bedeutung ist. So können einzelne Lebenszyklusphasen des ganzheitlichen Immobilienmanagementprozesses mehrfach und/oder zeitgleich durchlaufen werden,

²⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Diederichs (2006), S. 2f. und GEFMA Deutscher Verband für Facility Management e. V. (Hrsg.) (2004), S. 5f. und Brauer (2013b), S. 611f.