Leitfaden des Baubetriebs und der Bauwirtschaft

Thomas Glatte

Entwicklung betrieblicher Immobilien

Beschaffung und Verwertung von Immobilien im Corporate Real Estate Management

Springer Vieweg

Leitfaden des Baubetriebs und der Bauwirtschaft

Der Leitfaden des Baubetriebs und der Bauwirtschaft will die in Praxis, Lehre und Forschung als Querschnitts-Funktionen angelegten Felder – von der Verfahrenstechnik über die Kalkulation bis hin zum Vertrags- und Projektmanagement – in einheitlich konzipierten und inhaltlich zusammenhängenden Darstellungen erschließen. Die Reihe möchte alle an der Planung, dem Bau und dem Betrieb von baulichen Anlagen Beteiligten, vom Studierenden über den Planer bis hin zum Bauleiter ansprechen. Auch der konstruierende Ingenieur, der schon im Entwurf über das anzuwendende Bauverfahren und damit auch über die Wirtschaftlichkeit und die Risiken bestimmt, soll in dieser Buchreihe praxisorientierte und methodisch abgesicherte Arbeitshilfen finden.

Herausgegeben von
Fritz Berner
Bernd Kochendörfer

Thomas Glatte

Entwicklung betrieblicher Immobilien

Beschaffung und Verwertung von Immobilien im Corporate Real Estate Management

Springer Vieweg

Thomas Glatte
Institut für Baubetriebswesen
Technische Universität Dresden
Dresden, Deutschland

ISSN 1615-6013
ISBN 978-3-658-05686-5 ISBN 978-3-658-05687-2 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-05687-2

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

Springer Vieweg
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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

Lektorat: Karina Danulat, Annette Prenzer

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Vieweg ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-vieweg.de

Man mag immerhin Fehler begehen – bauen darf man keine (Johann Wolfgang von Goethe).

Vorwort

Als ich im Jahre 1986 eine Lehre zum Baufacharbeiter mit Abitur in meiner Heimatstadt Dresden begann, war dies mehr eine fremdbestimmte Entscheidung als ein freiwilliger Entschluss. Abgesehen von den damaligen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen ist es eine mittlerweile fast 200-jährige Bautradition in meiner Familie gewesen, die meine künftige berufliche Orientierung vorgeben sollte. Meine handwerklichen Fähigkeiten auf dem Bau blieben aber bestenfalls durchschnittlich. Allerdings machten mir gerade im anschließenden Studium des Bauingenieurwesens neben den bautechnischen Themen die betrieblichen Abläufe und insbesondere die betriebswirtschaftlichen sowie rechtlichen Aspekte des Bauens Spaß. Die Vertiefung in der Studienrichtung Baubetriebswesen an der TU Dresden sowie ein baurechtliches Aufbaustudium am Europäischen Institut für Postgraduale Bildung an der TU Dresden (EIPOS) öffneten mir letztendlich die Tür in Richtung der Immobilienwirtschaft.

Seit 2003 bzw. 2004 bin ich bereits als Lehrbeauftragter für Projektentwicklung an der Technischen Universität Dresden und der Fachhochschule Mainz tätig. Zudem unterstütze ich seit Jahren EIPOS, die IREBS Immobilienakademie und die Universität Stuttgart mit Lehraufgaben in den Gebieten des Corporate Real Estate Managements und der Projektentwicklung. In all diesen Jahren habe ich mich bemüht, den Studenten nicht nur eine fachlich interessante und praxisnahe Vorlesung zu bieten. Es war vielmehr auch mein Ziel, ein Vorlesungsskript zur Verfügung zu stellen, welches für das Selbststudium tauglich ist und idealerweise die Zeit des Studiums in Form eines praxisorientierten Nachschlagewerkes überdauern kann. So ist mit den Jahren aus einer spärlichen Loseblattsammlung ein derart umfangreiches Werk entstanden, das letztendlich in irgendeiner Form gebunden werden musste.

Jahr für Jahr sind meine ganz persönlichen Erfahrungen aus den verschiedensten Projekten meiner Tätigkeit im Immobilienmanagement der BASF, einem global agierenden Chemieunternehmen, in die Vorlesungen und somit in die Skripte eingeflossen. Zudem war für mich der Dialog mit den Studenten – viele verfügten bereits über einige praktische Erfahrungen oder gar einige Jahre Berufserfahrung – immer sehr fruchtbar und spannend. Zudem kann auch ich für mich nicht proklamieren, auf jede Fachfrage sofort eine Antwort zu wissen. Jedoch war und ist es für mich immer Ziel und Ansporn, in Beruf und Lehre ein kompetenter Partner zu sein.

Daher war die Erstellung und Weiterentwicklung des Vorlesungsskriptes ein guter Anlass, das eigene tagtägliche Tun zu strukturieren, zu analysieren, zu reflektieren sowie die gelegentlich aufgedeckten fachlichen Lücken nachzuarbeiten und auszumerzen. Somit habe ich letztendlich all meinen Kollegen und fachlichen Wegbegleitern sowie meinen Studenten für die jeweilige Zusammenarbeit und den Input, den ich in den letzten Jahren bekommen habe, zu danken. Jeder von ihnen hat einen kleinen Beitrag dazu geleistet, dass ich nunmehr das gesammelte Wissen in Form eines Buches publizieren kann.

Ich würde mich sehr freuen, wenn auf diesem Wege weitere Fachleute und Studenten der Bau- und Immobilienwirtschaft Interesse am betrieblichen Immobilienmanagement sowie der Projektentwicklung bekommen oder hiermit ihre Kenntnisse vertiefen.

Mein besonderer Dank gilt Herrn Univ.-Prof. Dr.-Ing. Rainer Schach (Institut für Baubetriebswesen der Technischen Universität Dresden), Herrn Dipl.-Ing. Franz Villinger (BASF SE), Herrn Klaus Forkert MRICS (Sachverständigenbüro Forkert) und Herrn Dipl.-Wirtsch.-Ing. Björn Christmann (Bayer Real Estate GmbH) für die gewährte Unterstützung sowie die konstruktiven Anmerkungen und Anregungen zu diesem Buchprojekt.

Neulußheim/Dresden im Mai 2014 Thomas Glatte

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzungen

AHO	Ausschusses der Verbände und Kammern für Ingenieure und Architekten für die Honorarordnung e. V.
AP	Acid Potential (Versauerungspotential)
B-Plan	Bebauungsplan
BAR	Bruttoanfangsrendite
BauGB	Baugesetzbuch
BauNVO	Baunutzungsverordnung
BBR	Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung
BER	Break Even Rendite
BGF	Bruttogrundfläche
bL	betriebsnotwendige Liegenschaften
BKI	Baukosteninformationszentrum Deutscher Architektenkammern
BMVBS	Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung
BMZ	Baumassenzahl
BRE	British Research Establishment
BREEAM	BRE Environmental Assessment Method
BRI	Bruttorauminhalt
BRW-RL	Bodenrichtwert-Richtlinie
CHF	Schweizer Franken
CI	Corporate Idetity
CRE	Corporate Real Estate (betriebliche Immobilien)
CREM	Corporate Real Estate Management (betriebliches Immobilienmanagement)
CSR	Corporate Social Responsibility
DGNB	Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen e. V.
DIN	Deutsches Institut für Normung e. V.
EESC	European Economic and Social Committee

EHS	Environment, Health, Safety (siehe auch SGU)
EK	Eigenkapital
EKZ	Eigenkapitalverzinsung
EP	Eutrophication Potential (Überdüngungspotential)
ETW	Eigentumswohnung
FAS	Financial Accounting Standards
FFH	Fauna-Flora-Habitat
FK	Fremdkapital
FNP	Flächennutzungsplan
GFZ	Geschossflächenzahl
gif	Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung e. V.
GIK	Gesamtinvestitionskosten
GK	Gebäudeklasse
GrESt	Grunderwerbssteuer
GrEStG	Grunderwerbssteuergesetz
GrSt	Grundsteuer
GrStG	Grundsteuergesetz
GRZ	Grundflächenzahl
GU	Generalunternehmer
GÜ	Generalübernehmer
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung (Form der Rechnungslegung)
GWP	Treibhauspotential (engl.: *global warming potential*)
HGB	Handelsgesetzbuch
HNF	Hauptnutzfläche
HQE	Haute Qualité Environnementale
IAS	International Accounting Standards
IASB	International Accounting Standards Board
IFRS	International Financial Reporting Standards
ImmoWertV	Immobilienwertermittlungsverordnung
IRR	Internal Rate of Return (interner Zinsfuß)
KNA	Kosten-Nutzen-Analyse
KV	Kapitalverhältnis
KW	Kapitalwert
KWA	Kostenwirksamkeitsanalyse
LBauO	Landesbauordnung des Landes Rheinland-Pfalz
LBO	Landesbauordnung des Landes Baden-Württemberg
LCC	Life Cycle Cost (Lebenszykluskosten)
LEED	Leadership in Energy and Environmental Design
MBO	Musterbauordnung
KF	Konstruktionsfläche
MF	Mietfläche
MB	Messbetrag

MZ	Messzahl
NAR	Nettoanfangsrendite
nbL	nicht betriebsnotwendige Liegenschaften
NF	Nutzfläche
NGF	Nettogrundfläche
NHK	Normalherstellungskosten
NNF	Nebennutzfläche
NJW	Neue Juristische Wochenschrift
NJW-RR	Neue Juristische Wochenschrift, NJW-Rechtssprechungsreport
NTP	Net Trading Profit
NWA	Nutzwertanalyse
OLG	Oberlandesgericht
ODP	Ozone Depletion Potential (Ozonzerstörungspotenzial)
PE	Projektentwicklung
PlanzeichenVO	Planzeichenverordnung
POCP	Photochemical Ozone Creation Potential (Ozonbildungspotential)
SGU	Sicherheit, Gesundheit, Umwelt (siehe auch EHS)
SW-RL	Sachwert-Richtlinie
TF	Technische Funktionsfläche
TP	Trading Profit
TU	Technische Universität
US-GAAP	United States Generally Accepted Accounting Principles
USt	Umsatzsteuer
UVP	Umweltverträglichkeitsprüfung
VE-Plan	Vorhaben- und Erschließungsplan
VG	Vollgeschoss
VP	Verträglichkeitsprüfung
VS	Vogelschutz
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
WEG	Wohnungseigentumsgesetz
WertR	Wertermittlungsrichtlinie

Symbolverzeichnis mathematischer Formeln

A Fläche (engl.: *area*)
C Kosten, Aufwendungen (engl.: *cost*)
c Kostenanteil
D Entfernung (engl.: *distance*)
d Dichte (als Investitionsdichte)
Δ Differenz
E Erfüllungsgrad
F Faktor, Kennzahl, Multiplikator
G Gewichtung
I Einnahmen, Erträge (engl.: *income*)
K Kriterium; mit 1, 2, 3, … n Kriterien (K_n)
M Miete
MB Messbetrag
MZ Messzahl
N Nutzen
P Profit
p Zinssatz
q Aufzinsungsfaktor
$1/q$ Abzinsungsfaktor, Diskontierungsfaktor
S Standort; mit 1, 2, 3, … m Standortalternativen (S_m)
$\sum$ Summe
T Risiko
t Zeit; (t_0 = Stichtag)
U Umsatz
V Verhältnis, Quotient
v Variationskoeffizient einer (statistischen) Verteilung
W Wert
X Basisgröße, Vergleichsgröße
Y Rendite (engl.: *yield*)
Z Zahlungsstrom, Cashflow

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis XIX

Tabellenverzeichnis XXIII

1 Einführung 1

2 Grundlagen 5
2.1 Grundsätzliches 5
2.2 Corporate Real Estate Management 5
2.2.1 Begriffsbestimmung 5
2.2.2 Begriffliche Abgrenzungen 7
2.2.3 Grundlagen des Corporate Real Estate Managements 13
2.3 Projektentwicklung 19
2.3.1 Begriffsbestimmung der Projektentwicklung 19
2.3.2 Projektentwicklung im Lebenszyklus einer Immobilie 21
2.3.3 Begriffliche Einordnung und Begrenzung 22
2.3.4 Grundlagen der Projektentwicklung 23
2.4 Projektentwicklung im Corporate Real Estate Management 27

3 Projektinitiierung 29
3.1 Grundsätzliches 29
3.2 Konstellationen 29
3.3 Entwicklung neuer Immobilien und Standorte 32
3.3.1 Einflussfaktoren für Standortansiedlungen 32
3.3.2 Entwicklung von Industriestandorten 33
3.4 Entwicklung im Bestand 35
3.4.1 Ursachen 35
3.4.2 Projektentwicklung in Gewerbe- und Industriegebieten 35
3.4.3 Entwicklung von nicht betriebsnotwendigen Liegenschaften . . . 36
3.5 Besonderheiten betrieblicher Projektentwicklungen 37
3.5.1 Corporate Social Responsibility 37
3.5.2 Nachhaltigkeit 38

3.5.3 Corporate Architecture & Design 43
3.6 Projektbeteiligte 44
3.6.1 Projektstruktur 44
3.6.2 Vertrags- und Kommunikationsbeziehungen 45
3.7 Ermittlung projektrelevanter Grundlagen 47
3.7.1 Bestandteile der Grundlagenermittlung 47
3.7.2 Bedarfsermittlung 47
3.7.3 Strategische Ausrichtung des Standortes 48
3.7.4 Festlegung der Zielsetzung für den Standort 49
3.7.5 Globale Vorauswahl 49

4 Planerische Grundlagen 53
4.1 Grundsätzliches 53
4.2 Einführung in die Raumplanung 54
4.2.1 Bundesebene 54
4.2.2 Landesebene 54
4.2.3 Regionalebene 56
4.2.4 Gemeindeebene 56
4.3 Einführung in das öffentliche Baurecht 57
4.3.1 Wesen des öffentlichen Baurechts 57
4.3.2 Bauplanungsrecht 58
4.3.3 Bauordnungsrecht 59
4.3.4 Konkurrierendes Recht 60
4.4 Bauleitplanung 61
4.4.1 Stufen der Bauleitplanung 61
4.4.2 Art und Maß der baulichen Nutzung 62
4.4.3 Bauleitpläne 68
4.4.4 Veränderungssperre und Zurückstellung von Baugesuchen 74
4.4.5 Städtebaulicher Vertrag 75
4.4.6 Vorhaben- und Erschließungsplan 76
4.5 Rechtliche Zulässigkeit von Bauvorhaben 77
4.5.1 Unterscheidung nach Außenbereich und Innenbereich 77
4.5.2 Abgrenzung von Außenbereich und Innenbereich 78
4.5.3 Vorhaben im Innenbereich 78
4.5.4 Vorhaben im Außenbereich (Bebauung nach § 35 BauGB) 82
4.6 Bauplanerische Maßsysteme 84
4.6.1 Flächenstandards 84
4.6.2 Ableitung vermietbarer Flächen 86

5 Projektkonzeption 89
5.1 Grundsätzliches 89
5.2 Machbarkeitsstudie 89

5.3 Marktanalyse . . . 90
5.4 Standortanalyse . . . 91
5.4.1 Standortbegriff . . . 91
5.4.2 Standortgunst . . . 91
5.4.3 Arten von Standortfaktoren . . . 92
5.4.4 Entwicklungszustand von Grundstücken . . . 103
5.4.5 Standort- und Investitionskriterien aus Unternehmenssicht . . . 104
5.4.6 Struktur einer Standortanalyse aus Sicht eines Corporates . . . 109
5.4.7 Informationsbeschaffung . . . 117
5.5 Nutzungskonzept . . . 121
5.5.1 Treiber für Nutzungskonzepte . . . 121
5.5.2 Nutzungsvarianten . . . 121
5.5.3 Kostenermittlungsverfahren . . . 122
5.5.4 Einzelwertverfahren . . . 123
5.6 Risikoanalyse . . . 124
5.6.1 Risikobegriff . . . 124
5.6.2 Risiken im Immobilienportfolio . . . 125
5.6.3 Risiken einer Projektentwicklung . . . 127
5.6.4 Bauprojektrisiken . . . 128

6 Nicht-monetäre Verfahren zur Projektbewertung . . . 133
6.1 Grundsätzliches . . . 133
6.2 Strukturierung von Bewertungsverfahren . . . 133
6.3 Grundlagen für Bewertungsverfahren . . . 134
6.3.1 Skalierungssysteme . . . 134
6.3.2 Ermittlung eines Barwertes . . . 136
6.4 Qualitative Methoden . . . 138
6.4.1 Standard . . . 138
6.4.2 Checkliste . . . 139
6.4.3 Paarweiser Vergleich . . . 141
6.4.4 Präferenzmatrix . . . 142
6.4.5 Potentialanalyse . . . 146
6.5 Quantitative Methoden . . . 149
6.5.1 Arten von quantitativen Methoden . . . 149
6.5.2 Nutzwertanalyse . . . 150
6.5.3 Kosten-Nutzen-Analyse . . . 154
6.5.4 Kostenwirksamkeitsanalyse . . . 159
6.6 Sensitivitätsanalyse als ergänzende Methode . . . 162
6.7 Einsatz der Beurteilungsmethoden bei Standortanalysen . . . 164
6.7.1 Analyse der Beurteilungsmethoden . . . 164
6.7.2 Handlungsempfehlung . . . 170
6.8 Fallbeispiel: Standortanalyse für eine industrielle Produktion . . . 171

6.8.1 Ausgangssituation . . . 172
6.8.2 Standortanalyseprozess . . . 172

7 Monetäre Verfahren zur Projektbewertung . . . 189
7.1 Methoden der Wirtschaftlichkeitsbewertung . . . 189
7.2 Einfache wirtschaftliche Kennzahlen . . . 189
7.2.1 Kapitalverhältnis . . . 189
7.2.2 Kapitalwert . . . 191
7.2.3 Interner Zinsfuß . . . 192
7.2.4 Gesamtinvestitionskosten . . . 193
7.2.5 Baukosten . . . 194
7.2.6 Mietflächenfaktor . . . 196
7.2.7 Break-Even-Rendite . . . 196
7.2.8 Anfangsrenditen . . . 197
7.2.9 Kapitalisierungsrate . . . 201
7.2.10 Sollrenditen . . . 201
7.2.11 Trading Profit . . . 202
7.2.12 Net Trading Profit . . . 202
7.3 Developer-Rechnung . . . 203
7.3.1 Methodik . . . 203
7.3.2 Front-Door-Approach . . . 203
7.3.3 Back-Door-Approach . . . 203
7.4 Fallbeispiel für eine Developer-Rechnung . . . 204
7.4.1 Entwicklung einer Büroimmobilie . . . 204
7.4.2 Beispielrechnung nach Front-Door-Approach . . . 213
7.4.3 Beispielrechnung nach Back-Door-Approach . . . 214
7.5 Ableitung des Grundstückspreises . . . 216
7.5.1 Wirtschaftliche Aspekte eines Grundstückes . . . 216
7.5.2 Bodenrichtwerte . . . 218
7.5.3 Vergleichswert . . . 221
7.5.4 Residualwert . . . 223
7.6 Immobilienbewertung im Überblick . . . 225
7.6.1 Anwendungsgebiete der Immobilienbewertung im CREM . . . 225
7.6.2 Verkehrswert . . . 225
7.6.3 Wertbeeinflussende Faktoren . . . 225
7.6.4 Weitere beeinflussende Faktoren . . . 227
7.6.5 Bewertungsmethoden in Deutschland . . . 228

8 Projektkonkretisierung . . . 231
8.1 Grundsätzliches . . . 231
8.2 Eigentum – Miete – Leasing . . . 232
8.2.1 Bedeutung des Immobilieneigentums im CREM . . . 232

8.2.2 Eigentum an betrieblichen Immobilien . . . 233
8.2.3 Miete oder Pacht von betrieblichen Immobilien . . . 235
8.2.4 Leasing von betrieblichen Immobilien . . . 236
8.2.5 Diskussion der Optionen . . . 239
8.3 Baugenehmigung . . . 241
8.3.1 Grundsätzliches . . . 241
8.3.2 Gebäudeklassen . . . 241
8.3.3 Genehmigungsbedürftigkeit . . . 243
8.3.4 Bauvoranfrage und Bauvorbescheid . . . 245
8.3.5 Bauantrag . . . 246
8.3.6 Baugenehmigung . . . 247
8.3.7 Befristung . . . 248
8.3.8 Nachbarbeteiligung . . . 249
8.4 Genehmigungsrechtliche Sonderthemen . . . 250
8.4.1 Betriebsgenehmigung nach BImSchG . . . 250
8.4.2 Umweltverträglichkeitsprüfung . . . 250
8.4.3 FFH-Prüfverfahren . . . 251
8.4.4 VS-Prüfverfahren . . . 251

9 Rechtliche Absicherung des Standortes . . . 253
9.1 Grundsätzliches . . . 253
9.2 Grundlegende Aspekte der Absicherung . . . 253
9.2.1 Berechtigung zum Verkauf . . . 253
9.2.2 Ausländische Käuferschaft . . . 254
9.2.3 Zusammengehörigkeit von Grundstück und Bauwerk . . . 254
9.2.4 Liegenschaftskataster . . . 255
9.2.5 Das Grundbuch . . . 258
9.2.6 Baulastenverzeichnis . . . 263
9.3 Grundstückssicherung . . . 263
9.3.1 Verfügbarkeit . . . 263
9.3.2 Frühzeitige Grundstückssicherung . . . 265
9.3.3 Vorverträge und Absichtserklärungen . . . 265
9.3.4 Vorkaufsrecht . . . 266
9.3.5 Befristetes Kaufangebot . . . 267
9.3.6 Kaufvertrag mit aufschiebender Wirkung . . . 267
9.3.7 Kaufvertrag mit Rücktrittsvorbehalt . . . 267
9.3.8 Options- oder Reservierungsvereinbarung . . . 268
9.3.9 Auflassung und Auflassungsvormerkung . . . 268
9.4 Grundstückskaufvertrag . . . 269
9.4.1 Hauptpflichten . . . 269
9.4.2 Form . . . 270
9.4.3 Grundsatzvereinbarungen . . . 270

9.4.4 Transaktionsspezifische Vereinbarungen . . . 272
9.4.5 Kreative Klauseln . . . 273
9.4.6 Nebenabsprachen . . . 273
9.5 Grundstücksspezifische Steuern . . . 274
9.5.1 Grundstücksbegriff . . . 274
9.5.2 Grunderwerbsteuer . . . 274
9.5.3 Grundsteuer . . . 279
9.5.4 Grundstücksgewinnsteuer . . . 283
9.6 Altlasten . . . 285
9.6.1 Bedeutung und Begriffsbestimmung . . . 285
9.6.2 Vorgehensweise bei Untersuchungen . . . 285
9.6.3 Gesetzliche Regelungen für Altlasten in Deutschland . . . 287
9.6.4 Regelungen für Altlasten im Ausland . . . 289
9.6.5 Umgang mit kontaminierten Grundstücken . . . 290
9.6.6 Sicherungs- und Sanierungsverfahren . . . 291
9.6.7 Umwelthaftung . . . 291
9.7 Ansiedlungs- und Infrastrukturverträge . . . 293
9.8 Versorgungs- und Entsorgungsverträge . . . 294

10 Entwicklung von Bestandsliegenschaften . . . 295
10.1 Grundsätzliches . . . 295
10.2 Rahmenbedingungen . . . 295
10.3 Projektentwicklungsprozess . . . 296
10.3.1 Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu Neubauprojekten . . . 296
10.3.2 Verwertungspotentiale . . . 297
10.4 Abriss und Stilllegung . . . 298
10.5 Verwertung im Ist-Zustand . . . 299
10.6 Objektaufwertung durch Projektentwicklung . . . 300
10.6.1 Entwicklungsstufen . . . 300
10.6.2 Realisierungsmodelle . . . 302

Anhänge . . . 305

Literatur . . . 335

Sachverzeichnis . . . 341

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1 Übersicht der immobilienwirtschaftlichen Managementdisziplinen . . . 6
Abb. 2.2 Wechselwirkungen von Kerngeschäft und CREM 13
Abb. 2.3 Marktfähigkeit betrieblicher Immobilien 17
Abb. 2.4 Übersicht der Begriffe 21
Abb. 2.5 Einordnung der Begriffe 22
Abb. 2.6 Einflussfaktoren und Gestaltungsräume 24
Abb. 2.7 Umfeld des Projektentwicklers (Stakeholderperspektive) 25
Abb. 2.8 Umfeld des Projektentwicklers (Qualifikationsperspektive) 25
Abb. 2.9 Projektentwicklungsprozess 26
Abb. 2.10 Übersicht Corporate Real Estate Management 27
Abb. 3.1 Konstellationen einer Projektentwicklung 30
Abb. 3.2 Zyklen des Büroimmobilienmarktes in Europa 2006–2010 31
Abb. 3.3 Möglichkeiten für die Erschließung neuer Märkte 33
Abb. 3.4 Möglichkeiten für die Erschließung neuer Märkte 38
Abb. 3.5 Konzeption der Bewertung der Nachhaltigkeit von Gebäuden 40
Abb. 3.6 Kommunikations- & Vertragsbeziehungen 46
Abb. 3.7 Entscheidungsprinzipien über den PE-Prozess 47
Abb. 3.8 Globale Produktionsnetzwerke – idealtypische Strukturen 50
Abb. 4.1 Bestandteile der Raumplanung und des Baurechts 53
Abb. 4.2 Übersicht des öffentlichen Baurechts 57
Abb. 4.3 Normen des öffentlichen Baurechts 59
Abb. 4.4 Übersicht über die Inhalte des öffentlichen Baurechts 60
Abb. 4.5 Art und Maß der baulichen Nutzung nach BauNVO 63
Abb. 4.6 Flächennutzungsplan der Stadt Pasewalk (Stand 04.09.2013) 70
Abb. 4.7 Auszug aus dem FNP der Stadt Mainz (Stand 2004) 71
Abb. 4.8 Übersicht Zulässigkeit eines Bauvorhabens 78
Abb. 4.9 Übersicht baurechtliche Gebietsstruktur 79
Abb. 4.10 Beispiel Innenbereich und Außenbereich 80
Abb. 4.11 Offene und geschlossene Bauweise 81
Abb. 4.12 Beispiel Innenbereich 82
Abb. 4.13 Bauernhof mit Altenteiler-Haus 83

Abb. 4.14 Begriffsübersicht nach DIN 277 . . . 85
Abb. 4.15 Bestandteile der Netto-Grundfläche . . . 86
Abb. 4.16 Übersicht der vermietbaren Flächen . . . 87
Abb. 5.1 Kontinuum der harten und weichen Standortfaktoren . . . 96
Abb. 5.2 Wechselwirkung weicher Faktoren & Informationsgrad . . . 98
Abb. 5.3 Wichtung von Mikrostandortfaktoren . . . 102
Abb. 5.4 Maßstäblicher Vergleich VR China und EU (2014) . . . 113
Abb. 5.5 Die Standortsuche im Projektentwicklungsprozess . . . 118
Abb. 5.6 Struktur des Risikomanagements . . . 126
Abb. 5.7 Gesamtrisiko einer Investition . . . 126
Abb. 5.8 Gliederung von ausgewählten Entwicklungsrisiken . . . 127
Abb. 5.9 Gliederung von ausgewählten Risiken für Immobilienprojekte . . . 131
Abb. 6.1 Unterscheidung der Methoden nach Art der Ergebnisgröße . . . 133
Abb. 6.2 Klassifikation der Methoden . . . 134
Abb. 6.3 Ableitung eines Barwertes für sieben Perioden (Schema) . . . 136
Abb. 6.4 Checkliste in der Initialphase . . . 140
Abb. 6.5 Paarweiser Vergleich (Beispiel industrielle Standortsuche) . . . 142
Abb. 6.6 Zweidimensionale Präferenzmatrix (Schema) . . . 143
Abb. 6.7 Ländervorauswahl für Investitionsaktivitäten . . . 144
Abb. 6.8 Darstellung einer SWOT-Analyse (Schema) . . . 147
Abb. 6.9 Darstellung der SWOT-Analyse (Beispiel) . . . 148
Abb. 6.10 Quantitative Möglichkeiten der Projektbewertung . . . 149
Abb. 6.11 KWA-Grenzwertbetrachtung . . . 161
Abb. 6.12 Beeinflussbarkeit von Projektergebnissen . . . 165
Abb. 6.13 Trichtermodell zur Standortentscheidung . . . 166
Abb. 6.14 Zusammenfassung der Bedarfsermittlung . . . 174
Abb. 6.15 Konsolidierter Anforderungskatalog . . . 175
Abb. 6.16 Regionale Eingrenzung der Zielgebiete . . . 177
Abb. 6.17 Relevanzbaum für den Auswahlprozess beim Long-Listing . . . 179
Abb. 6.18 Standortalternativen der Short List . . . 182
Abb. 6.19 Netzdiagramm der Vorzugsvarianten (qualitative Merkmale) . . . 187
Abb. 7.1 Monetäre Verfahren – Methoden der Investitionsrechnung . . . 190
Abb. 7.2 Entwicklung der NAR für deutsche Immobilienmarktsegmente . . . 200
Abb. 7.3 Front-Door- und Back-Door-Approach im Vergleich . . . 204
Abb. 7.4 Modell von Copozza und Helsley (Schematik) . . . 217
Abb. 7.5 Erläuterung der Angaben in der Bodenrichtwertkarte . . . 218
Abb. 7.6 Bodenrichtwertkarte der Stadt Mainz (Auszug) . . . 222
Abb. 7.7 Vergleichswertverfahren nach ImmoWertV (Struktogramm) . . . 228
Abb. 7.8 Ertragswertverfahren nach ImmoWertV (Struktogramm) . . . 229
Abb. 7.9 Sachwertverfahren nach ImmoWertV (Struktogramm) . . . 230
Abb. 8.1 Grundstruktur eines Leasing-Modells . . . 237
Abb. 8.2 Leiterhöhen der Feuerwehr im Verhältnis zu Geschosshöhen . . . 242

Abb. 8.3 Antragsformular und Baufreigabeschein 249
Abb. 9.1 Bestandteile des Liegenschaftskatasters 255
Abb. 9.2 Flurkartenauszug des Liegenschaftskatasters (Beispiel) 257
Abb. 9.3 Bestandteile des Grundbuches 258
Abb. 9.4 Grundbuchauszug (Beispiel) 260
Abb. 9.4 (Fortsetzung) 261
Abb. 9.4 (Fortsetzung) 262
Abb. 9.5 Abfolge von Grundstückserwerb und Kaufpreissicherung 269
Abb. 9.6 Besteuerung von Projektentwicklungen 277
Abb. 9.7 Begrifflichkeiten bei Bodenschutz und Altlasten 286
Abb. 9.8 Ablaufschema der Altlastenbearbeitung 287
Abb. 9.9 Zusammenhang der Altlastenkennwerte 288
Abb. 9.10 Sanierungs- & Überwachungsmaßnahmen bei Altlasten 291
Abb. 9.11 Vergleich von Ansiedlungs- und Ver-/Entsorgungsverträgen 293
Abb. 10.1 Abhängigkeiten beim Verwerten von nbL 298
Abb. 10.2 Struktogramm der Entwicklungsschritte 301

Tabellenverzeichnis

Tab. 4.1 Übersicht der einzelnen Planungsebenen 55
Tab. 4.2 Obergrenzen des Maßes der baulichen Nutzung nach BauNVO 66
Tab. 4.3 Vor- und Nachteile des VE-Planes auf Gemeindeebene 77
Tab. 5.1 Gründe für Betriebsverlagerungen 94
Tab. 5.2 Typische Makrostandortfaktoren 100
Tab. 5.3 Typische Mikrostandortfaktoren 101
Tab. 5.4 Relevanz ausgewählter weicher Standortfaktoren 102
Tab. 6.1 Struktur einer Nutzwertmatrix 152
Tab. 6.2 Erfüllungsgrad der Kriterien K_j am Standort S_i 152
Tab. 6.3 Teilnutzwerte der Kriterien K_j am Standort S_i 153
Tab. 6.4 Gesamtnutzwert am Standort S_i 153
Tab. 6.5 Beispiel einer Kosten-Nutzen-Analyse 158
Tab. 6.6 Beispiel einer Kostenwirksamkeitsanalyse 160
Tab. 6.7 Beispiel einer Kostenwirksamkeitsanalyse mit Priorisierung 161
Tab. 6.8 Sensitivitätsanalyse in Ergänzung zu einer KWA (Beispiel) 163
Tab. 6.9 Übersicht und Ranking des qualitativen Standortvergleiches 184
Tab. 6.10 Übersicht und Ranking der Grundstückspreise 185
Tab. 6.11 Übersicht und Ranking der Nutzen-Kosten-Verhältnisse 185
Tab. 6.12 Vorzugsvarianten nach Kostenwirksamkeitsanalyse 186
Tab. 6.13 Vereinfachte Zusammenfassung der Standortfaktoren 187
Tab. 6.14 Zusammenfassung der Standortentscheidung 188
Tab. 7.1 Übersicht der Projektkosten 209
Tab. 7.2 Zusammenstellung der Erlöse 210
Tab. 7.3 Ermittlung Net Trading Profit 212
Tab. 7.4 Sensitivitätsanalyse (Auswirkungen auf Gross Trading Profit) 213
Tab. 8.1 Grundstruktur einer Bilanz 233
Tab. 9.1 Grunderwerbsteuersätze (Stand: 01.01.2014) 276
Tab. 9.2 Hebesätze für Grundsteuer, Beispiele (Stand: 01.01.2011) 281
Tab. 9.3 Beispiel Grundsteuer 282
Tab. 9.4 Ermittlung des Grundstücksgewinns in der Schweiz 284
Tab. 9.5 Grundstücksgewinnsteuer im Kanton Zürich 284

Einführung

1

Die Projektentwicklung wie auch das betriebliche Immobilienmanagement sind eigenständige Themen- und Berufsfelder der Immobilienwirtschaft, welche sich in der jüngeren Vergangenheit eines großen Interesses in den Fachmedien erfreuen durften. Allerdings werden diese zumeist eigenständig und getrennt voneinander behandelt. Es ist das Ziel des Buches, diese beiden sich in der Praxis sehr nahestehenden, in der Literatur in diesem Zusammenhang aber wenig bearbeiteten immobilienwirtschaftlichen Aufgaben zu vertiefen.

Die Projektentwicklung ist ein Spezialgebiet, welches in den vergangenen Jahren außergewöhnlich an Bedeutung gewonnen hat und somit immer stärker in das Blickfeld des Bauingenieurs oder des Immobilienexperten geraten ist. In der Fachliteratur und den Medien spielt hierbei insbesondere die Entwicklung von Wohn- und Gewerbeimmobilien wie Bürokomplexen etc. eine herausragende Rolle. Im industriellen Bereich steht eher die Umwandlung von Industriebrachen im Mittelpunkt des allgemeinen Interesses. Das betriebliche Immobilienmanagement, auch Corporate Real Estate Management genannt, hingegen erlebte in den 1980er Jahren in den USA und Großbritannien sowie in den 1990er Jahren in Deutschland einen starken Aufbruch. Danach wurde es sehr recht ruhig bis zum Beginn der Finanzkrise im Jahr 2008. Seitdem erlebt diese Branche eine Renaissance, welche auch in der Fachpresse entsprechende Anerkennung erfahren durfte.

Einer Studie der TU Darmstadt im Auftrag eines Konsortiums des Zentralen Immobilienausschuss e. V., CoreNet Global Inc., BASF SE, Eurocres GmbH und Siemens AG zufolge betrug der Wert des gesamten betrieblichen Immobilienvermögens in Deutschland ca. 3 Billionen Euro (3.000.000.000.000,– Euro).[1] Davon entfielen etwa 500 Milliarden Euro auf die anteiligen Grundstückswerte. Damit kam die Studie zu dem Schluss, dass etwa ein Drittel des Immobilienvermögens in Deutschland der Kategorie Corporate Real Estate zuzuordnen ist.

[1] Vgl. Pfnür, A.: Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Corporate Real Estate in Deutschland, S. 16, 2014.

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

T. Glatte, *Entwicklung betrieblicher Immobilien*,
Leitfaden des Baubetriebs und der Bauwirtschaft, DOI 10.1007/978-3-658-05687-2_1

Auch hinsichtlich der Asset-Klassen generierte die Studie sehr interessante Ergebnisse. Demnach machen Handels- und Lagerimmobilien mit 35 % den größten Anteil des Flächenbestandes im Corporate Real Estate aus. Dem folgen Verwaltungsgebäude mit 29 %, Fabrikations- und Werkstattgebäude mit 22 %, sonstige Gebäude mit 10 % sowie Hotels und Gaststätten mit 4 %.[2] Allerdings bemängelt die Studie ebenfalls die noch stark ausbaufähige Transparenz und mahnt die weitere Professionalisierung des Corporate Real Estate Managements an. Dies ist umso erstaunlicher, da viele Unternehmen außerhalb der Immobilienwirtschaft in ihren Kerngeschäftsprozessen sehr professionell und wettbewerbsfähig aufgestellt sowie häufig international weitläufig präsent sind.

Das Schlagwort „Globalisierung" trifft somit nicht nur für die Industrie-, Handels-, Telekommunikations- und Finanzkonzerne zu. Auch vor der Bau- und Immobilienbranche macht das Thema nicht halt. Die Internationalisierung ist ein Trend, der für die deutsche Baubranche mit ersten Großprojekten in den 1960er Jahren im Nahen Osten begann. Mittlerweile erzielen große deutsche Baukonzerne einen Großteil ihres Umsatzes im Ausland. Beispielhaft sei hier Bilfinger SE genannt. Das Unternehmen, welches sich nicht nur seit einigen Jahren vom klassischen Baukonzern hin zu einem integrierten Immobiliendienstleister wandelt, erwirtschaftet mittlerweile einen großen Teil des Umsatzes außerhalb Deutschlands. Der Anteil des Auslandsgeschäftes der Bilfinger SE beträgt mittlerweile ca. 61 % am Gesamtumsatz (Stand 2013). Dabei entfallen 42 % auf Europa, 11 % auf Amerika, 3 % auf Afrika und 5 % auf Asien[3].

Aber auch kleine und mittelständische Bauunternehmen, Architektur- und Ingenieurbüros sowie Bauträger und Projektentwickler expandieren ins Ausland und sind gerade im europäischen und ostasiatischen Raum mit Projekten sehr aktiv. Dabei orientiert sich die Aktivität aufgrund der geringen Wachstumsraten, des großen Wettbewerbs und der schwindenden Margen mittlerweile weniger an den entwickelten Industrienationen. Im Zuge der rasanten Entwicklung sind die Schwellenländer Osteuropas und Ostasien in der jüngeren Vergangenheit immer mehr ins Blickfeld des Interesses gerückt. Noch deutlicher wird die Internationalisierung natürlich mit Blick auf die zuvor genannten Industrieunternehmen. Die BASF SE, das weltweit führende Chemieunternehmen, erwirtschaftet zwar immer noch 42 % des Konzernumsatzes in Deutschland. Auf das restliche Europa entfallen noch 16 % Umsatz. Die übrigen Regionen tragen jedoch bereits deutlich höher zum Gesamtumsatz bei – Nordamerika mit 20 %, Asien-Pazifik mit 16 % sowie Südamerika, der Mittlere Osten und Afrika mit 6 % (Stand 2013).[4]

Um diesem Trend gerecht zu werden, beschränkt sich das Buch nicht nur auf das deutsche Bau- und Immobilienumfeld. Die behandelten Themen sind so aufbereitet, dass sie nicht nur im deutschsprachigen Raum, sondern in einem international geprägten Umfeld Bestand haben. Eine regionale Einschränkung soll bewusst vermieden werden. Daher

[2] Vgl. Pfnür, A.: Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Corporate Real Estate in Deutschland, S. 19, 2014.
[3] Vgl. Bilfinger SE: Geschäftsbericht 2013, S. 66.
[4] Vgl. BASF SE: Bericht 2013, S. 88.

werden Fachbegriffe, sofern es sinnvoll erscheint, nicht nur in deutscher, sondern auch englischer Sprache angegeben. Es wird darauf Wert gelegt, die Grundprinzipien möglichst allgemeingültig darzustellen. Dabei wird allerdings immer wieder auf die Sachlage in Deutschland als „Basis“ Bezug genommen.

Das Buch widmet sich in Kap. 2 zunächst einigen Grundlagen des betrieblichen Immobilienmanagements (engl.: *Corporate Real Estate Management*) und der Projektentwicklung. Es legt die fachliche Basis für die nachfolgenden Kapitel und zeigt auf, welche Rolle die Projektentwicklung innerhalb des Corporate Real Estate Managements spielt.

Im Anschluss führt das Buch durch die einzelnen Phasen einer Projektentwicklung – von der Projektinitiierung (Kap. 3) über die Projektkonzeption (Kap. 5) bis zur Projektkonkretisierung (Kap. 8). Dabei ist darauf hinzuweisen, dass sich dieses Buch auf die Phasen einer Projektentwicklung im engeren Sinne fokussiert. Die Projektdurchführung, also die bauliche Umsetzung, wird explizit ausgespart. Hier sei auf die bereits zahlreich vorhandene Fachliteratur verwiesen.

Das Durchlaufen der einzelnen Phasen einer Projektentwicklung wird ergänzt durch Kapitel, die gezielt einzelne fachliche Aspekte vertiefen. Dazu gehören planerische Grundlagen (Kap. 4), nicht-monetäre und monetäre Verfahren zur Projektbewertung (Kap. 6 und 7) sowie Fragen der rechtlichen Absicherung von Standorten (Kap. 9). Abschließend widmet sich dieses Buch gesondert noch einmal dem Aspekt der Verwertung von betrieblichen Liegenschaften. Aus Sicht der Projektentwicklung handelt es sich hierbei um den Sonderfall einer Entwicklung von Bestandsliegenschaften (Kap. 10). Ergänzt werden die einzelnen fachlichen Ausführungen durch praxisorientierte Fallbeispiele.

Für das Studium der nachfolgenden Kapitel ist es durchaus sinnvoll, die jeweils aktuelle Version des Baugesetzbuches (BauGB), der Baunutzungsverordnung (BauNVO) sowie der LBauO (Rheinland-Pfalz) oder LBO (Baden-Württemberg), der DIN 277 „Grundflächen und Rauminhalte im Hochbau“ und der Immobilienwertermittlungsverordnung (ImmoWertV) ergänzend zur Hand zu haben. Dieses Buch basiert in seiner ersten Auflage auf dem zum Jahresbeginn 2014 aktuellen Stand der vorgenannten Gesetze, Verordnungen und Standards.

Grundlagen

2

2.1 Grundsätzliches

Weltweit findet seit einigen Jahren eine der größten Umstrukturierungen der Wirtschaft statt, wovon auch Deutschland stark betroffen ist. Dieser Umstrukturierungsprozess bringt zudem einen ungewöhnlich hohen Kapitalbedarf mit sich. In diesem Zusammenhang wurde – verglichen mit angelsächsischen Ländern sehr spät – auch in Deutschland die Immobilie als eine wichtige Ressource erkannt und damit begonnen, deren Potentiale für den Finanzierungsbedarf von Unternehmen zu heben.

Ziel dieses Kapitels ist es, eine Einführung in das betriebliche Immobilienmanagement zu geben und grundlegende Aspekte von Projektentwicklungen zu vermitteln.

2.2 Corporate Real Estate Management

2.2.1 Begriffsbestimmung

Anfang der 1990er Jahre lautete eines der bestimmenden Themen der Immobilienwirtschaft „Corporate Real Estate Management", kurz CREM. Auf die – wie so oft – aus dem angelsächsischen Raum herübergeschwappte Welle stürzten sich Wissenschaft und Wirtschaft gleichermaßen. Die Konzerne schufen Immobilienabteilungen oder entstaubten ihre Liegenschaftsverwaltungen. Doch schon bald wurde es zunehmend ruhig und erst mit Beginn der Finanzkrise im Jahr 2008 tauchte das Thema CREM wieder in der öffentlichen Wahrnehmung verstärkt auf. Warum ist das so? Was war geschehen?

Ein guter Einstieg in die Untersuchung ist wie so oft das Hinterfragen der Begrifflichkeit, insbesondere wenn es sich um einen englischsprachigen Fachbegriff handelt. Unter Corporate Real Estate Management wird das wert- und erfolgsorientierte Beschaffen, Betreuen und Verwerten von betrieblichen Immobilien verstanden. Es handelt sich also um die Immobilienvermögen von Unternehmen der Privatwirtschaft (engl.: *Corporates*), da-

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

T. Glatte, *Entwicklung betrieblicher Immobilien*,
Leitfaden des Baubetriebs und der Bauwirtschaft, DOI 10.1007/978-3-658-05687-2_2

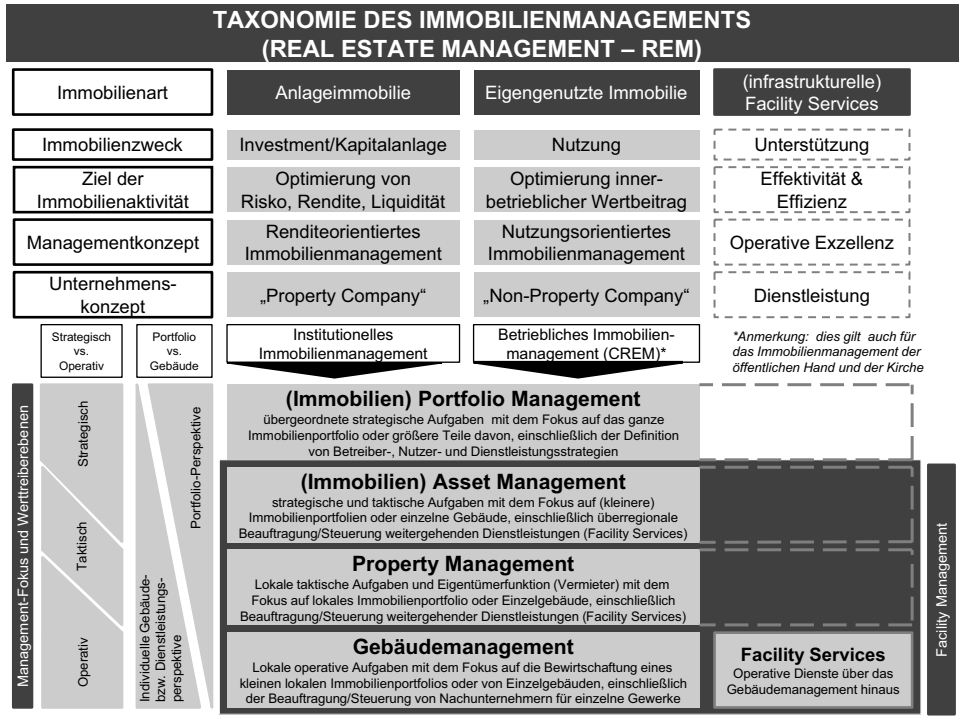

Abb. 2.1 Übersicht der immobilienwirtschaftlichen Managementdisziplinen[1]

her auch *Corporate Real Estate* genannt. Deren originärer Unternehmenszweck zielt auf jegliche Formen unternehmerischer Tätigkeit ab, außer der Errichtung, Bewirtschaftung oder Verwertung von Immobilien. Damit werden sie aus der Sicht der Immobilienwirtschaft auch als *Non-Property-Companies* bezeichnet.

Dabei umfasst das Corporate Real Estate Management im weiteren Sinne alle strategischen, taktischen und operativen Ebenen der immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfung, also das Portfoliomanagement, das Asset-Management, das Property Management und das Gebäudemanagement sowie nicht selten sogar weitergehende infrastrukturelle Dienstleistungen, auch Facility Services genannt (siehe Abb. 2.1). Im engeren Sinne werden unter Corporate Real Estate Management lediglich die strategischen und taktischen Wertschöpfungsebenen verstanden.

► **Definition des Corporate Real Estate Managements nach Pfnür** *„Unter betrieblichem Immobilienmanagement (Corporate Real Estate Management, CREM) sollen*

[1] Eigene Weiterentwicklung auf den Grundlagen von Teichmann, S.: Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facility Management, ZIÖ 2/2007, Abb. 5, S. 12 und Kämpf-Dern, A.: Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facility Management, ZIÖ 2/2008, Abb. 2, S. 60.

alle liegenschaftsbezogenen Aktivitäten eines Unternehmens verstanden werden, dessen Kerngeschäft nicht in der Immobilie liegt. CREM befasst sich mit dem wirtschaftlichen Beschaffen, Betreuen und Verwerten der Liegenschaften von Produktions-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen im Rahmen der Unternehmensstrategie. Die Liegenschaften dienen zur Durchführung und Unterstützung der Kernaktivitäten."[2]

2.2.2 Begriffliche Abgrenzungen

2.2.2.1 Institutionelles und betriebliches Immobilienmanagement

Immobilien sind als vergleichsweise sichere Geldanlage sehr beliebt. Die Sicherheit für Investoren leitet sich insbesondere aus der Tatsache ab, dass es sich bei Immobilien um „reale Werte" handelt, d. h. um physisch existierende und nutzbare Objekte. Gerade in Krisenzeiten zeigt die oft stattfindende Flucht in Sachanlagen, wie beispielsweise Immobilien, die hohe Wertschätzung als „sicherer Hafen" für Investoren.

Grund hierfür ist einerseits die faktisch „ewige Existenz" von Grund und Boden, andererseits die Dauerhaftigkeit und Langlebigkeit von baulichen Anlagen. Ein totaler Wertverlust wie beispielsweise bei Wertpapieren tritt bei Immobilienbesitz daher nur in sehr extremen Ausnahmesituationen ein.

Das sogenannte institutionelle Immobilienmanagement konzentriert sich daher auf die Beschaffung, die Bewirtschaftung und den Verkauf von Immobilien zum Zwecke der Investition. In diesem Fall spricht man von Anlageimmobilien. Der primäre Fokus des institutionellen Immobilienmanagements liegt in dem Erwirtschaften einer Rendite aus den Anlageimmobilien sowie einer Optimierung zwischen der Rendite einerseits und den aus den Immobilien erwachsenden Risiken andererseits.

Anders als in der klassischen Immobilienbranche sind in der betrieblichen Immobilienwirtschaft nicht die durch Errichtung, Vermietung oder Verkauf erzielbaren Immobilienrenditen, sondern die (Eigen-)Nutzerbedürfnisse primäre Treiber für die Errichtung, Ausgestaltung, Bewirtschaftung und Verwertung der Immobilien. Deren Erfordernisse können je nach Immobilienart recht einfach, durchschnittlich oder von sehr hoher Komplexität sein.

Die Erfordernisse hinsichtlich der Nutzung werden im betrieblichen Immobilienmanagement traditionell vom Nutzer selbst vorgegeben. Der Nutzer ist hier Repräsentant des Kerngeschäftes und somit des Bereiches, der das eigentliche Geld im Unternehmen verdient.

Daher ist dessen Rolle gegenüber dem Vertreter der Immobiliensicht vergleichsweise stark. In Corporates herrscht also in der Innensicht üblicherweise ein – im Immobilienfachjargon – „Mietermarkt".

Der Hintergrund für den Blick auf die Immobilie hängt mit einer geänderten Sicht der Unternehmen – insbesondere aufgrund einer erhöhten Wettbewerbssituation im interna-

[2] Pfnür, A.: Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Corporate Real Estate in Deutschland, S. 14, 2014.

tionalen Marktumfeld – zusammen. Während der Unternehmensfokus bei Verbesserungs- und Kostensenkungspotentialen bis vor einigen Jahren noch auf den Produktionsprozessen und dem Personal lag, werden heute mittlerweile insgesamt fünf Unternehmensressourcen identifiziert:

- Arbeit,
- Kapital,
- Technologie,
- Information,
- Immobilien.

Dies ist insofern logisch, da die Unternehmensimmobilien oft einen der größten Kostenblöcke und einen sehr großen Teil des Unternehmensvermögens darstellen. Im Zuge dessen hat sich der Umgang mit der „Ressource" Immobilie ebenfalls deutlich verändert.

Die Tatsache, dass die Immobilie nicht Kerngeschäft, sondern – rein betriebswirtschaftlich gesehen – ein Betriebsmittel zur Erfüllung des (Kern-)Geschäftszweckes ist, führt bei den Corporates zu einigen Besonderheiten im Umgang mit ihren betrieblichen Immobilien, auch wenn es sehr wohl eine Vielzahl von Parallelen hinsichtlich Aufbau, Struktur und Aufgabenverteilung mit der klassischen Immobilienwirtschaft gibt (siehe Abb. 2.1).

Die Berichtssaison der börsennotierten Konzerne ermöglicht immer wieder etwas Einblick in die Unternehmen – nicht nur hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Situation, sondern auch bezüglich ihrer Ausrichtung. Gerade letztere ist – wenig überraschend – ausnahmslos geprägt vom Kerngeschäft des Unternehmens und hinter der Ausrichtung eines Unternehmens verbirgt sich schlussendlich die Unternehmensstrategie.

Auch aus der Sicht der Rechnungslegung gibt es signifikante Unterschiede zwischen dem institutionellen und betrieblichen Immobilienmanagement bzw. zwischen Anlageimmobilien und Betriebsimmobilien. International agierende Unternehmen bilanzieren zumeist nach den International Financial Reporting Standards (IFRS). Dies sind internationale Rechnungslegungsvorschriften für Unternehmen, welche vom International Accounting Standards Board (IASB) herausgegeben werden. Unabhängig von nationalen Rechtsvorschriften regeln sie die Aufstellung international vergleichbarer Jahres- und Konzernabschlüsse. Innerhalb der IFRS gibt es für Immobilien zwei wichtige Standards – der International Accounting Standard 16 (IAS 16) und der International Accounting Standard 40 (IAS 40).

Rechnungslegung nach IAS 16 Der IAS 16 regelt die Bilanzierung des Sachanlagevermögens (engl.: *property, plant and equipment*) eines Unternehmens[3]. Dabei müssen diese Vermögenswerte vom jeweiligen Unternehmen zur Herstellung von Produkten oder Dienstleistungen, zur Vermietung oder für administrative Zwecke gehalten werden. Des Weiteren werden diese Vermögenswerte voraussichtlich länger als ein Jahr genutzt. Im

[3] Anm. des. Verf.: siehe hierzu auch Abschn. 8.2.

Falle des Zugangs zu einem Vermögensgegenstand – also beispielsweise in Form des Baus oder Kaufes einer Immobilie – erfolgt nach IAS 16 wie auch im deutschen Bilanzrecht die Bewertung und Ausweisung in der Bilanz in Höhe der Anschaffungs- oder Herstellungskosten. Zu den Anschaffungskosten gehören:

- Kaufpreis abzüglich der Rabatte, des Skontos usw.,
- Kosten der Standortvorbereitung,
- Transport- und Montagekosten,
- Transaktionskosten wie Grunderwerbsteuer, Berater- und Notarkosten,
- Kosten von Testläufen.

Aus der Sicht des Corporate Real Estate Managements ist insbesondere die Folgebewertung in den nachfolgenden Jahren interessant. Bei der Folgebewertung nach IAS 16 besteht ein Wahlrecht zwischen zwei Modellen:

- Methode der fortgeführten Anschaffungs- oder Herstellungskosten (engl.: *cost model*),
- Neubewertungsmethode (engl.: *revaluation model*).

Bei dem *cost model* werden die Anschaffungs- oder Herstellungskosten um die planmäßige und/oder außerplanmäßige Abschreibung vermindert. Bei dem *revaluation model* erfolgt die Bewertung mit dem üblichen Marktwert (engl.: *fair value*) abzüglich planmäßiger oder außerplanmäßiger Abschreibungen.

Rechnungslegung nach IAS 40 Der IAS 40 regelt die Bilanzierung von als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien, also Anlageimmobilien (engl.: *investment properties*). Unter IAS 40 fallen Vermögenswerte wie Grundbesitz oder Immobilien, die als Finanzinvestitionen etwa zur Erzielung von Mieteinkünften gehalten werden. Unter Anlageimmobilien fallen keine Sachanlagen, welche im operativen Geschäft, etwa für die Produktion, Dienstleistung oder Verwaltung, genutzt oder zum Verkauf im Rahmen des gewöhnlichen Geschäftsbetriebes gehalten werden. Die Bilanzierung solcher Sachanlagen ist im IAS 16 geregelt.

Anlageimmobilien sind zunächst mit den Anschaffungs- oder Herstellungskosten zu bewerten. Dies schließt die Transaktionskosten, z. B. in Form von zu zahlenden Steuern und Notargebühren, ein. Die Erstbewertung ist somit identisch mit der Erstbewertung des normalen Sachanlagevermögens nach IAS 16. Der wesentliche Unterschied liegt in der Folgebewertung in den Jahren nach der Anschaffung. Anlageimmobilien sind dabei nach dem beizulegenden Zeitwert zu bewerten. Hierbei handelt es sich um jenen Wert, der sich zum Zeitpunkt des Bilanzstichtages am Markt erzielen lässt, also den üblichen Marktwert (engl.: *fair value*).

Das *fair value model* des IAS 40 unterscheidet sich konzeptionell von der nach IAS 16 zulässigen Neubewertungsmethode. Beim *fair value model* sind Gewinne und Verluste, die aus dem neuen Wertansatz resultieren, sofort in der Gewinn- und Verlustrechnung des