

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	I
Inhaltsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	VIII
Abbildungsverzeichnis	X
1. Einleitung.....	1
1.1. Problemstellung.....	3
1.2. Ziele der Arbeit.....	5
1.3. Gang der Untersuchung bzw. Vorgehensweise	7
2. Stand der Wissenschaft - Die Immobilienprojektentwicklung und die Balanced Scorecard	11
2.1. Immobilienprojektentwicklung.....	11
2.1.1. Die Projektentwicklung im Rahmen des Immobilienlebenszyklus....	11
2.1.2. Begriffsbestimmung und Definition der Projektentwicklung	12
2.1.2.1. Die Projektentwicklung im engeren Sinne	14
2.1.2.2. Die Projektentwicklung im weiteren Sinne.....	14
2.1.2.3. Projektentwicklung im mittleren Sinne	15
2.1.3. Beteiligte an der Immobilienprojektentwicklung	16
2.1.4. Typen von zu entwickelnden Immobilien	17
2.1.5. Modelle der Immobilienprojektentwicklung	19
2.1.5.1. Modelle zur Erklärung der Immobilienprojektentwicklung.....	19
2.1.5.2. Das Phasenmodell der Immobilienprojektentwicklung als weiterer Betrachtungsgegenstand.....	20
2.1.6. Das Phasenmodell der Immobilienprojektentwicklung.....	20
2.1.6.1. Die Projektinitiierung.....	23
2.1.6.2. Projektkonzeption; Feasibility Analysis	25
2.1.6.3. Projektkonkretisierung	43
2.1.6.4. Projekt-/Grundstückssicherung.....	43
2.1.6.5. Projektmanagement/Projektdurchführung	44
2.1.6.6. Projektvermarktung	47
a. Maßnahmen und Instrumente für die Projektvermarktung	47

b. Potenzielle Investoren als Zielgruppe des Projektentwicklers.....	50
2.1.7. Risiken und Chancen der Immobilienprojektentwicklung	51
2.1.8. Besondere Merkmale von Projekten im Vergleich zu Unternehmen.	56
2.2. Die Balanced Scorecard	57
2.2.1. Ziele und Aufgaben der Balanced Scorecard	59
2.2.2. Das Grundkonzept der Balanced Scorecard.....	60
2.2.3. Von der Vision zur Strategie.....	61
2.2.4. Die operationale Umsetzung der Strategie.....	62
2.2.5. Die Perspektiven der Balanced Scorecard.....	63
2.2.6. Ursache-Wirkungs-Beziehungen.....	66
2.2.7. Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen.....	67
2.2.8. Anwendungsbeispiele der Balanced Scorecard innerhalb von Projekten und im Immobilienbereich und deren Grenzen	68
2.2.8.1. Für Projekte entwickelte Scorecards	69
2.2.8.2. Für die Immobilien- und Bauwirtschaft abgeleitete Scorecard- Modelle.....	70
3. Die Immobilienprojektentwicklung mit der Scorecard PE	73
3.1. Der komplexe Prozess der Immobilienprojektentwicklung – Bedarf eines kennzahlenbasierten Instrumentariums	74
3.2. Die Anwendbarkeit der Balanced Scorecard in der Immobilienprojektentwicklung.....	79
3.2.1. Die generelle Anwendbarkeit der Balanced Scorecard für Projekte.	79
3.2.2. Die Anwendbarkeit der Balanced Scorecard innerhalb von Immobilienprojekten als besondere Art von Projekten.....	82
3.2.3. Vorteile der Anwendung der Balanced Scorecard für die Immobilienprojektentwicklung	85
3.2.4. Grenzen und Vorgaben bei Verwendung der Balanced Scorecard...87	
3.2.5. Anwendung des Controlling Instruments Balanced Scorecard als Kennzahlen- oder Managementsystem	88
4. Die Scorecard PE und ihre Anpassung in der Immobilienprojektentwicklung	91
4.1. Eingrenzung der Immobilienart auf die Büroimmobilie als Betrachtungsgegenstand	91
4.1.1. Bedeutung der Büroimmobilie für Projektentwickler und Investoren	92

4.1.2. Der Immobilienbestand in Deutschland und der Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft	93
4.2. Die Generierung von möglichen Zielen und Kennzahlen für die Scorecard PE aus dem Prozess der Projektentwicklung	94
4.2.1. Finanzielle und monetäre Ziele und Kennzahlen	96
4.2.1.1. Die Maximierung des Developer-Gewinns und der statischen Rendite	96
4.2.1.2. Die Maximierung des Kapitalwerts und der DCF-Rendite (Discounted Cash Flow-Rendite).....	97
4.2.1.3. Einhaltung der Kostenbudgets für einzelne Kostengruppen	99
4.2.1.4. Minimierung der Abweichung des geplanten Budgets vom Ist-Budget	104
4.2.1.5. Sicherstellung der Finanzierung	105
4.2.1.6. Sicherstellung der Liquidität	105
4.2.2. Ziele und Kennzahlen bezüglich Investoren, Mietern und dem Grundstück/Gebäude	106
4.2.2.1. Gewährleistung einer Mindestrendite für potenzielle Investoren ..	106
4.2.2.2. Maximierung des Mietzinses	107
4.2.2.3. Maximierung der Vorvermietungsquote	108
4.2.2.4. Sicherstellung der Bonität der Nutzer/Mieter	109
4.2.2.5. Maximierung der Laufzeit der Mietverträge	110
4.2.2.6. Sicherstellung einer für den Entwickler und Investor hinreichenden Mietvertragsgestaltung	111
4.2.2.7. Sicherstellung eines hinreichenden Mietermix	113
4.2.2.8. Maximierung des Projektimages bei potenziellen Mietern und Investoren	114
4.2.2.9. Erreichung der geplanten Kontakte zu Zielgruppen.....	115
4.2.2.10. Maximierung der Nutzerzufriedenheit.....	115
4.2.2.11. Optimierung der Grundstückssicherung	116
4.2.2.12. Erstellung des Projektes unter Beachtung der Nutzeranforderungen.....	119
4.2.2.13. Minimierung der erwarteten Betriebskosten als „zweite Miete“	120
4.2.2.14. Optimierung der Drittverwendungsfähigkeit.....	121
4.2.2.15. Sicherstellung der geforderten Qualität der Bauausführung....	121
4.2.2.16. Einhaltung der Vorgabewerte für geplante Flächen.....	122
4.2.2.17. Optimierung der Gebäudeeffizienz und der Flächenwirtschaftlichkeit.....	123
4.2.3. Ziele und Kennzahlen in Bezug auf Termine und den Faktor Zeit... 124	124
4.2.3.1. Termintreue, Einhaltung des Meilensteinplans.....	124

4.2.3.2. Minimierung von Terminengen	125
4.2.3.3. Maximierung des Fortschrittsgrads.....	125
4.2.3.4. Optimierung des Fremdeinsatzes.....	126
4.2.4. Ziele und Kennzahlen in Bezug auf die eigenen Mitarbeiter und weitere Beteiligte	126
4.2.4.1. Maximierung der Mitarbeiterzufriedenheit	126
4.2.4.2. Vorhandenes Baurecht; Sicherstellung der Zulässigkeit des Vorhabens	128
4.2.4.3. Sicherstellung eines positiven Images für das Projekt und eines guten Verhältnisses zu den zuständigen Behörden.....	129
4.2.4.4. Erhöhung des Projektimages in der Öffentlichkeit.....	131
4.2.4.5. Erhöhung des Bekanntheitsgrades.....	131
4.2.5. Ziele und Kennzahlen in Bezug auf den Markt und den Standort ...	132
4.2.5.1. Optimierung des Markteintritts unter Beachtung des Marktzyklus/Angebots- und Nachfrageanalyse	132
4.2.5.2. Beachtung der potenziellen Konkurrenten.....	134
4.2.5.3. Beachtung des Mikrostandorts bei der Erstellung der Nutzungskonzeption	135
4.2.6. Vollständigkeit der Ziele und Kennzahlen, Relevanz der Auswahl.	136
4.2.7. Zeitliche Relevanz der Ziele und Kennzahlen	140
4.2.8. Ermittlung von Vorgabewerten für die Kennzahlen der Scorecard PE aus allgemeingültigen Kennwerten und der Intuition und der Erfahrung des Projektentwicklers.....	145
4.2.8.1. Referenzwerte für die Scorecard PE und Allgemeingültigkeit	147
4.3. Die Scorecard PE und das Phasenmodell der Immobilienprojektentwicklung.....	151
4.3.1. Die Eingrenzung des Betrachtungshorizonts auf die Realisierungsphase der Projektentwicklung	152
4.3.1.1. Probleme bei der Ermittlung und Messung der qualitativen Ziele und Kennzahlen der Feinkonzeptionsphase.....	152
4.3.1.2. Zeitlicher und monetärer Anteil der Realisierungsphase am Gesamtentwicklungsprozess	153
4.3.1.3. Die Ergebnisse der Feinkonzeptionsphase als Vision und Herzstück der Scorecard PE und Anforderungen an diese Vision	154
4.3.2. Die Zusammenführung der Balanced Scorecard mit der Immobilienprojektentwicklung	155
4.3.3. Die Erstellung der Scorecard PE aus der Feinkonzeption der Projektentwicklung als Vision und der weitere Ablauf.....	157

4.3.4. Die mögliche Anpassung der Scorecard PE und die Überprüfung der Prämissen	159
4.4. Anpassung der Perspektiven der originären Balanced Scorecard	161
4.4.1. Die Finanzperspektive	161
4.4.2. Die Kundenperspektive	162
4.4.3. Die Perspektive der internen Geschäftsprozesse	163
4.4.4. Die Lern- und Entwicklungsperspektive	164
4.4.5. Fazit zu den originären Perspektiven der Scorecard PE	165
4.4.6. Die für die Immobilienprojektentwicklung modifizierte Scorecard PE	165
4.5. Die Ziele und Kennzahlen für die Scorecard PE	166
4.5.1. Gründe für die Auswahl der folgenden Ziele und Kennzahlen	167
4.5.2. Ziele für die Projektergebnisperspektive	170
4.5.2.1. Maximierung des (Netto-)Barwerts/ des Discounted Cash Flow (DCF)	170
4.5.2.2. Maximierung der DCF-Rendite	173
4.5.2.3. Maximierung des absoluten Developer-Gewinns	174
4.5.2.4. Maximierung der statischen Developer-Rendite	174
4.5.3. Ziele für die Investorenperspektive	175
4.5.3.1. Sicherstellung einer marktgängigen Nettoanfangsrendite/Vervielfältigers	175
4.5.3.2. Maximierung des Mietzins €/qm	177
4.5.3.3. Maximierung der Vorvermietungsquote	180
4.5.3.4. Die Sicherstellung eines hinreichenden Mietermixes	182
4.5.4. Ziele für die Produktperspektive	186
4.5.4.1. Optimierung der Mietflächeneffizienz	186
4.5.4.2. Die Minimierung der Nebenkosten, „Zweite Miete“	188
4.5.4.3. Einhaltung der Baukosten pro qm BGF	192
4.5.4.4. Einhaltung des Budgets der Gesamtinvestitionskosten	196
4.5.5. Ziele für die Prozessperspektive	197
4.5.5.1. Einhaltung des Baubeginns	197
4.5.5.2. Einhaltung des Fertigstellungstermins	199
4.5.5.3. Einhaltung des geplanten Verkaufszeitpunkts	201
4.5.5.4. Maximierung des Baufortschrittsgrades	201
4.5.6. Überblick über die Scorecard PE für Büroimmobilien	203
4.5.7. Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Kennzahlen der Scorecard PE	204
5. Die Anwendung der Scorecard PE an einem Beispielprojekt	208

5.1. Grundlegende Parameter des Beispielprojekts.....	208
5.2. Die Erstellung und Anpassung der Scorecard PE	208
5.2.1. Die Scorecard PE mit Vision des Projekts und Basiskennzahlen und deren Vorgabewerten bzw. dem Urbudget	208
5.2.1.1. Die Vision des Projekts.....	208
5.2.1.2. Die Projektergebnisperspektive der Scorecard PE des Beispielprojekts	209
5.2.1.3. Die Investorenperspektive der Scorecard PE des Beispielprojekts.....	210
5.2.1.4. Die Produktperspektive der Scorecard PE des Beispielprojekts..	212
5.2.1.5. Die Prozessperspektive der Scorecard PE des Beispielprojekts.	214
5.2.1.6. Die Scorecard PE des Beispielprojekts im Überblick.....	215
5.3. Die Scorecard PE nach Fertigstellung des Projekts	216
6. Fazit und Ausblick	219
6.1. Zusammenfassung der Ergebnisse.....	219
6.2. Potenziale der Scorecard PE.....	220
6.3. Weitere Forschungsarbeit	220
Literaturverzeichnis	XIV
Kurzfassung.....	XLV
Thesen zur Dissertation.....	XLVI
Selbständigkeitserklärung	XLIX
Lebenslauf	L