



Inhaltsverzeichnis Heft 21 der AHO-Schriftenreihe

Verzeichnis der Bilder	XIII	
Abkürzungsverzeichnis	XIV	
1 CREM- und PREM-Ziele	1	
1.1	Die Begriffe Corporate Real Estate Management und Public Real Estate Management..... 1	
1.2	Zielidentitäten und Zieldivergenzen	1
1.3	Flussdiagramm zur Wertoptimierung von Bestandsimmobilien.....	4
2 Immobilienziele	9	
2.1	Zielfindung.....	9
2.2	Immobilienbezogene Zieldefinition.....	11
2.3	Entscheidung des weiteren Vorgehens.....	12
2.4	Nachweis der Erreichung der Immobilienziele.....	12
3 Portfoliomanagement	15	
3.1	Einleitung.....	15
3.1.1	Definition und Einsatzfelder des Immobilien-Portfoliomanagements.....	15
3.1.2	Prozessablauf des Immobilien-Portfoliomanagements.....	15
3.2	Leistungsbild Portfoliomanagement.....	15
3.2.1	Zusammenstellung der Inputs	15
3.2.2	Festlegung des Bewertungssystems.....	15
3.2.3	Marktanalyse und -prognose.....	16
3.2.4	Bestandsanalyse und -prognose.....	16
3.2.5	Datenanalyse.....	16
3.2.6	Strategie- und Maßnahmenplanung.....	17
3.2.7	Maßnahmenumsetzung und Ergebniskontrolle	17
3.3	Kommentierung.....	17
3.3.1	Zusammenstellen der Inputs	17
3.3.2	Festlegung des Bewertungssystems.....	19
3.3.3	Marktanalyse und -prognose (Bewertung der Marktattraktivität).....	20
3.3.4	Bestandsanalyse und -prognose (Bewertung der Rel. Wettbewerbsvorteile).....	20
3.3.5	Datenanalyse.....	21
3.3.6	Strategieentwicklung.....	22
3.3.7	Maßnahmenplanung und Ergebniskontrolle.....	23
4 Due Diligence	25	
4.1	Einleitung.....	25



4.1.1	Definition und Einsatzfelder der Due Diligence	25
4.1.2	Prozessablauf der Due Diligence.....	26
4.2	Leistungsbild Due Diligence.....	28
4.2.1	Beauftragung.....	29
4.2.2	Festlegung der Aufbau- und Ablauforganisation	29
4.2.3	Durchführung.....	30
4.2.4	Transaktionsunterstützung.....	30
4.3	Kommentierung.....	31
4.3.1	Beauftragung.....	31
4.3.2	Durchführung.....	31
4.3.3	Transaktionsunterstützung.....	33
5	Projektentwicklung im engeren Sinne bei Bestandsimmobilien.....	35
5.1	Einleitung.....	35
5.2	Leistungsbild PE i. e. S. bei Bestandsimmobilien	37
5.2.1	Marktrecherche für Projektidee, Informationsmanagement (A).....	37
5.2.2	Bestands- und Strukturanalyse mit Standortanalyse und -prognose und rechtlichen Rahmenbedingungen (B).....	37
5.2.3	Stakeholderanalyse, Projektorganisation (C).....	37
5.2.4	Vermarkung (D).....	37
5.2.5	Nutzungskonzeption, Erneuerungskonzept (E).....	37
5.2.6	Grundstücksakquisition und -sicherung (F).....	37
5.2.7	Vorplanungskonzept (G).....	37
5.2.8	Kostenrahmen für Investition und Nutzung (H).....	37
5.2.9	Ertragsrahmen (I).....	38
5.2.10	Terminrahmen (J).....	38
5.2.11	Steuern (K).....	38
5.2.12	Rentabilitäts- mit Sensitivitätsanalyse, -prognose (L).....	38
5.2.13	Risikoanalyse und -prognose (M).....	38
5.2.14	Projektfinanzierung, Förderungsmöglichkeiten (N).....	38
5.2.15	Entscheidungsvorbereitung (O).....	38
5.3	Kommentar zum Leistungsbild.....	39
5.3.1	Marktrecherche für Projektidee, Informationsmanagement (A).....	39
5.3.2	Bestands- und Strukturanalyse mit Standortanalyse und -prognose und rechtlichen Rahmenbedingungen (B).....	39
5.3.3	Stakeholderanalyse, Projektorganisation (C).....	42
5.3.4	Vermarkung (D).....	43



5.3.5	Nutzungskonzeption, Erneuerungskonzept (E).....	43
5.3.6	Grundstücksakquisition und -sicherung (F).....	44
5.3.7	Vorplanungskonzept (G).....	44
5.3.8	Kostenrahmen für Investition und Nutzung (H).....	45
5.3.9	Ertragsrahmen (I).....	45
5.3.10	Terminrahmen (J).....	46
5.3.11	Steuern (K).....	46
5.3.12	Rentabilitäts- mit Sensitivitätsanalyse, -prognose (L).....	46
5.3.13	Risikoanalyse und -prognose (M).....	51
5.3.14	Projektfinanzierung, Förderungsmöglichkeiten (N).....	51
5.3.15	Entscheidungsvorbereitung (O).....	52
6	Projektmanagement beim Bauen im Bestand.....	53
6.1	Einleitung.....	53
6.1.1	Bestandsproblematik.....	53
6.1.2	Besonderheiten.....	53
6.1.3	Verschiedene Problemfelder von Bestandsprojekten.....	53
6.2	Leistungsbild.....	54
6.2.1	Projektvorbereitung.....	54
6.2.2	Planung.....	55
6.2.3	Ausführungsvorbereitung.....	55
6.2.4	Ausführung und Projektabschluss.....	55
6.3	Kommentierung.....	56
6.3.1	Projektvorbereitung.....	56
6.3.2	Planung.....	56
6.3.3	Ausführungsvorbereitung.....	56
6.3.4	Ausführung und Projektabschluss.....	56
7	Juristische und steuerliche Aspekte des Bauens im Bestand.....	57
7.1	Juristische Aspekte des Bauens im Bestand.....	57
7.1.1	Bauplanungs- und Bauordnungsrecht.....	57
7.1.2	Bauvertragsrechtliche Besonderheiten.....	58
7.1.3	Besonderheiten bei der Beauftragung von Planem und Projektmanagern für Bestandsimmobilien	61
7.2	Steuerrechtliche Aspekte des Bauens im Bestand.....	62
7.2.1	Einleitung.....	62
7.2.2	Ertragssteuerliche Aspekte.....	62
7.2.3	Steuerabzug bei Bauleistungen.....	70



7.2.4	Umsatzsteuerrechtliche Aspekte.....	71
7.2.5	Zusammenfassung.....	72
8	Honorierung der Leistungen aus den Kapiteln 3 bis 6.....	73
8.1	Grundlagen zur Honorierung nach Zeitaufwand.....	73
8.2	Honorierung nach Zeitaufwand gemäß § 203 AHO Nr. 9.....	73
8.2.1	Terminrahmen und Kapazitätseinsatzplanung.....	74
8.2.2	Verrechnungssätze für Projektmanager.....	75
9	Anhang A: Arbeitshilfen.....	79
9.1	Portfoliomanagement.....	79
9.1.1	Beurteilungskriterien der Dimension Relative Wettbewerbsvorteile	79
9.1.2	Beurteilungskriterien der Dimension Marktattraktivität	81
9.2	Prüfraster der Due Diligence.....	86
10	Anhang B: Glossar.....	96
11	Anhang C: Literaturverzeichnis.....	101
12	Anhang D: Stichwortverzeichnis 103	