

Markus G. Viering, Jens H. Liebchen,
Bernd Kochendörfer (Hrsg.)

Management- leistungen im Lebenszyklus von Immobilien



Teubner

*Leitfaden des Baubetriebs
und der Bauwirtschaft*

**Markus G. Viering, Jens H. Liebchen,
Bernd Kochendörfer (Hrsg.)**

Managementleistungen im Lebenszyklus von Immobilien

Leitfaden des Baubetriebs und der Bauwirtschaft

Herausgegeben von:

Prof. Dr.-Ing. Fritz Berner
Univ.-Prof. Dr.-Ing. Bernd Kochendörfer

Der Leitfaden des *Baubetriebs* und der *Bauwirtschaft* will die in Praxis, Lehre und Forschung als Querschnittsfunktionen 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.

**Markus G. Viering, Jens H. Liebchen,
Bernd Kochendörfer (Hrsg.)**

Managementleistungen im Lebenszyklus von Immobilien



Teubner

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

Dr.-Ing. Markus G. Viering ist geschäftsführender Gesellschafter der KVL Bauconsult GmbH, Berlin.

Email: viering@kvl-bauconsult.com

Internet: kvl-bauconsult.com

Dr.-Ing. Jens H. Liebchen lehrt an der TU Berlin, Institut für Bauingenieurwesen, Fachgebiet Bauwirtschaft und Baubetrieb und ist Gesellschafter der KVL Bauconsult GmbH, Berlin.

Email: jens.liebchen@tu-berlin.de

Internet: www.bbweb.bv.tu-berlin.de

Univ.-Prof. Dr.-Ing. Bernd Kochendörfer lehrt an der TU Berlin, Institut für Bauingenieurwesen, Fachgebiet Bauwirtschaft und Baubetrieb. Außerdem ist er geschäftsführender Gesellschafter der KVL Bauconsult GmbH, Berlin.

Email: bernd.kochendörfer@tu-berlin.de

Internet: www.bbweb.bv.tu-berlin.de

1. Auflage Januar 2007

Alle Rechte vorbehalten

© B.G. Teubner Verlag / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Dipl.-Ing. Ralf Harms, Sabine Koch

Der B.G. Teubner Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.

www.teubner.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, 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 Waren- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Ulrike Weigel, www.CorporateDesignGroup.de

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Strauss Offsetdruck, Mörlenbach

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Printed in Germany

ISBN 978-3-519-00528-5

Vorwort der Herausgeber

Die Realisierung von Immobilienprojekten, von der ersten Projektidee bis zur finalen Verwertung nach mehreren Jahrzehnten, ist durch zahlreiche Handlungsfelder geprägt, die den Bereichen Technik, Wirtschaft und Recht zugeordnet werden können. Zwischen diesen Handlungsfeldern bestehen enge Wechselbeziehungen, bzw. Schnittmengen, die von den Beteiligten beherrscht werden müssen, um dauerhaft rentable Immobilien hervorzubringen.

Das vorliegende Buch behandelt die o. g. Handlungsfelder und ihre Schnittstellen vor dem Hintergrund des Immobilienlebenszyklus und der erforderlichen Managementleistungen. Es ergänzt damit die klassische Grundlagenliteratur zur Projektentwicklung, dem Projektmanagement und dem Facility Management mit all seinen Facetten.

Die Beiträge richten sich sowohl an die Praktiker als auch an Studierende mit immobilienwirtschaftlicher Ausrichtung. Die Autoren haben großen Wert darauf gelegt, neben praktischen Handlungsempfehlungen auch neue Denkanstöße zu geben.

Großer Dank gilt den Autoren nicht nur für ihre Beiträge sondern auch für ihre Geduld. Die zahlreichen Iterationsschritte waren erforderlich, um das Buch in der vorliegenden Fassung zu veröffentlichen.

Besonderer Dank gilt Frau Kerstin Löhnert und Frau Susanne Alleborn für die administrative Tätigkeit und das Korrekturlesen der Beiträge.

Die Herausgeber wünschen den Lesern bei der Umsetzung neuer Erkenntnisse einen hohen Wirkungsgrad.

Berlin, im November 2006

Bernd Kochendörfer
Markus G. Viering
Jens H. Liebchen

Autorenverzeichnis

Dipl.-Ing. Marek A. Evert studierte an der TU Berlin Bauingenieurwesen und begleitete seit 1994 mehrere Projekte für die Hines Immobilien GmbH in Berlin, Düsseldorf und München. Von 2002 bis 2006 leitete er Projekte in Frankfurt am Main und Berlin für Hühne Immobilien GmbH und war dort Prokurist ab 2004. Seit 2006 arbeitet er für Tishman Speyer in Frankfurt am Main.

Rechtsanwalt **Prof. Horst Franke** ist Seniorpartner der Kanzlei Heiermann Franke Knipp mit verschiedenen Standorten in Deutschland und Österreich. Er ist Professor für Baurecht und nationales sowie EU-Vergaberecht an der Universität Wuppertal. Außerdem leitet er als Dozent den Weiterbildungsstudiengang Real Estate Management & Construction Project Management (M.Sc. REM&CPM). Er fungiert als Schiedsrichter und Mediator in großen Bau- und Anlagenbauverfahren. Horst Franke berät und vertritt Auftraggeber und Bieter in umfangreichen Vergabeverfahren bei Liefer-, Dienstleistungs-, Infrastruktur- und Hochbauprojekten, im Anlagenbau sowie bei Privatisierungen und Kooperationsmodellen. Darüber hinaus berät er im Rahmen der baubegleitenden Rechtsberatung Auftraggeber und Auftragnehmer bei großen Infrastruktur-, Gewerbe- und Bürobauprojekten.

Dr.-Ing. Michael Fretter arbeitete nach seiner Promotion an der TU Berlin in einem Bau-Projektsteuerungsbüro als Geschäftsführender Gesellschafter. Neben seiner langjährigen Tätigkeit im Bereich der Bauprojektsteuerung hielt er Vorlesungen an der BTU Cottbus und ist zurzeit als Dozent an der IHK Berlin und Architektenkammer tätig. Seit 2003 ist er zusätzlich in seiner Funktion als von der IHK zu Berlin öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger für Bauablaufstörungen, Baupreisermittlung und Abrechnung im Hoch- und Ingenieurbau mit Beratungsleistungen und Erstellung von Gutachten betraut.

Univ.-Prof. Dr.-Ing. Bernd Kochendörfer wurde 1995 an das Fachgebiet Bauwirtschaft und Baubetrieb der TU Berlin berufen. Nach seinem Studium der Fachrichtung Bauingenieurwesen an der Universität Stuttgart arbeitete er als Bauleiter in den Bereichen Wasser- und Industriebau. Er promovierte während seiner Assistentenzeit am Institut für Baubetriebslehre der Universität Stuttgart. Seit 1978 ist er als Beratender Ingenieur im Bereich Projektmanagement und technisch-wirtschaftliche Beratung sowie als Gutachter freiberuflich tätig.

Dr.-Ing. Tanja Kohnke studierte Bauingenieurwesen und promovierte am Fachgebiet Bauwirtschaft und Baubetrieb der TU Berlin. Während der Zeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin war sie an zahlreichen Studien und Veröffentlichungen zum Thema Public Private Partnership, das auch Grundlage Ihrer Promotion war, beschäftigt. Heute arbeitet sie als Geschäftsführende Gesellschafterin in einem Beratungsunternehmen mit Spezialisierung auf alternative Beschaffungsvarianten für Bauinvestitionen.

Arch. Katrin Kredel studierte an den TU Braunschweig und München Architektur mit den Schwerpunkten Bauablauf und Bauorganisation. Nach einigen Jahren in der Planung arbeitet sie seit 1990 im Projektmanagement von Hochbauten und Infrastrukturprojekten. Zunächst für verschiedene Unternehmen der Beratungs- und Immobilienbranche tätig, ist sie seit 1998 selbstständig und schwerpunktmäßig mit der Beratung von Bauherren bei der Zusammenstellung von Teams, dem Setup und der Strukturierung von Projekten befasst.

Dr. Matthias Kuß, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Verwaltungsrecht, studierte Rechtswissenschaften in Berlin und Potsdam. Er ist seit 1998 Rechtsanwalt und seit 2004 Partner der Rechtsanwaltssozietät CMS Hasche Sigle. Matthias Kuß ist in den Bereichen öffentliches Wirtschafts-, Immobilien- und Vergaberecht tätig. Er berät die öffentliche Hand sowie Investoren, Projektentwickler und Finanzinstitute aus dem In- und Ausland bei der Realisierung von Großprojekten. Unter anderem ist er Mitglied der Arbeitsgemeinschaft Verwaltungsrecht Berlin, Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, des Forums Vergaberecht e.V. und ständiger Mitarbeiter der Zeitschrift Vergaberecht.

Dr.-Ing. Jens H. Liebchen studierte Bauingenieurwesen an der TU Berlin. Nach seinem Studium war er Projektmanager in einem Berliner Unternehmen. Seit 1998 arbeitet er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachgebiet Bauwirtschaft und Baubetrieb der TU Berlin, wo er auch promovierte. Seit 2002 ist er Beratender Ingenieur im Bauwesen mit Bauvorlageberechtigung und Gründungsgesellschafter der KVL Bauconsult GmbH.

Dipl.-Ing. Andreas Ligner studierte Technisches Gebäudemanagement an der FH für Technik und Wirtschaft Berlin. Schon während seines Studiums begleitete er mehrere komplexe Projekte für ein führendes Projektmanagementbüro in Deutschland. Sein Diplomarbeitsthema widmete er der Prüfung von Ausbaukonzepten in Bürogebäuden. Seit 2002 ist er freiberuflich für mehrere Projektsteuerer in Leitungsfunktionen tätig.

Dr.-Ing. Ralf Moldenhauer studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der TU Darmstadt. Nach dem Studium begann er 1994 seine Beraterlaufbahn bei Roland Berger Strategy Consultants im Competence Center Restructuring & Corporate Finance und ist seit 2000 Partner im Unternehmen. Berufsbegleitend promovierte er zu dem Thema "Krisenbewältigung in der New Economy" an der TU Berlin.

Dipl.-Ing. Susanne Pflugbeil studierte nach einer Ausbildung zum Facharbeiter für Holztechnik an der BTU Cottbus Wirtschaftsingenieurwesen für Baubetrieb mit der Vertiefung Baubetrieb/Bauwirtschaft. Von 1998 bis 2004 war sie in einem Projektsteuerungsbüro tätig mit den Schwerpunkten Kosten- und Vertragsmanagement. Anfang 2005 wechselte sie in ein Sachverständigenbüro und ist dort mit der Erstellung von Gutachten im Bereich Bauablaufstörungen, Baupreisermittlung und Abrechnung im Hoch- und Ingenieurbau sowie der Ausarbeitung und Durchführung von Seminaren betraut.

Andreas J. Roquette, LL.M., Rechtsanwalt und Attorney at Law (New York), studierte Rechtswissenschaften an den Universitäten München, Paris und New York. 1992 war er für ein Jahr als Foreign Associate bei Sullivan & Cromwell in New York tätig. Nach dem Eintritt in die Sozietät CMS Hasche Sigle wurde er dort 1996 Partner. Der Schwerpunkt seiner anwaltlichen Tätigkeit liegt neben dem privaten Baurecht im Bereich Public Private Partnership. Dort berät er sowohl die öffentliche Hand als auch Unternehmen bei der Konzeption, Vergabe und Verhandlung von Verträgen bei PPP-Projekten.

Prof. Dr.-Ing. Lothar Ruf ist Partner und wissenschaftlicher Beirat der Ingenieurgesellschaft Ruf-Kraft-Schömig RKS. Seine Tätigkeitsbereiche sind: Baubetriebsberatung von Auftraggebern und Unternehmen, Projektmanagementleistungen, Gutachten, Schulungen und Seminare im baubetrieblichen Bereich, Nachtrags- und Vertragsmanagement aus baubetrieblicher Sicht. Er ist Inhaber einer Professur für Bauwirtschaft an der University of Applied Sciences Darmstadt und öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger für Ausschreibung, Preisbildung sowie Abrechnung im Bauwesen.

Dr.-Ing. Steffen Schmitt studierte Wirtschaftsingenieurwesen mit der Fachrichtung Bau an der TU Berlin. Vor und während seiner berufsbegleitenden Promotion an der TU Berlin über das Thema „Integriertes Vertragsmanagement“ arbeitete er in einem Ingenieurbüro als Berater und Gutachter in baubetrieblichen und betriebswirtschaftlichen Themen. Heute ist er Mitglied der Geschäftsleitung der KVL Bauconsult GmbH und im Projekt-, Vertrags- sowie Nachtragsmanagement tätig und hält Vorträge in diesen Bereichen.

Dipl.-Ing. Sven Seehawer studierte Bauingenieurwesen an der TU Berlin. Er erwarb durch studienbegleitende Tätigkeiten im In- und Ausland, umfangreiche praktische Erfahrungen. Von 1997 bis 2005 war Sven Seehawer bei der Drees & Sommer GmbH in Berlin im Bereich Projektsteuerung und -management tätig. Seit 2006 ist er Senior Projektmanager bei der KVL Bauconsult GmbH und Beratender Ingenieur in der Baukammer Berlin. Seit 2002 ist er an der FHTW Berlin Lehrbeauftragter im Studiengang technisches Gebäudemanagement.

Rechtsanwalt und Notar **Dr. Hermann Stapenhorst** arbeitet seit 1991 als Rechtsanwalt für die Sozietät CMS Hasche Sigle, deren Partner er seit 1995 ist. Seit 1997 ist er zudem als Notar tätig. Seine Tätigkeitsschwerpunkte sind vorrangig Immobilientransaktionen, insbesondere die Beratung beim Erwerb und der Veräußerung von Immobilienpaketen und Einzelobjekten, sowie die Projektentwicklung mit internationaler Ausrichtung.

Wenzel Steinhage war nach seiner Ausbildung zum Stahlbaukonstrukteur in verschiedenen renommierten Architekturbüros tätig. Danach war er mehrere Jahre als Berater für Projektmanagementgesellschaften im Bereich Facility Management beschäftigt. Er arbeitete dabei an verschiedenen Großprojekten, wie zum Beispiel der „Einführung eines strategischen Facility Managements bei den Parlamentsbauten in Berlin“ oder der Gasversorgung Süddeutschland Stuttgart mit. Er gab Gastvorlesungen an der FHTW Berlin im Bereich Facility Management und Organisatorische Gebäudeberatung. Seit 2004 ist er als Projektmanager bei der Autovision GmbH beschäftigt und arbeitet außerdem an dem von der DBU (Deutsche Bundesstiftung Umwelt) geförderten Forschungsprojekt „WIN LCE“ Life Cycle Engineering von Fabrikationshallen für den Automotivebereich im Forschungsfeld „Betrieb“ mit.

Dipl.-Ing. Immobilienökonom (ebs) Christof Stumpf

Nach Abschluß seines Studiums an der TU Darmstadt war der diplomierte Bauingenieur mehrere Jahre bei einer Kapitalanlagengesellschaft, die Immobilienvermögen in Offenen Immobilienfonds betreut, beschäftigt. In dieser Zeit absolvierte er sein Studium zum Immobilienökonom (ebs). Seit 2004 ist er für eine Treuhandgesellschaft im Projektmanagement und als Dozent am Lehrstuhl für Baubetrieb und Bauwirtschaft an der TU Cottbus tätig.

Dr.-Ing. Markus G. Viering studierte Bauingenieurwesen an der TU in Darmstadt und war in mehreren Projektmanagement- und Projektentwicklungsbüros, u. a. bei Drees & Sommer und Lahmeyer International tätig. Parallel dazu promovierte er an der TU Berlin. Als öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger beschäftigt er sich mit den Themengebieten Kosten und Abrechnung im Hochbau. Als Gastprofessor leitete Markus G. Viering von 2003 bis 2006 den Lehrstuhl Bauwirtschaft und Projektmanagement an der Brandenburgischen TU Cottbus als Gastprofessor. Herr Viering ist Geschäftsführender Gesellschafter der KVL Bauconsult GmbH und Gründungsvorstandsvorsitzender des IVKM – Deutschland e. V. (Internationale Vereinigung für Konfliktmanagement und Mediation). Als Autor und Herausgeber veröffentlichte er zahlreiche Publikationen.

Immobilienökonom (ebs) Richard Wartenberg, Kaufmann der Grundstücks- und Wohnungswirtschaft, absolvierte 1995 die Prüfung zum Immobilienökonom (ebs) und ist seit 1999 Chartered Surveyor. Seit mehreren Jahren arbeitet er in leitenden Positionen für Immobilieninvestoren mit den Schwerpunkten Akquisition, Entwicklung, Verkauf sowie Vermietung von Büroimmobilien.

Rechtsanwalt **Christian Zanner** studierte an der Ludwig-Maximilians-Universität München und Freien Universität Berlin Rechtswissenschaften. Seit 1993 ist er Leiter des Berliner Büros der auf Bau-, Immobilienwirtschaft und Vergaberecht spezialisierten Kanzlei Heiermann Franke Knipp. Seine Schwerpunkte liegen im privaten Baurecht, Vertragsrecht sowie Schiedsgericht, Schlichtung und Mediation. Er ist Lehrbeauftragter an der TU Berlin für Vergaberecht und Bauvertragsrecht nach VOB sowie Vorsitzender des Deutschen Baurechtstags e.V. und Vorstandsmitglied des Berlin-Brandenburger Baurechtstags e.V. Als Autor und Herausgeber veröffentlichte er zahlreiche Bücher, so zum Beispiel den VOB Kommentar Baugaberecht Bauvertragsrecht Bauprozessrecht.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber	V
1 Einführung	1
2 Entwicklungsmanagement	5
2.1 Städtebauliche Verträge (Matthias Kuß).....	5
2.1.1 Ausgangslage.....	5
2.1.2 Begriff und Rechtsnatur des Städtebaulichen Vertrages	6
2.1.3 Formelle Besonderheiten beim Abschluss Städtebaulicher Verträge	7
2.1.4 Typische Anwendungsfelder Städtebaulicher Verträge	8
2.1.5 Regelungsinhalte Städtebaulicher Verträge.....	9
2.1.5.1 Vereinbarungen zur Vorbereitung Städtebaulicher Maßnahmen	9
2.1.5.2 Vereinbarungen zur Förderung und Sicherung städtebaulicher Maßnahmen	10
2.1.5.3 Vereinbarungen zur Übernahme von Kosten und Aufwendungen der Gemeinde insbesondere so genannte Folgekostenverträge	11
2.1.6 Materielle Schranken.....	11
2.1.6.1 Kein Rechtsanspruch auf Bauleitplanung.....	12
2.1.6.2 Kausalitätserfordernis	12
2.1.6.3 Angemessenheit	13
2.1.6.4 Kein Ausverkauf von bereits bestehenden Baurechten	14
2.1.7 Rechtsfolgen nichtiger Vereinbarungen	14
2.1.8 Risikoübernahme bei Scheitern des Bebauungsplans oder bei Abweichen der Planung vom vertraglich vorausgesetzten Inhalt.....	15
2.1.9 Sicherungsmittel	16
2.1.10 Fazit	17
2.2 Public Private Partnership (PPP) (Tanja Kohnke, Andreas Rouquette).....	17
2.2.1 Ziele von PPP-Modellen.....	18
2.2.2 Abgrenzungen der PPP-Projekte	18
2.2.2.1 Abgrenzung nach Eigentumszuordnung und Entgeltstruktur.....	19
2.2.2.2 Abgrenzung nach Nutzerfinanzierung bzw. Beteiligung.....	20
2.2.3 Identifikation geeigneter PPP-Projekte	21
2.2.3.1 Nicht-projektbezogenen Eignungskriterien	22
2.2.3.2 Projektbezogene Eignungskriterien	22
2.2.4 Methodik der Wirtschaftlichkeitsvergleichstudie.....	24
2.2.4.1 Datenerfassung und Projektstrukturierung	24
2.2.4.2 Risikoanalyse und Ermittlung der Effizienzvorteile	25
2.2.4.3 Wirtschaftlichkeitsberechnung	25
2.2.4.4 Sensitivitäts- und Szenarioanalyse.....	27
2.2.5 Vorbereitung und Durchführung des Vergabeverfahrens	27
2.2.5.1 Aufbau der Ausschreibungsunterlagen.....	27
2.2.5.2 Durchführung der Ausschreibung	28
2.2.6 Vertragsstrukturen	29
2.2.6.1 Grundsätzliches	30
2.2.6.2 Die verschiedenen Verträge.....	31
2.2.6.3 Typische Regelungsgegenstände der Verträge	32
2.2.7 Die Zukunft von Public Private Partnership.....	35

2.3	Numerisches Projektcontrolling in der Projektentwicklung (Marek Evert).....	37
2.3.1	Einleitung	37
2.3.2	Grundbegriffe und Einordnung	40
2.3.3	Allgemeine Leistungen des Numerischen Projektcontrollings.....	43
2.3.3.1	Variierende Zielvorgaben und Projektstrukturen	43
2.3.3.2	Art des Vorhabens	43
2.3.3.3	Projektvolumen.....	44
2.3.3.4	Vergabeformen der Planung und Ausführung	44
2.3.3.5	Simultan- bzw. Realdaten	44
2.3.3.6	Gebundene Mittelverwendung durch Mittelherkunft	46
2.3.3.7	Datenstringenz, Detaillierungs- und Aggregationsstufen.....	46
2.3.3.8	Synchronisieren von Informationen und Abbau von Inselfösungen.....	47
2.3.3.9	Abstimmungsgrößen, Fehlererkennung und Fehlerbeseitigung	48
2.3.3.10	Optimierter Ressourceneinsatz	49
2.3.4	Implementierung.....	50
2.3.4.1	Grundsätze der Implementierung	50
2.3.4.2	Abbildungsrelevante Geschäftsprozesse des Projektentwicklers	52
2.3.4.3	Integrale Bestandteile (Komponenten) und Schnittstellen	59
2.3.4.4	Dimensionen der Projektanalytik	60
2.3.4.5	Matrix der Projektanalytik.....	63
2.3.5	Resümee und Ausblick	64
2.4	Das Büro und seine Gestaltung (Andreas Linger, Wenzel Steinhage)	65
2.4.1	Traditionelle Büroformen.....	67
2.4.1.1	Das Zellenbüro	67
2.4.1.2	Das Großraumbüro	69
2.4.1.3	Das Gruppenbüro.....	71
2.4.1.4	Das Kombibüro	73
2.4.2	Zukunftsweisende Bürokonzepte	75
2.4.2.1	Lean-Office.....	75
2.4.2.2	Das non-territoriale Büro/Desk-Sharing.....	76
2.4.2.3	Conference-Office	77
2.4.2.4	Hoteling/Residential-Office.....	78
2.4.2.5	Resumé	79
2.4.3	Die Wahl der richtigen Büroform.....	79
2.4.3.1	Organisatorische Kriterien.....	81
2.4.3.2	Mitarbeiterbezogene Kriterien - Gender Mainstreaming.....	82
2.4.3.3	Wirtschaftliche Kriterien	83
2.4.3.4	Resumé	84
2.4.4	Konzeptionelle Einführung zukunftsweisender Büroarten.....	86
2.4.4.1	Vorgehensweise bei einem Neubau	86
2.4.4.2	Einführung in einer bestehenden Organisation.....	87
3	Vermarktungsmanagement (Richard Wartenberg, Hermann Stapenhorst)	89
3.1	Definitionen und Abgrenzungen.....	89
3.1.1	Begriff Vermarktung	89
3.1.2	Differenzierung nach Projektarten	89
3.1.3	Sichtweise.....	90
3.2	Vermietung	90
3.2.1	Arbeitsgrundlagen	90
3.2.2	Beteiligte im Vermietungsprozess.....	92
3.2.2.1	Gruppe der Eigentümer/Vermieter	92

3.2.2.2	Externe Dienstleister.....	93
3.2.2.3	Mieter.....	94
3.2.3	Kontaktaufbau zu potenziellen Mietinteressenten.....	94
3.2.4	Betreuung der Mietinteressenten bis zum Mietvertragsabschluss.....	96
3.2.5	Rechtliche Aspekte beim Abschluss von Mietverträgen (Hermann Stapenhorst).....	99
3.2.5.1	Mietvertrag.....	99
3.2.5.2	Schriftform.....	99
3.3	Verkauf.....	100
3.3.1	Arbeitsgrundlagen.....	100
3.3.1.1	Verkaufsexposé.....	100
3.3.1.2	Due Diligence Unterlagen.....	100
3.3.1.3	Festlegung des Angebotspreises.....	101
3.3.2	Beteiligte im Verkaufsprozess.....	102
3.3.2.1	Gruppe der Grundstücksverkäufer.....	102
3.3.2.2	Externe Dienstleister.....	103
3.3.2.3	Gruppe der Grundstückskäufer.....	103
3.3.3	Durchführung und Abwicklung.....	104
3.3.4	Rechtliche Aspekte beim Verkauf (Hermann Stapenhorst).....	105
3.3.4.1	Verkäufer-Due-Diligence.....	105
3.3.4.2	Aufklärungspflichten des Verkäufers.....	106
3.4	Rechtliche Aspekte bei der Zusammenarbeit mit Maklern (Rechtsanwalt Dr. Stapenhorst).....	108
3.4.1	Zurechnung von Maklererklärungen.....	108
3.4.2	Pflichten des Maklers.....	108
3.4.3	Formerfordernisse.....	109
3.4.4	Alleinauftrag.....	109
3.4.5	Laufzeit.....	110
3.4.6	Provision.....	110
3.4.7	Beratungspflichten.....	111
3.4.8	Aufklärungspflichten.....	111
3.4.9	Unterlassungspflichten.....	112
3.4.10	Doppeltätigkeit.....	112
3.4.11	Gemeinschaftsgeschäft.....	113
4	Projektmanagement (Jens Liebchen, Volker Zerr).....	115
4.1	Rechtsgrundlage von Projektmanagementleistungen (Volker Zerr).....	115
4.1.1	Der Projektmanagementvertrag.....	115
4.1.2	Haftung des Projektmanagers.....	119
4.1.3	Projektmanagementleistung und unerlaubte Rechtsberatung.....	126
4.2	Projektorganisation (Katrin Kredel).....	131
4.2.1	Was ist Organisation?.....	131
4.2.2	Gründe für eine Projektorganisation.....	132
4.2.3	Projektorganisation in der Praxis.....	134
4.2.3.1	Wie kommt man zu Zieldefinitionen?.....	135
4.2.3.2	Bearbeiten der Materialsammlungen.....	138
4.2.3.3	Dokumentation und Ablage.....	139
4.2.4	Die Räumliche Struktur des Projektes und die Plancodierung.....	139
4.2.5	Organisationshandbuch und Projekthandbuch.....	146
4.2.6	Vorschlag für ein System im Projekthandbuch.....	147

4.3	Planungszuordnungsprobleme bei Generalunternehmer Verträgen (Sussane Pflugbeil und Michael Fretter).....	148
4.3.1	Allgemeines.....	148
4.3.2	Planungsleistungen.....	150
4.3.2.1	Planungsleistungen nach HOAI.....	150
4.3.2.2	Ausführungsplanung nach HOAI und VOB/Teil C.....	153
4.3.2.3	Planungsschnittstellen bei Planungsleistungen nach HOAI und VOB Teil C.....	157
4.3.2.4	Typische Problemschnittstellen.....	160
4.3.2.5	Prüfung der Inhalte (Qualität) von Ausführungsplanungen.....	163
4.3.3	Zusammenfassung.....	164
4.4	Integration von Planvorlauf- und Dispositionsfristen in die Terminplanung (Jens Liebchen).....	165
4.4.1	Allgemeines.....	165
4.4.2	Planvorlaufzeiten.....	165
4.4.2.1	Planvorlaufzeiten bei Rohbauaufträgen.....	166
4.4.2.2	Planvorlaufzeiten bei Generalunternehmeraufträgen.....	169
4.4.3	Materialbestell- und Dispositionszeiten.....	172
4.4.4	Zusammenfassung.....	174
4.5	Neue Wege in der Kosten- und Qualitätsplanung.....	174
4.5.1	Einleitung.....	174
4.5.2	Merkmale und Grundzüge des Zielkostenmanagements.....	175
4.5.3	Phasen und Methodik des Zielkostenmanagements.....	177
4.5.3.1	Bestimmung der Marktanforderungen.....	177
4.5.3.2	Festlegung der Gesamtprodukt-Zielkosten.....	178
4.5.3.3	Zielkostenspaltung.....	180
4.5.3.4	Zielkostencontrolling.....	182
4.5.4	Praxisbeispiel.....	183
4.5.5	Zusammenfassung.....	185
4.6	Literaturverzeichnis.....	185
5	Vertragsmanagement (Steffen Schmitt).....	187
5.1	Einleitung.....	187
5.2	Begriffsbestimmung und Grundlagen.....	188
5.3	Handlungsspektrum des Vertragsmanagements.....	194
5.3.1	Handlungsebenen.....	197
5.3.2	Normative Handlungsebene.....	198
5.3.3	Strategische Handlungsebene.....	200
5.3.3.1	Entwicklungsphase.....	201
5.3.3.2	Realisierungsphase.....	203
5.3.3.3	Nutzungsphase.....	206
5.3.4	Operative Handlungsebene.....	207
5.4	Träger des institutionalisierten Vertragsmanagements.....	214
5.4.1	Beteiligte Personen.....	214
5.4.2	Einbindung der Funktionen.....	215
5.5	Instrumente und Anwendungsbereiche.....	217
5.5.1	Leistungs- und Vergütungsmanagement.....	217
5.5.2	Termin- und Fristenmanagement.....	223
5.5.3	Abnahmemanagement.....	227
5.5.4	Claimmanagement.....	229
5.6	Vertragsmanagementsysteme.....	233

5.6.1	Vertragsmanagement-Handbuch	235
5.6.2	Vertragsdatenbanken	236
5.6.3	Dokumentenmanagementsysteme	237
5.7	Literatur.....	238
6	Nachforderungsmanagement (Lothar Ruf, Christian Zanner)	241
6.1	Begriffsbestimmung.....	241
6.1.1	Technische und baubetriebliche Begriffsbestimmung	241
6.1.2	Rechtliche Begriffsbestimmung	242
6.2	Ursachen von Nachforderungen.....	245
6.2.1	Sondersituation Bauwirtschaft.....	245
6.2.2	Fehlerhafte Bausollbestimmung	246
6.2.3	Überblick Anordnungsrechte des Auftraggebers	248
6.3	Nachforderungsarten	250
6.3.1	Bauleistungen	250
6.3.2	Planungsleistungen	250
6.4	Vergütungsanpassung – Nachträge	251
6.4.1	Überblick Rechtsgrundlagen/Systematik.....	251
6.4.2	Anspruchsvoraussetzungen dem Grunde nach	251
6.4.3	Ansprüche der Höhe nach	253
6.5	Forderungen aus Störungssachverhalten.....	260
6.5.1	Überblick Rechtsgrundlagen Systematik.....	260
6.5.2	Schadensersatz – Anspruchsgrund	260
6.5.3	Schadensersatz – Anspruchshöhe	262
6.5.4	Entschädigung – Anspruchsgrund	265
6.5.5	Entschädigung – Anspruchshöhe	266
6.6	Formale Anforderungen	267
6.6.1	Bestandteile und Inhalte eines Baunachtrags für Vergütung.....	267
6.6.2	Bestandteile und Inhalte einer Schadensersatzforderung	269
6.6.3	Bestandteile und Inhalte einer Entschädigungsforderung	270
6.7	Nachforderungsprüfung	271
6.8	Dokumentationsanforderungen	273
6.9	Literatur.....	275
7	Qualitätsmanagement (Christof Stumpf, Markus G. Viering)	277
7.1	Einleitung	277
7.2	Begriffsbestimmungen	279
7.3	Regelwerke (Normative Verweisungen, Vorschriften).....	281
7.3.1	DIN EN ISO 9000 : 2000ff	282
7.3.2	GEFMA 700 Qualitätsorientiertes Facility Management FMQM	284
7.4	Notwendigkeit von Qualitätsmanagement/ Qualitätsbezogene Kosten.....	284
7.5	Unternehmensbezogenes Qualitätsmanagement	287
7.5.1	Organisation des Qualitätsmanagements	287
7.5.2	Dokumentation des Qualitätsmanagements	292
7.6	Projektbezogenes Qualitätsmanagement – Qualitätsmanagement im Lebenszyklus einer Immobilie	295
7.6.1	Qualität in der Planung und der Architektur ist mitentscheidend für den späteren Erfolg eines Bauprojektes.	296
7.6.2	Qualität der Bauausführung.....	300
7.6.3	Qualität im Betrieb und in der Nutzung der Immobilie.....	304
7.7	Literatur.....	309

8 Risikomanagement (Ralf Moldenhauer)	311
8.1 Einleitung.....	311
8.2 Begriffsbestimmung Risikomanagement.....	313
8.3 Risikoidentifikation.....	314
8.3.1 Mittelbare Risiken.....	315
8.3.2 Unmittelbare Risiken.....	316
8.4 Risikobewertung.....	321
8.5 Risikosteuerung.....	322
8.6 Risikoüberwachung.....	323
8.7 Fazit.....	325
8.8 Literatur.....	326
9 Schnittstellenmanagement (Sven Seehawer, Markus G. Viering)	329
9.1 Einführung.....	329
9.1.1 Problemdarstellung.....	329
9.1.2 Begriffsbestimmungen.....	330
9.1.3 Zielstellung und Abgrenzung.....	330
9.2 Abstrakte Betrachtung der Schnittstellen.....	331
9.3 Schnittstellen aus Sicht der Auftraggeber.....	333
9.3.1 Schnittstellen zwischen Bauherr und Planern/Architekt.....	336
9.3.2 Schnittstellen zwischen Bauherr und Projektsteuerung.....	338
9.3.3 Schnittstellen zwischen Bauherr und den Gewerken.....	341
9.4 Schnittstellen aus Sicht der Auftragnehmer.....	341
9.5 Schnittstellen in den Projektphasen.....	342
9.5.1 Schnittstellen in der Planungsphase.....	342
9.5.2 Schnittstellen in der Realisierungsphase.....	344
9.5.3 Schnittstellen in der Inbetriebnahmephase.....	348
9.6 Aufgaben des Managements.....	349
9.6.1 Koordination und Steuerung.....	352
9.6.2 Umgang mit veränderten Projekttrandbedingungen.....	355
9.7 Erkenntnisse und Beispiele aus der Praxis.....	358
9.7.1 Allgemein.....	358
9.7.2 Schnittstellen bei der Planung.....	358
9.7.3 Schnittstellen bei der Ausschreibung und Vergabe.....	359
9.7.4 Schnittstellen in der Ausführung.....	359
9.7.5 Schnittstellenbeschreibungen in der Haustechnik.....	360
9.8 Literatur.....	363
10 Nachhaltigkeitsmanagement (Thomas Lützkendorf)	365
10.1 Vorbemerkungen.....	365
10.2 Begriffe und Grundlagen.....	365
10.2.1 Nachhaltige Entwicklung/Nachhaltigkeit.....	365
10.2.2 Nachhaltigkeitsmanagement.....	367
10.2.3 Nachhaltiges Planen, Bauen und Betreiben.....	368
10.2.4 Nachhaltige Gebäude.....	369
10.3 Kriterien und Indikatoren als Grundlage der Bewertung.....	370
10.4 Nachhaltigkeitsmanagement im Lebenszyklus von Immobilien.....	374
10.4.1 Aufgaben in der Planungsphase.....	374
10.4.1.1 Leistungsphase 1 nach HOAI.....	376
10.4.1.2 Leistungsphase 2 nach HOAI.....	376

10.4.1.3	Leistungsphase 3 nach HOAI	378
10.4.1.4	Leistungsphasen 4 bis 8 nach HOAI	379
10.4.1.5	Leistungsphase 9.....	380
10.4.1.6	Besonderheiten beim Planen und Bauen im Bestand.....	381
10.4.2	Aufgaben in der Nutzungsphase.....	381
10.4.2.1	Nutzungskostenanalyse und Betriebskosten-Benchmarking	381
10.4.2.2	Energiemanagement und Verbrauchscontrolling.....	385
10.4.2.3	Nutzerzufriedenheitsanalyse.....	388
10.5	Zusammenfassung und Ausblick	388
10.6	Literatur.....	389
11	Konfliktmanagement (Horst Franke, Markus G. Viering)	393
11.1	Konfliktarten/-ursachen (Horst Franke).....	393
11.2	Konventionelle Konfliktregelungsverfahren.....	394
11.2.1	Schiedsgutachten	394
11.2.2	Selbständiges Beweisverfahren	399
11.2.3	Schlichtung	405
11.2.4	Schlichtung nach § 18 Nr. 2 VOB/B	408
11.2.5	Schiedsgerichtsverfahren.....	411
11.2.6	Gerichtsverfahren	417
11.3	Anwendbarkeit der Verfahren.....	418
11.4	Alternative Konfliktbewältigungsverfahren.....	419
11.4.1	Konflikt, Mediation – Begriffsdefinitionen	419
11.4.2	Mediation und Mediative Sachverständigenvermittlung als Chance zur kooperativen Konfliktlösung	422
11.4.2.1	Merkmale eines kooperativen Konfliktlösungsverfahrens (Mediation).....	422
11.4.2.2	Mediative Sachverständigenvermittlung	424
11.4.3	Formen der Mediation und der Mediativen Sachverständigenvermittlung	424
11.4.4	Zusammenfassung Alternative Konfliktbewältigungsverfahren	425
11.5	Verfahren des „Streitmanagements“ bei internationalen Projekten	425
	Stichwortverzeichnis	429

1 Einführung

Die Lebenszyklusbetrachtung von Immobilien steht bereits seit längerer Zeit im Mittelpunkt der Betrachtung und Bewertung von Investoren, Anlegern, Finanzierungsinstituten und Betreibern. Der Paradigmenwechsel, weg von der Sicht auf die Investitionskosten und damit auf den – eventuell realisierbaren – kurzfristigen Erfolg, hin zur Analyse der mittel- bis langfristigen Erfolgchancen oder Risiken einer Immobilie ist einerseits von der Erkenntnis geleitet, dass die kurzfristig realisierbaren Erfolge immer seltener werden und andererseits vom Wissen darüber geleitet, dass sich die Werthaltigkeit von Immobilien nur zu einem vergleichsweise geringen Anteil – je nach Bau- und Nutzungsart sowie nach Installationsgrad etwa 20 bis 25 % – über die Investitionskosten bestimmt und der weitaus überwiegende Anteil durch die Baunutzungskosten und die Wertentwicklung geprägt, beeinflusst wird.

Diese Erkenntnis ist an sich nicht neu, scheint aber bei einer Vielzahl von Marktteilnehmern in Zeiten steigender Nachfrage und teilweise überhitzter konjunktureller Entwicklungen durch den Blick auf kurzfristige Wertsteigerungen in Vergessenheit zu geraten sein. Vor diesem Hintergrund und wegen der immer noch komplexer werdenden Arbeitsteilung in den Dienstleistungs- und Produktionssektoren erscheint es angebracht, sich nicht nur mit den verschiedenen Realisierungs- und Finanzierungsmodellen zu beschäftigen, sondern auch eine umfassende Analyse und Wissensbeschreibung derjenigen Managementfelder vorzunehmen, die für eine umfassende und kompetente Vorbereitung von Investitionsentscheidungen zur Verfügung stehen.

Die lebenszyklusorientierte Blickrichtung kann dabei sowohl von institutionellen, ertragsgetriebenen Anlegern als auch von den risikoorientierten Finanzierungsinstituten und vom klassischen, immer seltener werdenden Investor eingenommen werden, der für Zwecke der eigenen Nutzung baut. Die näher zu beleuchtenden Managementleistungen müssen natürlich auf die im Einzelfall vorhandenen Randbedingungen abgestellt werden und werden insoweit als Kompendium beschrieben. Andererseits erfordert gerade die Analyse und vollständige Erfassung der Randbedingungen eine ganzheitlich orientierte Handlungsweise, deren Erfolg sich nur dann einstellt, wenn die komplexen Abhängigkeiten zwischen den Aktionsfeldern Technik, Wirtschaft und Recht auch ganzheitlich und im Bewusstsein wirklich interdisziplinärer Ausrichtung erkannt und bearbeitet werden. Auf welche Kante die Erfolgspyramide werthaltiger Immobilien (s. Abb.) im Einzelfall „gestellt“ wird, ist eine nachrangige Fragestellung. Entscheidend ist die Vollständigkeit in der Bearbeitung der Handlungsbe-
reiche, zumal hierdurch auch die Teilschnittmengen der Risiken beeinflusst werden.

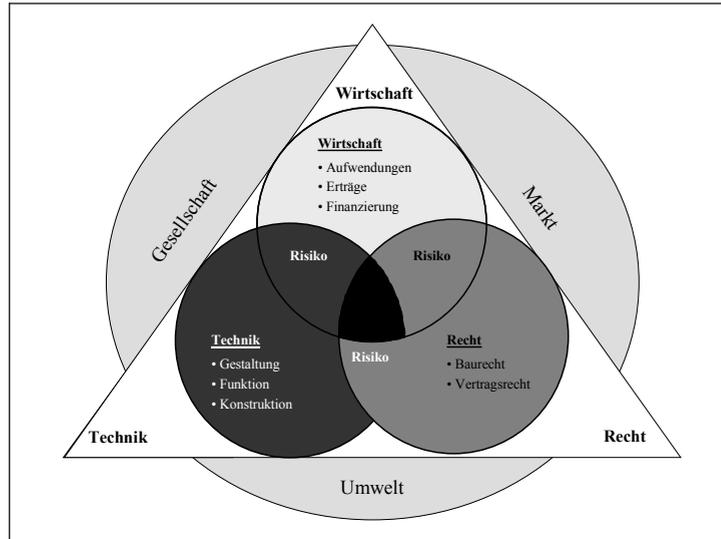


Bild 1.1: Projekterfolg als Schnittmenge der Handlungsbereiche W-T-R

Mit der Betrachtung des langfristig wirksamen, also nachhaltigen Projekterfolges soll ganz bewusst keine hierarchische Struktur der verschiedenen Handlungsfelder entwickelt werden, sondern der analytische Blick dafür geschärft werden, dass die Summe von Teiloptima nicht zwangsläufig zum Gesamtoptimum führt. Das Geheimnis des Erfolgs liegt in der ganzheitlichen Betrachtungsweise, da nur hierdurch die systembedingten Zielkonflikte identifiziert und gelöst werden können.

Zur Systemanalyse und -bearbeitung stehen die Methoden der Systemwissenschaften zur Verfügung, die Ansätze für den Entwurf, die Analyse, die Steuerung und die Kontrolle abstrakter Systeme bieten. Dabei steht die zielorientierte Anwendung wissenschaftlich begründeter Methoden und Verfahren im Sinne einer rationalen Planung und praxisgerechten Umsetzung im Vordergrund. Der systemische Ansatz konzentriert sich auf die Wechselwirkungen zwischen den Elementen des Systems, berücksichtigt die Ergebnisse deren Wechselwirkungen, führt zur interdisziplinären Ausbildung und zu einer durch Ziele bestimmten Handlungsweise. Gleichzeitig bietet der systemische Ansatz Modelle, die nicht stichhaltig genug sind, um als Wissensbasis zu dienen, jedoch für Entscheidungen und Handlungen brauchbar sind. Diese Ansätze können – im Gegensatz zu den analytischen Modellen – dann nutzbringend eingesetzt werden, wenn die Wechselwirkungen zwischen den Systemelementen nichtlinear und stark ausgeprägt sind.

Dabei wird unter einem System eine Menge von Elementen verstanden, die Eigenschaften besitzen, die wiederum durch Beziehungen beliebiger Art verknüpft sein können. Dabei steht das System mit der Umwelt durch den Austausch von Energie, Materie und Information

in Beziehung. Der methodische Ansatz ist u. a. dafür geeignet, sozio-technische Systeme, wie beispielsweise die verschiedenen Phasen im Lebenszyklus baulicher Anlagen, zu modellieren. Die dabei auftretenden Probleme und deren Lösungen lassen sich grundsätzlich in vier Systemtypen unterscheiden, die die nachstehend skizzierten Charakteristika aufweisen:

Zielsystem	zur Beschreibung der Bedürfnisse mit der Zusammenfassung anzustrebender Zustände und der Beschreibung des Handlungsergebnisses als geplanter Endzustand;
Handlungssystem	zur Beschreibung der Aufgaben mit der Zusammenfassung der zur Zielerreichung erforderlichen Handlungen und deren Erfassung nach Inhalt, Qualität und Quantität, Zeit und Mittel (Kosten);
Handlungsträgersystem	zur Beschreibung der Organisation mit der Zusammenfassung der Träger der Aktivitäten, die als ausführende Einheiten zum Erreichen der Ziele tätig werden müssen;
Produktsystem	zur Beschreibung der Handlungsergebnisse mit der Zusammenfassung der von den Handlungsträgersystemen (Organisationseinheiten) bei der Durchführung des Handlungssystems mit Ausrichtung auf das Zielsystem vollzogenen Handlungen und der dabei erzielten Ergebnisse (Produkte).

Wenn nun das Zielsystem in der Entwicklung, der Realisierung und dem Betrieb langfristig werthaltiger Immobilien besteht, dann liegt es nahe, die dafür notwendigen Arbeitsbereiche und Aktivitäten als Handlungssystem zu strukturieren. Das Handlungsträgersystem - die Organisation - muss dann adäquat zu im Einzelfall zu erfüllenden Aufgaben entwickelt werden. Das Produktsystem kann dabei quasi als „Pflichtenheft“ eingesetzt werden, in dem die erwarteten und notwendigen Arbeitsergebnisse identifiziert und definiert werden. Die Strukturierung des Handlungssystems bildet gleichsam den „roten Faden“ dieses Buches und führt zu einer Gliederung nach folgenden Leistungsbereichen oder Handlungssystemen:

Entwicklungsmanagement
Vermarktungsmanagement
Projektmanagement
Vertragsmanagement
 Nachforderungsmanagement
Qualitätsmanagement
Risikomanagement
 Schnittstellenmanagement
 Nachhaltigkeitsmanagement
Konfliktmanagement.

In Anbetracht der vielfältigen zeitlichen und inhaltlichen Verflechtungen der im Lebenszyklus einer Immobilie auftretenden Systemkomponenten und in Anbetracht der Komplexität der dafür notwendigen Systemmodellierung sind nicht an allen Stellen eindeutige und durchgängige Abgrenzungen von Schnittstellen möglich. Diese müssen im Einzelfall vollzogen werden und hierfür soll das vorliegende Werk die „Bausteine“ liefern.

2 Entwicklungsmanagement

2.1 Städtebauliche Verträge

2.1.1 Ausgangslage

Bei der Grundstücksentwicklung spielt der Einsatz von Städtebaulichen Verträgen eine zunehmend wichtigere Rolle. Hierzu muss man sich vergegenwärtigen, dass die klassische, einseitig hoheitliche Baulandausweisung für die Kommune sehr teuer ist. Die Kommune übernimmt danach in vollem Umfang die Kosten für das Bebauungsplanverfahren einschließlich sämtlicher Kosten für die erforderlichen Gutachten. Ferner trägt sie die durch das Vorhaben ausgelösten Folgekosten für die Herstellung der notwendigen Erschließungsanlagen wie Straßen, Plätze und Wege sowie für die sozialen Einrichtungen, wie Spielplätze, Kindertagesstätten und Schulen, soweit die Kosten durch gesetzlich vorgesehene Refinanzierungsinstrumente nicht direkt von den Begünstigten gefordert werden können. Demgegenüber fällt die planungsbedingte Wertsteigerung des Grundstücks allein dem Grundstückseigentümer zu. Wird beispielsweise eine vormalige Ackerfläche mit einem Ausgangsverkehrswert von 1,- €/m² erschlossen und in einem Bebauungsplan als Baufläche ausgewiesen vervielfacht sich der Bodenwert und kann Werte von über 100,- €/m² erreichen. Durch diese Art der Sozialisierung der Kosten auf der einen und Privatisierung des Planungsgewinns auf der anderen Seite sind in der Vergangenheit viele Landwirte über Nacht zu Millionären geworden.

Ein weiteres Manko der klassischen Baulandausweisung besteht in dem Umstand, dass es sich lediglich um eine Angebotsplanung der Kommune handelt. Die Kommune kann danach Flächen zwar einer bestimmten Art und einem bestimmten Maß der baulichen Nutzung zuweisen. Sie hat aber beispielsweise nicht die Möglichkeit, die Eigentümer der betroffenen Grundstücke zur tatsächlichen (Um-)Nutzung anzuhalten. Sie kann einseitig auch weder über Bau- oder Betriebspflichten oder den Abriss brach gefallender Gebäude verfügen. Eine Vielzahl von städtebaulichen Problemen lassen sich durch einseitig hoheitliches Handeln der Kommune nicht zufriedenstellend lösen.

Auch aus Sicht des Projektentwicklers ist die klassische Form der Baulandausweisung allein oftmals unbefriedigend. Bei der Standortanalyse muss der Investor häufig feststellen, dass das beabsichtigte Vorhaben auf der Grundlage des vorgefundenen Planungsrechts nicht realisiert werden kann, weil entweder für das Gebiet noch kein Bebauungsplan aufgestellt wurde oder der in Kraft gesetzte Bebauungsplan die Besonderheiten des konkreten Projekts nicht berücksichtigt. Dem Investor bliebe dann lediglich die vage Hoffnung, dass die Gemeinde in einem absehbaren Zeitraum das Planungsrecht entsprechend den konkreten Erfordernissen ändert. Wegen dieser fehlenden Planungs- und Rechts-

sicherheit scheitern viele Projekte in einem früheren Stadium, sofern es zwischen der Gemeinde und dem Investor dann nicht zu einer vertraglichen Verständigung kommt.

Durch eine Kooperation zwischen Gemeinde und Investor kann die Bereitstellung, Erschließung und Bebaubarkeit von Grundstücken beschleunigt und verbessert werden. Zudem kann durch eine vertragliche Regelung den Besonderheiten des Einzelfalls flexibler Rechnung getragen werden. Die Kommune ist dabei interessiert, durch den Abschluss eines Städtebaulichen Vertrages, die im Rahmen der Bauleitplanung anfallenden Kosten zu einem großen Teil auf den Investor zu übertragen und auf Basis einer in den Grundzügen abgestimmten Planung, eine zielgerichtete städtebauliche Entwicklung zu betreiben. Der Investor begehrt mit dem Abschluss eines Städtebaulichen Vertrages in erster Linie Rechts- und Planungssicherheit. Er möchte sich frühzeitig mit der Gemeinde als Trägerin der Planungshoheit über die planungsrechtlichen Aspekte eines Projekts einigen und die erforderlichen Genehmigungsverfahren beschleunigen.

2.1.2 Begriff und Rechtsnatur des Städtebaulichen Vertrages

Bei einem Städtebaulichen Vertrag handelt es sich um eine Vereinbarung zwischen einem Hoheitsträger und einem Investor (Grundstückseigentümer, Projektentwickler, Erschließungsträger) auf dem Gebiet des Städtebaurechts.

Durch das konsensuale Element eines Vertrages wird das zwischen Hoheitsträger und Investor ansonsten geltende Subordinationsverhältnis verlassen. Die Parteien treten in ein Rechtsverhältnis der Gleichordnung und legen den Inhalt des Vertrages im Verhandlungsweg fest. Bei den Vertragsverhandlungen mag der Gemeinde als Planungsträgerin zwar in vielen Fällen ein Übergewicht zukommen. Dies ist jedoch nicht zwingend. Bei der beabsichtigten Ansiedlung größerer Industriebetriebe oder ähnlicher Vorhaben konkurrieren auch häufig mehrere Gemeinden untereinander in der Hoffnung auf Arbeitsplätze und Steuereinnahmen. In diesen Fällen gibt der kapitalstarke Investor die Rahmenbedingungen vor.

Der städtebauliche Charakter des Vertrages ist dann gegeben, wenn er Auswirkungen auf die im Baugesetzbuch (BauGB) vorgesehene Aufgabezuständigkeit oder Kostenlast hat. Reine Grundstücksgeschäfte der Gemeinde sind deshalb ebenso wenig Städtebauliche Verträge in diesem Sinne wie die schlichte Beauftragung eines Werkunternehmers oder Dienstleisters durch die Gemeinde.

Ob ein Städtebaulicher Vertrag dabei als öffentlich-rechtlicher oder zivilrechtlicher Vertrag zu beurteilen ist, hängt entscheidend vom Gegenstand und Zweck des konkreten Vertrages ab. So sind die das eigentliche Städtebaurecht betreffenden Vereinbarungen regelmäßig

öffentlich-rechtlicher Natur, weil sie in den kraft Gesetzes dem Hoheitsträger zugewiesenen Rechtskreis eingreifen. Grundstückskaufvertragliche Elemente haben demgegenüber in der Regel zivilrechtlichen Charakter und zwar selbst dann, wenn die Gemeinde ihr Grundstück zur Verwirklichung städtebaulicher Ziele überträgt. Gleiches gilt für etwaige werk- und dienstleistungsvertragliche Komponente im Städtebaulichen Vertrag. Häufig beinhalten Städtebauliche Verträge sowohl öffentlich-rechtliche als auch zivilrechtliche Komponenten. Bei diesen Mischformen entscheidet letztendlich der Schwerpunkt der Leistung über den Charakter des Vertrages. Als öffentlich-rechtliche Verträge werden beispielsweise Garagen- und Stellplatzersatzverträge, Erschließungsverträge, Ablösungsverträge über Erschließungsbeiträge, Folgelastenverträge und freiwillige Baulandumlegungen zwischen Gemeinde und Grundstückseigentümer zur Erschließung und Bebauung eines Gebiets angesehen. Hingegen sind beispielsweise die Vereinbarung über die Verlegung eines Gemeindekanals oder der Vertrag über Leitungsverlegungen in öffentlichen Straßen zwischen Grundstückseigentümer und Gemeinde zivilrechtliche Verträge.

Die Qualifizierung als öffentlich-rechtlicher oder zivilrechtlicher Vertrag kann zum einen für die Frage relevant werden, ob die Vorschriften des Rechts der allgemeinen Geschäftsbedingungen (§§ 305 ff. BGB) Anwendung finden. Zum anderen ist die Abgrenzung entscheidend für die Zuordnung des Rechtsweges (Verwaltungsgerichte oder Zivilgerichte).

2.1.3 Formelle Besonderheiten beim Abschluss Städtebaulicher Verträge

Städtebauliche Verträge bedürfen für ihre Wirksamkeit mindestens der Schriftform (§ 11 Abs. 3 BauGB, § 124 Abs. 4 BauGB). Ausschließlich mündlich mit der Kommune geschlossene Verträge sind unwirksam (§ 59 Abs. 1 Verwaltungsverfahrensgesetz – VwVfG i.V.m. § 125 BGB). Noch strengere Formvorschriften gelten, wenn sich der Investor im Städtebaulichen Vertrag sogleich verpflichtet, Grundstücksflächen zu übertragen, wie dies insbesondere in Erschließungsverträgen üblich ist. Der Investor verpflichtet sich dabei, die Erschließungsanlagen herzustellen und diese zusammen mit den heraus zu vermessenen Grundstücksteilflächen auf die Gemeinde zu übertragen, die die Flächen anschließend als öffentliche Straßen, Wege usw. widmet. In diesen Fällen bedarf der gesamte Städtebauliche Vertrag der notariellen Beurkundung (§ 311b Abs. 1 Satz 1 BGB). Ein ohne Beachtung dieser Form geschlossener Vertrag ist nichtig. Er wird allerdings seinem ganzen Inhalt nach gültig, wenn die Auflassung und die Eintragung in das Grundbuch erfolgen (§ 311b Abs. 1 Satz 2 BGB). In diesem Zusammenhang ist auch zu beachten, dass ein aus mehreren selbstständigen Vereinbarungen bestehender, zusammengesetzter Vertrag insgesamt beurkundungspflichtig ist, wenn – was der Regelfall ist – die einzelnen Vertragswerke miteinander „stehen und fallen“.

Auf Seiten der Gemeinde muss der Vertrag unter Beachtung der jeweiligen Zuständigkeitsregelungen geschlossen werden. Wer für die Gemeinde vertretungsbefugt ist, bestimmt sich nach den kommunalverfassungsrechtlichen Vorgaben. In den meisten Bundesländern ist der Bürgermeister alleinvertretungsberechtigt. In manchen Bundesländern schreibt das Kommunalrecht allerdings vor, dass ein Vertrag erst wirksam wird, wenn zwei vertretungsberechtigte Personen unterschrieben haben. Solange nur eine Unterschrift vorliegt, ist der Vertrag schwebend unwirksam.

Der Abschluss Städtebaulicher Verträge zwischen einer Gemeinde und dem Eigentümer oder Investor unterliegt in der Regel nicht dem Anwendungsbereich des öffentlichen Vergaberechts, weil die Gemeinde keine entgeltliche Leistung einkauft. Zwar liegt Städtebaulichen Verträgen in der Regel das Motiv der Baurechtsschaffung durch die Gemeinde zugrunde, hierin liegt jedoch wegen des Verbots der Planbindung keine „Gegenleistung“ der Gemeinde. Auch der Verkauf von gemeindeeigenen Grundstücken ist nicht vergabepflichtig, weil die Gemeinde keine Leistung einkauft, sondern es sich um reine Veräußerungsgeschäfte handelt. Allerdings kann die entgeltliche Vergabe von Dienstleistungsaufträgen der Gemeinde an Dritte den Vorschriften des öffentlichen Vergaberechts unterliegen. In diesem Fall verbleibt es auch dann bei der Auftragsvergabe durch die Gemeinde, wenn der Investor der Gemeinde nachträglich die Kosten zu erstatten hat. Hat sich demgegenüber der Investor in dem Städtebaulichen Vertrag zur Ausarbeitung der städtebaulichen Planungen auf eigene Kosten verpflichtet, ist die Beauftragung eines privaten Dienstleisters durch den Investor in der Regel nicht vergabepflichtig, es sei denn, der Investor selbst ist öffentlicher Auftraggeber.

2.1.4 Typische Anwendungsfelder Städtebaulicher Verträge

Städtebauliche Verträge werden in der Praxis mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung bei der Ausweisung aller nur erdenklichen Nutzungsmöglichkeiten geschlossen. Die Regelungssachverhalte reichen von der Kostenbeteiligung des Eigentümers für den Anschluss seines Ferienhauses an die Abwasserkanalisation bis hin zur weitgehenden Übertragung der Entwicklung eines gesamten Stadtteils. Bei größeren Vorhaben kommt es heute in der überwiegenden Anzahl der Fälle zu mehr oder weniger weitreichenden Vereinbarungen zwischen Investor und Kommune auf dem Gebiet des Städtebaurechts, wobei hier starke regionale Unterschiede festzustellen sind. Während der Abschluss von Städtebaulichen Verträgen in einigen Regionen noch immer die Ausnahme, findet in anderen Regionen eine städtebauliche Entwicklung ohne die vertragliche – und damit finanzielle – Einbindung des Investors nahezu nicht statt.

Einige der typischen Anwendungsfelder für vertragliche Regelungen bilden die Entwicklung von neuen Wohnbau- und Gewerbegebieten sowie von Einkaufszentren, Factory-Outlets oder Ferien- und Erlebnisparks auf der grünen Wiese. In den letzten Jahren wurden unter Einsatz von Städtebaulichen Verträgen zudem vermehrt Gewerbe-, Industrie- und Militärbrachen revitalisiert und neuen Nutzungszwecken zugeführt.

2.1.5 Regelungsinhalte Städtebaulicher Verträge

Üblicherweise verpflichtet sich der Investor in einem Städtebaulichen Vertrag zur Durchführung bestimmter städtebaulicher Maßnahmen oder zur Übernahme bestimmter Kosten, die der Gemeinde als Voraussetzung oder Folge des Vorhabens entstehen. „Im Gegenzug“ schafft die Gemeinde durch Festsetzung eines Bebauungsplans die rechtliche Grundlage für die Zulässigkeit des Bauvorhabens.

Typischerweise lassen sich im Rahmen der Bauleitplanung und Umsetzung der städtebaulichen Maßnahmen folgende Stufen unterscheiden, bei denen zwischen der Kommune und dem Investor vertragliche Vereinbarungen geschlossen werden.

2.1.5.1 Vereinbarungen zur Vorbereitung Städtebaulicher Maßnahmen

In den Bereich der Vorbereitungsmaßnahmen zählen u. a. die Ausarbeitung der städtebaulichen Planungen (Änderung des Flächennutzungsplans, Erstellung des Bebauungsplanentwurfs) einschließlich der Einholung der erforderlichen Lärm-, Altlasten- und Verkehrsgutachten. Die Gemeinde überträgt dem Investor die Ausarbeitung der städtebaulichen Planungen bzw. lässt sich von diesem die Kosten für die Maßnahmen erstatten. Übertragen werden kann hierbei jedoch allein die technische Ausarbeitung. Die materielle Planungsentscheidung als solche kann nicht an einen Privaten delegiert werden, sondern obliegt zwingend dem gesetzlich zuständigen Träger der Planungshoheit. Nicht auf den Investor übertragen werden können deshalb beispielsweise der Beschluss zur Einleitung des Bebauungsplanverfahrens, der Beschluss über die Offenlegung und deren Bekanntmachung sowie insbesondere die Beratung und Beschlussfassung über die eingegangenen Anregungen und Bedenken.

In der Praxis ist es üblich, dem Investor die Ausarbeitung der Planungen und die Einholung der Gutachten mit der Maßgabe zu übertragen, dass der Gemeinde bei der Auswahl der Planer und Gutachter ein Mitspracherecht eingeräumt wird. Würden diese Leistungen von der Gemeinde unmittelbar beauftragt werden, wären auch dann die Vorschriften des öffentlichen Vergaberechts zu beachten, wenn die Gemeinde die Kosten vom Investor erstattet bekäme. Die Durchführung eines öffentlichen Vergabeverfahrens soll jedoch oftmals wegen des damit verbundenen größeren Zeitaufwandes möglichst vermieden werden. Durch das Mitspracherecht der Gemeinde bei der Auswahl

der Planer und Gutachter kann die Gemeinde trotz ihrer fehlenden eigenen Auftragbereitschaft sicherstellen, dass fachlich geeignete Personen mit der Ausführung beauftragt werden.

Zu den vorbereitenden Städtebaulichen Maßnahmen, zu denen sich der Investor im Rahmen eines Städtebaulichen Vertrages verpflichten kann, gehören ferner insbesondere die Neuordnung der Grundstücksverhältnisse, der Abriss brach gefallender Bausubstanz und die Sanierung des Bodens von Altlasten.

2.1.5.2 Vereinbarungen zur Förderung und Sicherung städtebaulicher Maßnahmen

Bei der klassischen Bauleitplanung ist die Gemeinde an die im Gesetz abschließend definierten Festsetzungsmöglichkeiten gebunden. So ist es ohne den Abschluss eines entsprechenden Städtebaulichen Vertrages beispielsweise nicht möglich, bestimmte Betriebszeiten für Gewerbeeinrichtungen oder Betriebsabläufe festzusetzen. Einseitig kann weder eine Bauverpflichtung noch eine Betriebsverpflichtung begründet werden, was mitunter zur Folge hat, dass Vorhaben nur halb fertig gestellt werden oder weil letztendlich unrentabel, nach einiger Zeit nicht mehr weiter betrieben werden und dann leer stehen. Hierdurch entstehen städtebauliche Missstände, die nachträglich mit den Instrumenten des Städtebaurechts kaum mehr behoben werden können.

Zur Förderung und Sicherung der mit der Bauleitplanung verfolgten Ziele kann die Kommune durch Verträge Handlungspflichten des Investors begründen, die ihm hoheitlich, insbesondere mit dem abschließenden Katalog der Festsetzungsmöglichkeiten nicht auferlegt werden könnten. Durch eine Bau- ggf. kombiniert mit einer Betriebsverpflichtung kann beispielsweise erreicht werden, dass das Vorhaben tatsächlich realisiert wird. Mittels einer vertraglichen Rückbauverpflichtung nach Nutzungsaufgabe und Verpflichtung zur Rekultivierung können Projektruinen vermieden werden. Ferner können in Städtebaulichen Verträgen Vereinbarungen zur Deckung und Steuerung des Wohnbedarfs einkommenschwacher Bevölkerungsgruppen getroffen werden, indem Mietobergrenzen festgelegt oder Belegungsrechte für die Gemeinde eingeräumt werden. Neben der Sicherung des Wohnbedarfs einkommenschwacher Bevölkerungsgruppen finden in der Praxis auch Vertragsgestaltungen Anwendung, die bevorzugt den Einheimischen Baulandflächen bereitstellen sollen. Das so genannte „Weilheimer Modell“ sieht beispielsweise im Vorfeld der Bauleitplanung vertragliche Vereinbarungen mit den planbetroffenen Grundstückseigentümern vor, wonach die betroffenen Grundstücke für einen bestimmten Zeitraum nur an einen näher bestimmten Personenkreis (Einheimische) veräußert werden können.

Zur besseren Konfliktbewältigung können ferner Vereinbarungen im Zusammenhang mit der An- und Umsiedelung von Gewerbebetrieben getroffen werden. Bei der Ausweisung von großflächigen Verkaufsflächen können beispielsweise zum Schutz des bestehenden innerstädtischen Handels Branchen- und Sortimentsbeschränkungen, bestimmte

Verkaufsflächengrößen der neuen Verkaufsgeschäfte oder ein fortlaufendes Monitoring zur Überwachung der Restriktionen vereinbart werden. Bei der Ansiedlung emittierender Gewerbebetriebe kann durch die vertragliche Festlegung von Betriebszeiten, Betriebsabläufen und Schutzvorrichtungen ein verträglicheres Nebeneinander zur angrenzenden Wohnbebauung gefunden werden.

Durch flexible vertragliche Regelungen gelingt es dabei oftmals besser, einen ausgewogenen Ausgleich der widerstreitenden Interessen zu finden, als dies im Wege der einseitigen Baulandausweisung möglich wäre. Einige besonders konflikträchtige Vorhaben sind ohne die Feinsteuerung über das Instrument des Städtebaulichen Vertrages kaum umsetzbar.

2.1.5.3 Vereinbarungen zur Übernahme von Kosten und Aufwendungen der Gemeinde insbesondere so genannte Folgekostenverträge

Durch Folgekostenvereinbarungen können Aufwendungen vor- und refinanziert werden, die der Gemeinde jenseits der beitragsfähigen Erschließung als Folge neuer Ansiedlungen für Anlagen und Einrichtungen des Gemeindebedarfs entstehen. Die zulässigen Gegenstände der Folgekostenvereinbarungen sind sehr weit gefasst. Ziel des Gesetzgebers war es, Folgekostenverträge auch für Maßnahmen, Anlagen und Einrichtungen zuzulassen, für die nach Bundes- oder Landesrecht Beiträge nicht erhoben werden können. Folgekostenfähig können damit sämtliche Erschließungsmaßnahmen sowie die Aufwendungen für die sozialen Einrichtungen sein. Ferner fallen hierunter naturschutzrechtliche Ausgleichsmaßnahmen, zu denen sich der Investor vertraglich verpflichtet.

2.1.6 Materielle Schranken

Auch wenn die Gemeinde beim Abschluss eines Städtebaulichen Vertrages nicht einseitig durch Hoheitsakt, sondern konsensual, also einvernehmlich in Abstimmung mit dem Investor handelt, unterliegt die Gemeinde als Hoheitsträgerin auch hierbei materiellen Schranken. Der Grundsatz der Gesetzmäßigkeit der Verwaltung gilt für die Gemeinde auch beim Abschluss eines Städtebaulichen Vertrages. Dem Vertrag zuwiderlaufende Rechtsvorschriften sind zu beachten. Hierunter fallen etwa die verfassungsrechtlichen Grundsätze des Vorrangs und des Vorbehalts des Gesetzes sowie die Verhältnismäßigkeit, aber auch einfach gesetzliche Regelungen in Gesetzen und Rechtsverordnungen. Ob und inwieweit Rechtsvorschriften einem Städtebaulichen Vertrag entgegenstehen, hängt von der Ausgestaltung des jeweils einschlägigen Rechts ab und bedarf einer Auslegung im konkreten Einzelfall. Für die hier in Rede stehenden Städtebaulichen Verträge gelten folgende Grundsätze:

2.1.6.1 Kein Rechtsanspruch auf Bauleitplanung

Grundlage eines Städtebaulichen Vertrages ist regelmäßig die Erwartung des Investors, dass das im Vertrag definierte Planungsrecht von der Gemeinde geschaffen wird, damit das beabsichtigte Vorhaben auch realisiert werden kann. Das von der Gemeinde festzusetzende Planungsrecht kann dabei rechtlich allerdings nicht als „Gegenleistung“ im Verhältnis zur Leistung des Investors eingeordnet werden. Denn der Gemeinde ist es zur Gewährleistung der freien Abwägungsentscheidung des Gemeinderats bzw. der Stadtverordnetenversammlung im Rahmen der Bauleitplanung gesetzlich untersagt, vertraglich die Ausweisung eines bestimmten Planungsrechts zuzusagen. Der Investor hat deshalb keinen Rechtsanspruch auf Ausweisung des von ihm erwarteten Planungsrechts. Ein Städtebaulicher Vertrag, in dem sich die Gemeinde zu einer bestimmten Bauleitplanung verpflichtet, wäre in diesem Punkt nichtig.

Der Investor muss deshalb stets damit rechnen, dass das Planungsrecht nicht in der von ihm gewünschten – und ggf. auch im Vertrag definierten – Form festgesetzt wird. In der Praxis wird die Umsetzung des vertraglich vorgesehenen Planungsrechts deshalb oftmals als Geschäftsgrundlage oder Wirksamkeitsvoraussetzung des Vertrages vereinbart. Scheitert der Bebauungsplan später oder tritt er mit wesentlich anderen Festsetzungen in Kraft, kann sich der Investor dann von den vertraglichen Vereinbarungen wieder lösen.

2.1.6.2 Kausalitätserfordernis

Die Gemeinde kann den Abschluss Städtebaulicher Verträge nicht dazu nutzen, ihren Gemeindehaushalt aufzubessern. Über das Vehikel des Städtebaulichen Vertrages darf die Gemeinde vielmehr ausschließlich den Ersatz der Kosten verlangen, die ihr tatsächlich kausal durch das Vorhaben entstanden sind oder entstehen. Sämtliche, dem Investor im Rahmen des Städtebaulichen Vertrages abverlangten Maßnahmen und Kostenerstattungen, müssen Voraussetzung oder Folge des beabsichtigten Vorhabens sein.

Das Bundesverwaltungsgericht hat der bei Gemeinden mitunter anzutreffenden Praxis, einen Anteil des Planungsgewinns abzuschöpfen, eine klare Absage erteilt. Folgekosten seien nicht als Gegenleistung für eine bestimmte gemeindliche Bauleitplanung, sondern nur als eine Art Aufwendungsersatz auf den Bauwilligen übertragbar. Die Zulässigkeit der Abwälzung von Baufolgekosten beschränke sich daher auf solche Kosten, die durch das jeweilige Vorhaben bzw. durch den seiner Zulässigkeit zu Grunde liegenden Bebauungsplan verursacht werden (BVerwGE 90, 310 ff. unter Verweis auf BVerwGE 42, 331 ff.).

Die durch eine Projektentwicklung ausgelösten Kosten städtebaulicher Maßnahmen müssen deshalb möglichst exakt erfasst werden. Bei Ermittlung der Höhe eines geforderten Kostenersatzes für soziale Einrichtungen wie beispielsweise Plätzen in Kindertagesstätten muss bei einem Wohnbauvorhaben zunächst anhand konkreter Planungen

und Erfahrungswerte ermittelt werden, welcher Bedarf durch die neu geschaffenen Wohneinheiten ausgelöst wird, mithin wie viele Kindertagesstättenplätze durch die Ansiedlung voraussichtlich erforderlich werden. Auf einer zweiten Stufe sind die Kosten für die Herstellung pro Kindertagesstättenplatz zu berechnen und diese mit der Anzahl der erforderlichen Plätze zu multiplizieren. Im Wege des Folgekostenvertrages können ausschließlich die so ermittelten Kosten erstattet werden und auch nur dann, wenn es letztendlich tatsächlich zur Umsetzung des Bauvorhabens kommt. Es wäre demgegenüber nicht möglich, vom Investor eine Kostenbeteiligung für einen in der Umgebung bereits vorhandenen Spielplatz zu verlangen. Dieser Spielplatz würde zwar von den neu angesiedelten Kindern mit benutzt werden. Die Herrichtung des – bereits vorhandenen – Spielplatzes wäre aber nicht Voraussetzung oder Folge des Vorhabens.

Bei großen Investitionsvorhaben vereinbaren die Parteien mitunter einen Anspruch der Gemeinde auf Erstattung der gemeindlichen Personalaufwendungen. Dies ist insoweit bedenklich, als die Verpflichtung zur Vergütung der eigenen Gemeindemitarbeiter ebenfalls keine Folge des Vorhabens des Investors ist, die Gemeinde diese Personalkosten vielmehr sowieso getragen hätte. Anders verhält es sich nur dann, wenn die Gemeinde speziell und nur für das konkrete Vorhaben neues Personal einstellt.

2.1.6.3 Angemessenheit

Die dem Investor abverlangten Leistungen müssen dem Grundsatz der Angemessenheit genügen. In objektiver Hinsicht bedeutet dies, dass die Aufwendungen des privaten Investors nicht in einem Missverhältnis zum Gesamtvolumen stehen dürfen. In subjektiver Hinsicht dürfen die Anforderungen den Betroffenen nicht überfordern.

Als Anhaltspunkte für die Bemessung der Angemessenheit werden in der Praxis dabei insbesondere folgende zwei Kriterien herangezogen:

- Gesamtumfang der vom Investor getätigten Investitionen in Relation zu der vereinbarten Kostenübernahme und
- Ausmaß der durch die Planung bedingten Bodenwertsteigerung.

Umstritten ist, welcher Anteil der Bodenwertsteigerung unter Abzug der Kosten und Lasten dem Eigentümer/Investor noch verbleiben muss, damit eine vertragliche Regelung nicht unangemessen wird. Teilweise wird unter Verweis auf die Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts (BVerfGE 93, 121) zum Halbteilungsgrundsatz im Steuerrecht die obere Grenze der Angemessenheit bei der Hälfte der Bodenwertsteigerung gesehen. Vertreter einer eher gemeindefreundlichen Interpretation sehen die Grenze der Angemessenheit demgegenüber erst dann erreicht, wenn die vom Investor übernommenen Aufwendungen die planungsbedingte Wertsteigerung vollständig aufzehrt.