

Geschäftsmodelle von Projektentwicklungsunternehmen

Business models of real estate development companies

Dominik Ehmann, Technische Universität Graz, Institut für Baubetrieb und Bauwirtschaft, Lessingstraße 25/II, 8010 Graz, Austria, dominik.ehmann@tugraz.at

Kurzfassung

Der gegenständliche Beitrag befasst sich mit dem Thema Geschäftsmodelle von Projektentwicklungsunternehmen. Als Methodik wurde eine reine Literaturrecherche angewandt. In der Literatur bestehen unterschiedliche Definitionen des Begriffes „Geschäftsmodell“. Die unterschiedlichen Geschäftsmodelle der Projektentwicklungsunternehmen wurden im Rahmen dieses Beitrages mittels der vier Elemente bzw. Fragen nach GASSMANN et.al. erarbeitet. Näher betrachtet wurden hierbei somit die Elemente Zielkundschaft, Nutzenversprechen, Wertschöpfungskette sowie die Ertragsmechanik der Projektentwicklungsunternehmen. Die Ausarbeitung kann als allgemeiner Überblick zur Betrachtung der Geschäftsmodelle von Projektentwicklungsunternehmen herangezogen werden. Zusätzlich zu dieser Auswertung der korrespondierenden Literatur werden künftig vermehrt wissenschaftliche Untersuchungen zu diesem Thema notwendig sein.

Abstract

This article deals with the topic “business models of real estate development companies”. As methodology a literature review was used. There are different definitions of the term business model in the literature. The different business models of real estate development companies were investigated, based on the four elements according to GASSMANN et.al.. The elements of customers, value proposition, value chain and the profit mechanism were examined in detail. The article can be used as a general overview of the business models of project development companies. In addition to this literature review, further scientific studies on this topic will be necessary in the future.

1 Einleitung

Ziel dieses wissenschaftlichen Beitrages ist es, typische Geschäftsmodelle von Projektentwicklungsunternehmen mittels Literaturrecherche näher zu untersuchen und in weiterer Folge einen allgemeinen Überblick zu dieser Betrachtungsweise „Geschäftsmodelle in der Immobilienwirtschaft“ darzulegen.

Anders formuliert ergibt sich für diese kurze Abhandlung folgende Fragestellung:

Welche typischen Geschäftsmodelle (bzw. welche Elemente oder Bausteine von Geschäftsmodellen) von Projektentwicklungsunternehmen können aus der Literatur extrahiert werden?

Als methodisches Vorgehen wird eine reine Literaturrecherche angestellt, aus welcher die Erkenntnisse zu dem Themenkomplex „Geschäftsmodelle von Projektentwicklungsunternehmen“ hervorgehen. Es soll ein kurzer Überblick über den Stand der Literatur zu dem Thema gegeben werden.

Der Kontext des gegenständlichen Beitrages zum Themenfeld „Baumanagement“ ist klar gegeben, da in sehr

frühen Projektphasen der/die Bauherr/in bzw. Projektentwickler/in die (Führungs-) Aufgaben des Bauprojektmanagements (bzw. Baumanagements) selbst übernimmt bzw. übernehmen muss. [1, S. 8]

Das Thema wird deduktiv aufbereitet, indem vom „Allgemeinen“ zum immer „Spezielleren“ übergeführt wird.

2 Allgemeines zu Geschäftsmodellen

In der Literatur bestehen unterschiedliche Definition des Begriffes „Geschäftsmodell“. [2, S. 17]

Obwohl der Begriff Geschäftsmodell so inflationär genutzt wird, existiert tatsächlich keine allgemein anerkannte Definition dieses Begriffs. [3, S. 502]

Daher ist es von besonderer Bedeutung den Begriff für den Rahmen des gegenständlichen Beitrages vorab zu definieren.

AMIT und ZOTT haben folgende Definition dazu geprägt:

„A business model depicts the content, structure, and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities.“ [4, S. 511]

DOI: 10.17185/dupublico/79117



MAGRETTA definiert ein Geschäftsmodell über mehrere Fragen:

“A good business model answers Peter Drucker’s age-old questions: Who is the customer? And what does the customer value? It also answers the fundamental questions every manager must ask: How do we make money in this business? What is the underlying economic logic that explains how we can deliver value to customers at an appropriate cost?” [5, S. 4]

OSTERWALDER und PIGNEUR definieren ein Geschäftsmodell als ein Grundprinzip, nach dem eine Organisation Werte schafft, bereitstellt und sichert. [6, S. 18]

Zur Abgrenzung sei festgehalten, dass ein Geschäftsmodell keine Strategie ist, auch wenn diese Begriffe oftmals fälschlich verwendet werden. [5, S. 6]

Normative Unternehmenspolitik	Legitimation der Unternehmung Entwicklung von Vision, Mission, Leitbild, Ethikkodex usw.
Strategie	Schaffung und Pflege nachhaltiger Erfolgspositionen Entwicklung von Unternehmens-, Geschäftsfeld- und Wettbewerbsstrategien
Geschäftsmodell	Erzeugung und Abschöpfung von Wert Entwicklung von Wertmechanismen
Operative Planung	Operative Ablaufsteuerung und Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit Entwicklung von Budgets und Arbeitsprozessen und -strukturen

Bild 1 Das Geschäftsmodell in der Planungshierarchie [7, S. 26.]

Im Hinblick auf die Planungshierarchien eines Unternehmens (siehe **Bild 1**) ist das Geschäftsmodell zwischen der Strategie und der operativen Planung einzugliedern. Das Geschäftsmodell dient hierbei der Erzeugung und Abschöpfung von Werten sowie der Entwicklung von Wertmechanismen. Übergeordnet, also noch über der Strategie, steht die normative Unternehmenspolitik mit einer Vision, Mission, einem Leitbild etc.

Die Elemente des Geschäftsmodells werden nach GASSMANN et.al. mittels vier Fragen definiert: [8, S. 9]

- Wer ist unsere Zielkundschaft?
- Was bieten wir den Kundinnen und Kunden an? (Nutzenversprechen)
- Wie stellen wir die Leistung her? (Wertschöpfungskette)
- Wie wird der Wert erzielt? (Ertragsmechanik)

In **Bild 2** sind die vier Dimensionen eines Geschäftsmodells nach GASSMANN et.al. dargestellt.



Bild 2 Vier Dimensionen eines Geschäftsmodells [8, S. 7]

Auch OSTERWALDER und PIGNEUR beschreiben Geschäftsmodelle ähnlich, jedoch mittels neun Bausteinen etwas granularer. Diese neun Bausteine sind wie folgt definiert: [6, S. 19 ff.]

- Kundinnen und Kunden
- Wertangebot
- Kanäle
- Beziehungen zu Kundinnen und Kunden
- Einnahmequellen
- Schlüsselressourcen
- Schlüsselaktivitäten
- Schlüsselpartnerschaften
- Kostenstruktur

Grundsätzlich werden im Rahmen dieses Beitrages die unterschiedlichen Geschäftsmodelle der Projektentwicklungsunternehmen mittels der vier Elemente (bzw. Fragen) nach GASSMANN et.al. erarbeitet. Ergänzend werden mittels der Bausteine nach OSTERWALDER und PIGNEUR die Geschäftsmodelle der Projektentwicklungsunternehmen erörtert.

3 Geschäftsmodelle von Projektentwicklungsunternehmen

In diesem Kapitel werden die einzelnen Elemente (bzw. Bausteine) unterschiedlicher Geschäftsmodelle von Projektentwicklungsunternehmen mittels Literaturrecherche herausgearbeitet.

DIEDERICHS definiert Projektentwicklung wie folgt:

„Durch Projektentwicklungen (im weiteren Sinne) sind die Faktoren Standort, Projektidee und Kapital so miteinander zu kombinieren, dass einzelwirtschaftlich wettbewerbsfähige, Arbeitsplatz schaffende und sichernde sowie gesamtwirtschaftlich sozial- und umweltverträgliche

Immobilienobjekte geschaffen und dauerhaft rentabel genutzt werden können.“ [9, S. 46]

In der Literatur fehlt jedoch die Differenzierung von Immobilienunternehmen aufgrund unterschiedlicher Geschäftsmodelle.

Geschäftsmodelle in der Immobilienwirtschaft werden meist nur implizit beschrieben. Es werden daher nur einzelne Teile von Geschäftsmodellen erläutert. [3, S. 502]

Als Beispiel hierfür dient das **Bild 3**, welches mit den beiden Dimensionen Developer-Typ und Immobilienart Teile von Geschäftsmodellen der Projektentwicklungsunternehmen beschreibt, jedoch nicht explizit ein gesamtes oder unterschiedliche Geschäftsmodelle aus der Branche definiert. Zur Abgrenzung sei erwähnt, dass die dritte Dimension Aktionsradius hinsichtlich der Planungshierarchien der Strategie zuzuordnen wäre.

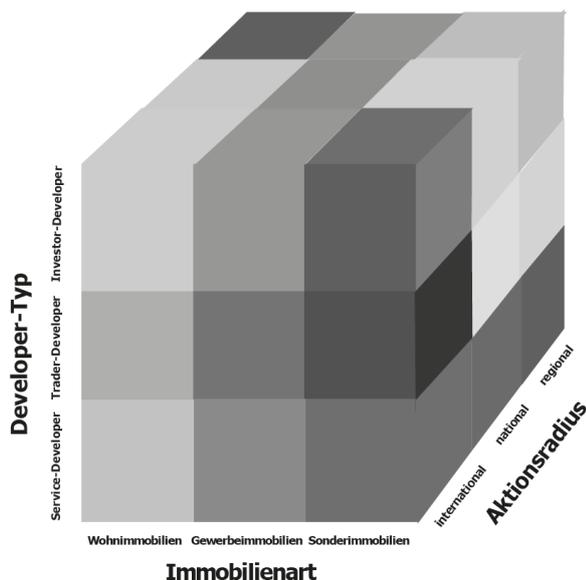


Bild 3 Klassifizierung von Projektentwicklungsunternehmen [10]

3.1 Zielkundschaft

Die erste Frage nach GASSMANN et.al. soll in diesem Unterkapitel mittels Literatur erarbeitet werden:

Wer ist unsere Zielkundschaft? [8, S. 9]

Als Zielkundschaft bzw. Nachfrager vom Projektentwicklungen treten entweder Investoren, oder Nutzer auf. Als Zielkundschaft von Projektentwicklungsunternehmen kommen daher folgende Gruppen in Frage: [11, S. 43]

Institutionelle Anleger

Private Anlegerinnen oder Anleger
Endkundinnen oder Endkunden (Eigennutzen)
Mieterinnen oder Mieter
Unternehmen bzw. Organisationen

Um die Kundinnen und Kunden anzusprechen, stellen OSTERWALDER und PIGNEUR folgende Frage: [6, S. 30 f.]

Über welche Kanäle werden die Kundinnen und Kunden erreicht?

Für den Vertrieb von Immobilienprojekten bestehen im Wesentlichen zwei mögliche Gestaltungsformen (Formen von Distributionssystemen): [12, 699 f.]

Eigenvertrieb (auch direkter Vertrieb bzw. Kanal bezeichnet)

oder Fremdvertrieb (auch indirekter Vertrieb oder Mehrstufenkanal bezeichnet)

Beim Eigenvertrieb vermarktet das Projektentwicklungsunternehmen die Immobilie mit eigenem Personal. Hierfür sind personelle Kapazitäten mit Know-how im Vertrieb notwendig. [13, S. 574]

Durch den Fremdvertrieb bedienen sich Projektentwicklungsunternehmen externer Personen oder Organisation, welche den Vertrieb der Immobilie übernehmen. Maklerunternehmen gelten hierbei als klassische, indirekte Vertriebsform. [13, S. 384]

Neben den beiden Vertriebsformen (Distributionskanälen) bestehen auch unterschiedliche Kommunikationskanäle: [12, S. 677 ff.]

Klassische Werbung

Direktmarketing

Digitale Immobilienkommunikation (wie Homepage, Social Media, Immobilienbörsen)

Event Marketing

Baustellen-Marketing (Point-of-Sale-Marketing)

Public Relations

Neben den Kanälen fragen OSTERWALDER und PIGNEUR auch nach den Customer Relationships: [6, S. 32 f.]

Welche Art von Beziehung erwarten die Kundinnen und Kunden von uns?

Um Beziehungen mit Kundinnen und Kunden zu gestalten, werden Marketingkonzepte von Immobilienunternehmen mit dem Ansatz des Customer Relationship Management (CRM) ergänzt. [13, S. 365]

Überdies sei eine aktive Gestaltung der Beziehung zwischen Projektentwicklungsunternehmen und Nachfragern von hoher Bedeutung. Dazu gehört ein professionelles Beschwerdemanagement. Denn oft wirkt eine unzu-

friedene Mieterin bzw. ein unzufriedener Mieter als Multiplikator oder verursacht vermeidbare Wechselkosten. Beschwerdemanagement kann beispielsweise nutzbringend für die Projektentwicklung eingesetzt werden. [13, S. 367 f.]

Jedoch vernachlässigen Projektentwicklungsunternehmen nach CHEN et. al. bisher oft die individuellen Bedürfnisse der Nutzerinnen und Nutzern von Immobilien, stattdessen fokussieren sich diese zu stark auf die Rendite der Investorinnen oder Investoren. [14, S.8.]

3.2 Nutzenversprechen

Als Nutzenversprechen bzw. Wertangebot werden die Produkte und Dienstleistungen verstanden, welche den Kundinnen und Kunden Wert schöpfen. [6, S. 26]

Bei Projektentwicklungsunternehmen sind dies in erster Linie die Immobilien bzw. deren Entwicklung als Dienstleistung.

Das Projektentwicklungsunternehmen kann sowohl als Zwischeninvestor als auch als Dienstleister agieren. Als Zwischeninvestor entwickelt das Unternehmen die Projektidee, befindet sich im Eigentum des Grundstückes, lässt in den meisten Fällen das Immobilienprojekt errichten, um es anschließend gewinnbringend zu vermarkten. Agiert das Projektentwicklungsunternehmen als Dienstleister, wird dieses vom Grundstückseigentümer mit der Entwicklung, in der Regel samt der Erstellung, der Immobilie beauftragt. Der Projektentwickler handelt in diesem Fall im fremden Namen und auf fremde Rechnung. Die Leistungserbringung dieser beiden Typen unterscheidet sich kaum. Hinsichtlich des zu tragenden wirtschaftlichen Risikos gibt es gravierende Unterschiede. Als Zwischeninvestor trägt das Projektentwicklungsunternehmen das volle wirtschaftliche Risiko, als Dienstleister fällt dieses deutlich geringer aus, da diesen das Verwertungsrisiko meist nicht voll trifft. [13, S. 28]

Das Nutzenversprechen von Projektentwicklungsunternehmen kann betreffend der Immobilienarten (bzw. auch Assetklassen genannt) unterteilt werden: [15, S. 21]

- Wohnimmobilien
- Gewerbeimmobilien für z.B.:
- Hotellerie
- Handel
- Logistik
- Gewerbe
- Sonderimmobilien, wie z.B.:
- Seniorenheime
- Kultur
- Etc.

Darüber hinaus erwarten MEYER und KIRCHBERGER, dass Projektentwicklungsunternehmen künftig verstärkt als ganzheitlicher Dienstleister für Nutzerinnen und Nutzer bzw. Investorinnen und Investoren auftreten werden. Dies beinhaltet Services rund um den Gebäudebetrieb bzw. während der gesamten Nutzungsphase. Die Nutzerinnen bzw. Nutzer entwickeln sich hierbei zu Full-Service-Usern, welche die Immobilie einschließlich des vollständigen Dienstleistungsangebots in Anspruch nehmen. [16, S. 484]

Grundsätzlich ist es das primäre Ziel der Immobiliennutzerinnen und -nutzer, ihr individuelles Nutzenkostenverhältnis im Rahmen der individuellen Entscheidung für eine Immobilie zu maximieren. Jedoch sind Investorinnen bzw. Investoren bestrebt, die Rendite auf ihr eingesetztes Kapital zu maximieren. Überdies versuchen die Projektentwicklungsunternehmen ihre eigenen Erträge zu maximieren. Diese drei Ziele stehen sich entgegen und können dementsprechend zu Konflikten innerhalb einer Projektentwicklung führen. Es ist eine der wesentlichen Herausforderungen für ein Projektentwicklungsunternehmen, innerhalb dieses Spannungsfeldes die jeweiligen Ziele der o.g. Stakeholder zu berücksichtigen und diese im Sinne eines nachhaltig erfolgreichen Projektes miteinander zu vereinen. [16, S. 474]

3.3 Wertschöpfungskette

In diesem Unterkapitel wird eine allgemeine Antwort für die dritte Frage nach GASSMANN et.al. in Bezug auf Projektentwicklungsunternehmen aus der Literatur abgeleitet.

Die Frage lautet:

Wie stellen wir die Leistung her? (Wertschöpfungskette) [8, S. 9]

Aus Sicht des Projektentwicklungsunternehmens können Projektentwicklungen aufgrund ihrer Wertschöpfungsketten in drei Typen unterschieden werden: [13, S. 539]

- Projektentwicklung im engeren Sinne
- Projektentwicklung im mittleren Sinne
- Projektentwicklung im weiteren Sinne

Projektentwicklung im engeren Sinne umfasst damit die Entwicklung einer Projektidee bis hin zur Entwurfsplanung und Genehmigungsplanung. [13, S. 538]

Bei einer Projektentwicklung im engeren Sinne findet der Exit mittels Verkauf nach vorliegender Baugenehmigung, jedenfalls noch vor der baulichen Realisierung, statt.

Wird die Errichtung der Immobilie als weitere Leistung vom Projektentwicklungsunternehmen erbracht, wird dies als **Projektentwicklung im mittleren Sinne** verstanden. Hierbei wird nicht nur mehr ein Immobilienprojekt entwickelt, sondern tatsächlich eine Immobilie errichtet.

Übernimmt das Projektentwicklungsunternehmen darüber hinaus noch Aufgaben während der Nutzungsphase, so handelt es sich um einen **Projektentwicklung im weiteren Sinne**. Die Projektentwicklung im weiteren Sinne beinhaltet hierbei den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie, von der Projektidee über die Planung, die bauliche Umsetzung, die Nutzung bzw. den Betrieb über die Umnutzung bis hin zum Rückbau bzw. Verwertung. Somit sind auch das Projektmanagement und das Facility Management bzw. die Immobilienbewirtschaftung mit enthalten. [13, S. 538 f.]

Der nachstehenden Abbildung sind die unterschiedlichen Wertschöpfungsketten von Projektentwicklungsunternehmen im Lebenszyklus einer Immobilie zu entnehmen.

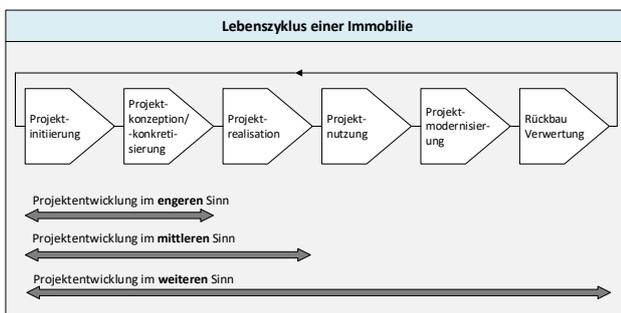


Bild 4 Wertschöpfungsketten von Projektentwicklungsunternehmen im Lebenszyklus einer Immobilie [17]

Ergänzend dazu zeigt eine Fallstudie von YDERFÄLT und ROXENHALL, dass Projektentwicklungsunternehmen verstärkt Bedürfnisse und Wünsche der Immobiliennutzerinnen und -nutzer ins Zentrum der Aktivitäten und Wertschöpfung stellen sollten. [18, S. 667]

Derzeit bleiben in der Immobilienwirtschaft Potentiale betreffend endkundenorientierter Geschäftsprozesse über die gesamte Wertschöpfungskette oftmals ungenutzt, welche mit einer Steigerung der Nutzerzufriedenheit einhergehen würden. Besonders Projektentwicklungsunternehmen könnten mittels einer vertikalen Integration ihre Wertschöpfungskette aktiv gestalten und innovieren. [19, S. 66 f.]

OSTERWALDER und PIGNEUR gehen im Rahmen ihres Geschäftsmodellkonzeptes gesondert auf die Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten und Schlüsselpartnerschaften ein. [6, S. 38 ff.]

BRAUER beschreibt die Schlüsselressourcen und Schlüsselaktivitäten eines Projektentwicklungsunternehmens wie folgt:

„Projektentwicklertätigkeit ist damit in erster Linie Koordinierungs- und Leitungstätigkeit bei genauer Kenntnis des jeweiligen Immobilienteilmarktes sowie aller Facetten

der Planung, Realisierung und Vermarktung eines Immobilienvorhabens.“ [13, S. 576]

WAGNER und PFNÜR identifizierten mithilfe einer Netzwerkanalyse folgende wesentliche Stakeholder für Projektentwicklungsunternehmen: [19, S. 48 f.]

- Nutzerinnen und Nutzer
- Investorinnen und Investoren
- Banken
- Bauunternehmen
- Planende Personen
- Raumplanung
- Asset Management
- Maklerunternehmen

All diese Stakeholder – ausgenommen der Nutzerinnen und Nutzer (siehe dazu Kapitel Zielkundschaft) – können als Schlüsselpartner/innen des Geschäftsmodells von Projektentwicklungsunternehmen verstanden werden.

3.4 Ertragsmechanik

Abschließend soll in diesem Unterkapitel die Ertragsmechanik der Projektentwicklungsunternehmen erörtert werden.

In **Bild 5** werden zum Beispiel drei unterschiedliche Typen von Projektentwicklungsunternehmen dargestellt, welche als Ausgangsbasis für eine differenzierte Betrachtung von Geschäftsmodellen in der Projektentwicklung herangezogen werden könnten.

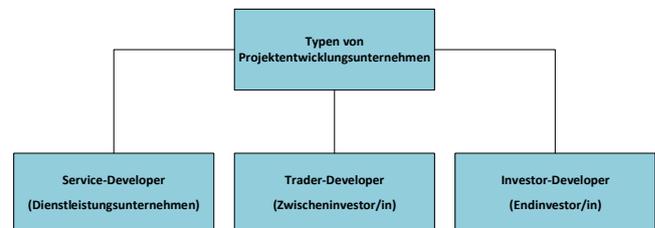


Bild 5 Developer-Typen [20]

Der **Service-Developer** agiert als Dienstleister für eine Investorin oder einen Investor. Dieser bringt damit kein eigenes Kapital in die Projektentwicklung ein, sondern erhält ein Honorar für seine Tätigkeiten (Management Fee).

Hingegen wird der **Trader-Developer** als klassisches Projektentwicklungsunternehmen verstanden. Dieses tritt als Zwischeninvestor auf, investiert somit eigenes Kapital in die Projektentwicklung. Anschließend verkauft er seine Projektentwicklung an eine Endinvestorin oder einen Endinvestor. Der spätere Lebenszyklus der Immobilie ist für den Trader-Developer nicht erfolgsentscheidend.

Als **Investor-Developer** wird ein Endinvestor beschrieben, welcher selbst Projektentwicklungen vornimmt.

Meistens handelt es sich hierbei um Bestandshalter, welche ihr Immobilienportfolio mit Eigenentwicklungen kontinuierlich ausbauen. [21, S. 8 f.]

Der Investor-Developer verdient daher am gesamten Lebenszyklus der Immobilie, in der Regel durch laufende Mieteinnahmen und eventuell zusätzlicher Servicedienstleistungen entlang der Nutzungsphase.

Für den Trader-Developer dient der Verkauf als klassische Ertragsmechanik.

WAGNER und PFNÜR stellten fest, dass der Druck auf Immobilienprojektentwicklungsunternehmen wächst und gleichzeitig bei Nutzerinnen und Nutzern bzw. Investorinnen und Investoren die Erwartungshaltung und Zahlungsbereitschaft für immobilienwirtschaftliche Innovationen und Serviceorientierung wachsen. So zeigt sich auch für die Immobilienwirtschaft, dass ein zunehmendes Wachstum rund um Service-Geschäftsmodelle besteht. [19, S. 68]

Es ist daher zu erwarten, dass Projektentwicklungsunternehmen künftig vermehrt als Serviceanbieter über den gesamten Lebenszyklus der Immobilie auftreten. Dies würde mit einer starken Änderung der Ertragsmechanik einhergehen.

OSTERWALDER und PIGNEUR thematisieren im Rahmen ihres Geschäftsmodellkonzeptes zusätzlich die Kostenstruktur, welche die wesentlichen mit dem Geschäftsmodell verbundenen Kosten beschreibt. [6, S. 44 f.]

Die Kostengruppen für die Errichtung einer Immobilienprojektentwicklung im Hochbau können weitestgehend aus der ÖNORM B 1801-1 entnommen werden: [22]

- KG 0: Grund
- KG 1: Aufschließung
- KG 2: Bauwerk-Rohbau
- KG 3: Bauwerk-Technik
- KG 4: Bauwerk-Ausbau
- KG 5: Einrichtung
- KG 6: Außenanlagen
- KG 7: Planungsleistungen
- KG 8: Projektnebenleistungen
- KG 9: Reserven

Zusätzlich zu den Kostengruppen der ÖNORM B 1801-1 sind folgende Kosten für Projektentwicklungsunternehmen von Relevanz:

- Finanzierungskosten des Gesamtprojektes
- Kosten für Vertrieb (samt Mietgarantien etc.) und Marketing
- Kosten der Projektentwicklungsunternehmung, wie Personalkosten etc.

Für die Kostenstruktur von Investor-Developern sei auf die ÖNORM B 1801-2 betreffend Objekt-Folgekosten [23] und auf die ÖNORM B 1801-4 betreffend Lebenszykluskosten [24] verwiesen.

4 Zusammenfassung

Zusammengefasst kann der Beitrag als eine Basis für weiterführende Untersuchungen von Geschäftsmodellen in der Projektentwicklung herangezogen werden.

Auf Grundlage der gegenständlichen Literaturrecherche lässt sich ein Geschäftsmodell eines Projektentwicklungsunternehmens im Wesentlichen durch folgende Elemente unterscheiden:

- Zielkundschaft
- Institutionelle Anleger
- Private Anlegerinnen oder Anleger
- Endkundinnen oder Endkunden
- Mieterinnen oder Mieter
- Unternehmen bzw. Organisationen
- Nutzenversprechen
- Unterteilt in unterschiedliche Assetklassen (Nutzungsarten)
- Zusätzliche Services entlang der gesamten Nutzungsphase
- Wertschöpfungskette
- Projektentwicklung im engeren Sinne
- Projektentwicklung im mittleren Sinne
- Projektentwicklung im weiteren Sinne
- Ertragsmechanik
- Verkauf (Trader-Developer)
- Vermietung (Investor-Developer)
- Einnahmen durch zusätzliche Services
- Management-Fee als Service-Developer

Da im Rahmen des gegenständlichen Beitrages als Methodik bloß eine Literaturrecherche stattgefunden hat, sind die skizzierten Ergebnisse lediglich ein Abbild der aktuellen Literatur. Ob diese Darstellung an Geschäftsmodell-Elementen empirisch tatsächlich bestätigt bzw. erhoben werden kann, bleibt weiterhin offen.

Es werden daher weitere wissenschaftliche Untersuchungen zum Thema Geschäftsmodelle von Projektentwicklungsunternehmen bzw. Immobilienunternehmen von besonderem Interesse sein.

Sobald die unterschiedlichen Geschäftsmodelle erhoben wurden, können zusätzlich auch denkbare Geschäftsmodellinnovationen in diesem Bereich näher untersucht werden.

5 Literatur

- [1] KOCHENDÖRFER, B.; LIEBCHEN, J.; VIERING, M.: *Bau-Projekt-Management. Grundlagen und Vorgehensweisen*. Springer Vieweg, 2018. ISBN 978-3-8348-1823-2.
- [2] SCHALLMO, D.: *Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und implementieren. Mit Aufgaben, Kontrollfragen und Templates*. 2. Auflage. Springer Berlin Heidelberg, 2018. ISBN 978-3-662-57604-5.
- [3] LIU, G. et al.: *STRATEGIC BUSINESS MODEL TYPOLOGIES EVIDENT IN THE CHINESE REAL-ESTATE INDUSTRY*. In: International Journal of Strategic Property Management, 22/2018. Issue 6. ISSN: 1648-715X.
- [4] AMIT, R.; ZOTT, C.: *Value creation in E-business*. In: Strategic Management Journal, 22/2001. DOI: 10.1002/smj.187.
- [5] MAGRETTA, J.: *Why Business Models Matter*. In: Harvard Business Review, May/2002.
- [6] OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.: *Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*. Frankfurt/New York. Campus Verlag, 2011. ISBN 978-3-593-39474-9.
- [7] BIEGER, T.; KNYPHAUSEN-AUFSEß, D.; KRYS, C.: *Innovative Geschäftsmodelle. Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis*. 1. Auflage. Berlin, Heidelberg. Springer, 2011. ISBN 978-3-642-18067-5.
- [8] GASSMANN, O.; FRANKENBERGER, K.; CHOUDURY, M.: *Geschäftsmodelle entwickeln. 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator*. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. München. CARL HANSER Verlag, 2020. ISBN 978-3-446-46521-3.
- [9] DIEDERICH, C. J.: *Grundlagen der Projektentwicklung: Teil 1*. In: Bauwirtschaft, 11/1994.
- [10] SCHULTE, K.-W. (Hrsg.): *Volkswirtschaftliche Grundlagen*. 1. Aufl. München. Oldenbourg, 2008. ISBN 978-3-486-58281-9. S. 60; in Anlehnung an: ISENHÖFER, B.: *Strategisches Management von Projektentwicklungsunternehmen*. Hrsg.: SCHULTE, K.-W. In: *Schriften zur Immobilienökonomie*. EUROPEAN BUSINESS SCHOOL. ISBN 3-932687-35-3. S. 45.
- [11] ISENHÖFER, B.: *Strategisches Management von Projektentwicklungsunternehmen*. Hrsg.: SCHULTE, K.-W. In: *Schriften zur Immobilienökonomie*. EUROPEAN BUSINESS SCHOOL. ISBN 3-932687-35-3.
- [12] BONE-WINKEL, S.; SCHULTE, K.-W.; SCHÄFERS, W.: *Immobilienökonomie I. Betriebswirtschaftliche Grundlagen*. 5., grundlegend überarbeitete Auflage. Berlin. Walter de Gruyter, 2016. 978-3-486-71255-1.
- [13] BRAUER, K.-U.: *Grundlagen der Immobilienwirtschaft*. 10. Auflage. Springer Gabler Fachmedien Wiesbaden, 2019. ISBN 978-3-658-21681-8.
- [14] CHEN, L.; BI, W.; GAO, Y.: *Applying Design Thinking in Real Estate Development*. Hrsg.: RAU, P.-L. P. In: Cross-cultural design: Cham, Switzerland. Springer, 2018. ISBN 978-3-319-92140-2.
- [15] ALDA, W.; HIRSCHNER, J.: *Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft. Grundlagen für die Praxis*. 6. Auflage. Springer Fachmedien Wiesbaden, 2016. ISBN 978-3-658-13929-2.
- [16] MEYER, K.; KIRCHBERGER, K.: *Auswirkungen immobilienwirtschaftlicher Transformation auf die Projektentwicklung*. Hrsg.: PFNÜR, A.; EBERHARDT, M.; HERR, T. In: *TRANSFORMATION DER IMMOBILIENWIRTSCHAFT. Geschäftsmodelle, Strukturen, Prozesse und Produkte im Wandel*: Wiesbaden. Springer Gabler, 2021. ISBN 978-3-658-35362-9.
- [17] In Anlehnung an: BRAUER, K.-U.: *Grundlagen der Immobilienwirtschaft*. 10. Auflage. Springer Gabler Fachmedien Wiesbaden, 2019. ISBN 978-3-658-21681-8. S. 539.
- [18] YDERFÄLT, Å.; ROXENHALL, T.: *Real estate business model innovation and the impact of ego network structure*. In: Management Research Review, 40/2017. No. 6.S. 648-670. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2016-0253>
- [19] WAGNER, B.; PFNÜR, A.: *Veränderungen für Projektentwickler in der immobilienwirtschaftlichen Transformation – Netzwerkanalyse und Stakeholder-Interviews zur Bestimmung handlungsrelevanter Einflüsse und strategischer Anpassungen*. In: Zeitschrift für Immobilienökonomie, 8/2022. <https://doi.org/10.1365/s41056-021-00056-6>
- [20] In Anlehnung an: KÖSTER, G. N.: *Projektentwicklung von Immobilien. Grundlagenwissen und Handlungsempfehlungen*. Wiesbaden. Springer Fachmedien Wiesbaden, 2021. ISBN 978-3-658-35875-4. S. 9.
- [21] KÖSTER, G. N.: *Projektentwicklung von Immobilien. Grundlagenwissen und Handlungsempfehlungen*. Wiesbaden. Springer Fachmedien Wiesbaden, 2021. ISBN 978-3-658-35875-4.
- [22] AUSTRIAN STANDARDS INTERNATIONAL: *ÖNORM B 1801-1:2022-03. Bauprojekt- und Objektmanagement. Teil 1: Objekterrichtung*. Ausgabe: 2022-03-01. S. 14.
- [23] AUSTRIAN STANDARDS INTERNATIONAL: *ÖNORM B 1801-2:2011. Bauprojekt- und Objektmanagement. Teil 2: Objekt-Folgekosten*. Ausgabe: 2011-04-01.
- [24] AUSTRIAN STANDARDS INTERNATIONAL: *ÖNORM B 1801-4:2014. Bauprojekt- und Objektmanagement. Teil 4: Berechnung von Lebenszykluskosten*. Ausgabe: 2014-04-01.

DuEPublico

Duisburg-Essen Publications online

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

Offen im Denken

ub | universitäts
bibliothek

Dieser Text wird via DuEPublico, dem Dokumenten- und Publikationsserver der Universität Duisburg-Essen, zur Verfügung gestellt. Die hier veröffentlichte Version der E-Publikation kann von einer eventuell ebenfalls veröffentlichten Verlagsversion abweichen.

DOI: 10.17185/duepublico/79117

URN: urn:nbn:de:hbz:465-20231017-162044-8

In: Tagungsband zum 32. BBB-Assistent:innentreffen 2023: 04.10.2023 - 06.10.2023, Universität Duisburg-Essen.



Dieses Werk kann unter einer Creative Commons Namensnennung - Nicht kommerziell 4.0 Lizenz (CC BY-NC 4.0) genutzt werden.